



**PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) JEMBER**

*(Balance Scorecard Perspective Towards Performance of the Local Water  
Company (PDAM) Jember)*

**SKRIPSI**

Oleh

**Alifah Novrina Widiyasari**

**NIM 150910201058**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**



**PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan guna memenuhi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh

**Alifah Novrina Widiyasari**

**NIM 150910201058**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**

## PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kepada kedua orang tua peneliti yaitu Bapak Wahyu Widayat (ayahanda tercinta) dan Alm. Ibu Siti Rodiyah (mama tercinta) yang selalu memanjatkan doa tiada henti, selalu memberikan semangat, motivasi dan selalu memberikan nasihat serta kasih sayang yang tiada henti;
2. Adik tersayang Fairuz Nur Widhia dan Achmad Ridho Rabbani serta keluarga besar yang selalu memberikan dukungan serta doanya;
3. Para guru yang telah banyak memberikan ilmu kepada peneliti, dimulai dari Sekolah Dasar (SDN Gebang 3 Jember dan SDN Banjar Sengon 1), Sekolah Menengah Pertama (SMPN 7 Jember), Sekolah Menengah Kejuruan (SMKN 1 Jember) dan tak lupa bagi seluruh dosen dan civitas akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Jember yang telah banyak memberikan ilmu kepada peneliti tanpa pamrih;
4. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang peneliti banggakan.

**MOTTO**

*“it matters not what someone is born, but why they grow to be”.<sup>1</sup>*

*What gets measure, gets managed, gets done !*

“ Jika anda dapat mengukur kinerja, maka anda akan mudah mengelolanya. Jika anda mudah mengelolanya, maka anda akan mudah mencapai tujuan”<sup>2</sup>



---

<sup>1</sup> J.K Rowling

<sup>2</sup> Moehariono, 2012, *Indikator Kinerja Utama*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hal 1

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alifah Novrina Widiyasari

NIM : 150910201058

Jurusan : Ilmu Administrasi

Program studi : Ilmu Administrasi Negara

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “*Perspektif Balance Scorecard Pada Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 21 Agustus 2019

Yang menyatakan,

Alifah Novrina Widiyasari

NIM 150910201058

**HALAMAN PEMBIMBINGAN**

**SKRIPSI**

**PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD* PADA KINERJA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN JEMBER**

Oleh:

Alifah Novrina Widiyasari

150910201058

**Pembimbing**

Pembimbing Utama : Dr. Selfi Budi Helpiastuti, M.Si

Pembimbing Anggota : Drs. Abdul Kholiq Azhari, M.Si

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Perspektif *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember” karya Alifah Novrina Widiyasari telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Senin, 07 Oktober 2019

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua,

Dr. Dina Suryawati, S.Sos., M.AP  
NIP. 198009172005012000

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggoa,

Dr. Selfi Budi Helpiastuti, M.Si  
NIP. 197003221995122001  
Anggota I,

Drs. A. Kholiq Azhari, M. Si  
NIP. 195607261989021001  
Anggota II,

Drs. Anwar, M.Si  
NIP. 19636061988021001

Hermanto Rohman, S.Sos, MPA  
NIP. 197903032005011001

Mengesahkan

Pejabat Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes

NIP. 196106081988021001

## RINGKASAN

**Perspektif *Balance Scorecard* Pada Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember;** Alifah Novrina Widiyasari, 150910201058; 2019: 111 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik; Universitas Jember.

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga orientasi publik adalah untuk melayani masyarakat. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam menyelenggarakan pemerintahan dan membiayai pembangunan di daerah. Kehadiran PDAM dimungkinkan melalui Undang-undang No. 5 tahun 1962 sebagai kesatuan usaha milik Pemda yang memberikan jasa pelayanan dan menyelenggarakan kemanfaatan umum di bidang air minum. PDAM dibutuhkan masyarakat untuk mencukupi kebutuhan air bersih yang layak dikonsumsi. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) diindikasikan terdapat masalah didalam pencapaian perusahaan yang belum sesuai dengan tujuan target dari perusahaan. Pengukuran kinerja yang akan digunakan adalah dengan menggunakan perspektif *Balance Scorecard*. Dalam penelitian ini, rumusan masalah yang digunakan adalah “bagaimana perspektif *balance scorecard* pada kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember”.

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dengan menggunakan perspektif *Balance Scorecard*.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Peneliti menggunakan alat ukur *Balance Scorecard* dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif dalam *Balance Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah



Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember pada tanggal 1 Juni sampai dengan 1 september 2019. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi.

Analisis data yang dilakukan oleh penulis yakni menggunakan analisis data sekunder (ADS) yaitu analisis data dengan memanfaatkan data yang sudah matang yang dapat diperoleh pada instansi atau lembaga tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data sekunder karena memanfaatkan data yang diperoleh secara langsung secara berkala (*time series*) dari PDAM Kabupaten Jember pada periode 2015-2018. Diukur dengan menggunakan *time series* dan menggunakan tingkat keberhasilan PDAM untuk menentukan dasar dalam penggolongan tingkat keberhasilan PDAM yang dikeluarkan oleh Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum

Hasil penelitian yang diperoleh yaitu kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember pada tahun 2015-2019 ditinjau dari analisis data sekunder yang menggunakan *time series* adalah tidak baik. Hal itu ditunjukkan dengan banyaknya indikator tidak baik dari keempat perspektifnya dan hanya empat indikator saja yang menunjukkan baik yaitu *cycle time*, *yield rate*, *employee training* dan *absensi* dalam perhitungan *Balance Scorecard*. Sedangkan pada Hasil Perhitungan Analisis *Balance Scorecard* PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 Menggunakan Tingkat Keberhasilan PDAM pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 banyak indikator yang dinyatakan tidak baik, yang dinyatakan baik hanya pada indikator *employee turn over*, dan yang dinyatakan baik sekali ada dua yaitu *on time delivery* dan *yield rate*

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Perspektif *Balance Scorecard* Pada Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof..Dr. Hadi Prayitno, M.Kes selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Akhmad Toha, M.Si dan Bapak Drs. Supranoto, M.Si., Ph.D selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Dr. Sutomo, M.Si selaku koordinator Program Studi Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah membimbing penulis dengan sabar dengan sikap beliau yang penuh semangat serta keyakinan yang tinggi, menjadikan penulis termotivasi untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini;
5. Drs. Abdul Kholiq Azhari, M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah membimbing penulis dengan sabar dalam penyusunan tugas akhir, dan juga telah memberikan masukan pada saat penulis mengalami kebingungan;
6. Tim penguji yang telah berbagi waktu, pikiran, dan tenaganya untuk menguji saya demi kesempurnaan skripsi ini;
7. Drs. Boedijono, M. Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa;

8. Dosen-dosen dan segenap karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan selama penulis kuliah;
9. Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember Bapak Ir.Ady Setiawan, SH, MH, PIA yang berkenan memberikan ijin dan informasi terkait bahan untuk skripsi ini;
10. Kepala Bagian Keuangan Bapak Andry Agoes Wibowo, Kepala Bagian Langganan, Bapak Imam Yahya, Kepala Satuan Pengawas Intern (SPI) Bapak Tri Prasetyo, Bapak Andrias dan Mba Wita selaku orang bagian Adm. Umum & Personal, serta keluarga besar Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, yang sudah memberikan banyak ilmu, informasi dan data-data yang dibutuhkan selama penelitian tugas akhir ini;
11. Bapak tercinta Wahyu Widayat, dan Alm. Mama Siti Rodiyah, dan adik tersayang Fairuz Nur Widhia dan Achmad Ridho Rabbani yang selalu mendoakan dan memberi semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini;
12. Uti dan akong beserta keluarga besar Bani Bahriya yang selalu memberi perhatian, motivasi, dan pelajaran rohani kepada penulis selama ini;
13. Mba Azizatus Zahro Al-faruq dan Mba Habibahtuz Zahro Al-faruq yang sudah banyak membantu penulis sejak awal kuliah sampai sekarang dan menjadi motivator dalam penyusunan skripsi ini;
14. Anka Yusa Arroisi, kekasih yang telah memberikan semangat dan doa untuk penyelesaian skripsi ini;
15. Sahabat, kakak, tante, om, yang selalu membantu dan memberi semangat serta motivasi kepada penulis, Ce Lisa Melinda, Ce Dita, Tante Momo, Tante Manob, Ko Wandy Tandun, dan Om Hariyanto Wijaya;
16. Patner seperjuangan Hodoifah dan Agung Reza yang berjuang bersama-sama di Wushu Garuda Jember dan Universitas Jember;
17. Keluarga besar UKM Badminton FISIP dan UKM Badminton Pusat yang telah memberikan banyak pelajaran berorganisasi selama penulis kuliah;

18. Sahabat masa SMK Asty, Lely, Putri, Rb, Masnyo Rian, Masnyo Sobeb, Bang Boy Haris yang memberikan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini;
19. Guru Olahraga SMKN 1 Jember Bapak Anton yang selalu memberikan doa, nasihat, dan motivasi kepada penulis;
20. Seluruh keluarga besar alumni Administrasi Perkantoran 1 SMKN 1 Jember yang mendoakan penulis;
21. Teman-teman seperjuangan AN angkatan 2015 yang telah memberikan kenangan yang berkesan selama penulis kuliah;
22. Teman-teman KKN 282 Sumberbendo yang senantiasa menjadi tempat berkeluh kesah panulis, memotivasi, menghibur dikala penulis dalam keadaan *down*, dan memberikan dukungan serta doa untuk terselesaikanya tugas akhir ini.
23. Semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan bantuan dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menerima segala saran dan kritik yang membangun dari semuapihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat. Aamiin

Jember, 28 Agustus 2019

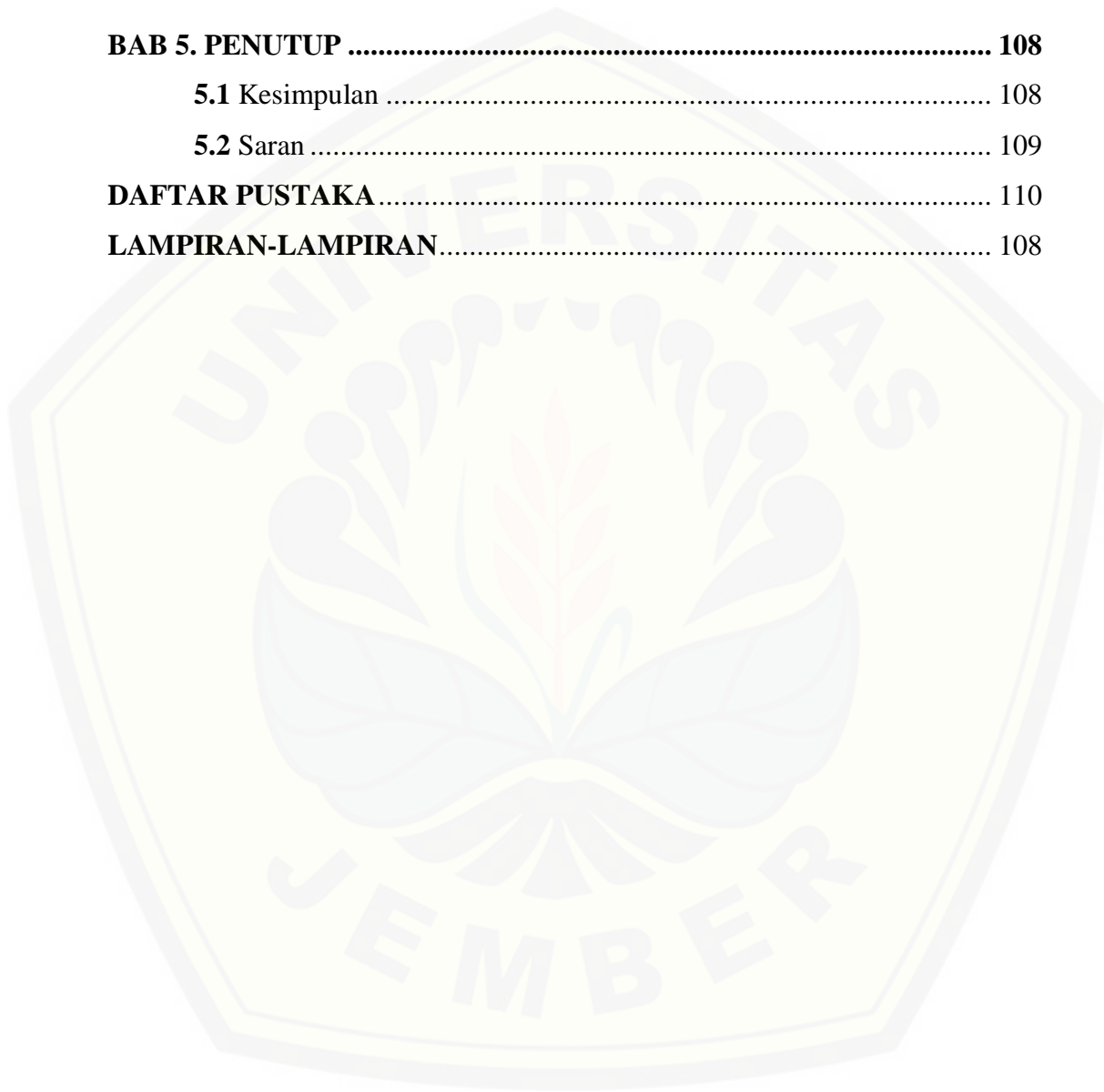
Penulis

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR DIAGRAM BATANG</b> .....	<b>xviii</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	<b>13</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Organisasi</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 Kinerja</b> .....	<b>18</b>
2.1.1 Definisi Kinerja.....	18
2.1.2 Kinerja Organisasi Publik.....	18
<b>2.3 Evaluasi Kinerja</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4 Balance Scorecard</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5 Keunggulan Balance Scorecard</b> .....	<b>42</b>
<b>2.5 Kerangka Pikir</b> .....	<b>43</b>

<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2 Objek Penelitian .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>48</b>
<b>3.6 Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>49</b>
<b>3.7 Teknik Penentuan Informan .....</b>	<b>50</b>
<b>3.8 Metode Analisis Data .....</b>	<b>51</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember .....</b>	<b>56</b>
4.1.1 Gambaran Singkat PDAM Jember.....	56
4.1.2 Lokasi Penelitian.....	58
4.1.3 Makna Logo PDAM Jember.....	59
4.1.4 Visi, Misi, Filosofi dan Motto PDAM Jember .....	60
4.1.5 Tugas Pokok PDAM Jember .....	61
4.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan PDAM Jember .....	62
4.1.7 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja PDAM Jember .....	63
4.1.8 Hari dan Jam Kerja PDAM Jember .....	82
4.1.9 Pelanggan PDAM Jember .....	82
4.1.10 Daerah Pemasaran atau Distribusi PDAM Jember .....	83
4.1.11 Tingkat Produksi PDAM Jember .....	83
4.1.12 Data Pendapatan.....	84
<b>4.2 Analisis Data Sekunder .....</b>	<b>84</b>
4.2.1 Perspektif Keuangan .....	85
4.2.2 Perspektif Pelanggan .....	88
4.2.2 Perspektif Bisnis Internal .....	92
4.2.2 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	95
<b>4.3 Pembahasan .....</b>	<b>100</b>
4.3.1 Hasil Analisis Perspektif Keuangan.....	100

4.3.2 Hasil Analisis Perspektif Pelanggan.....	101
4.3.3 Hasil Analisis Perspektif Bisnis Internal.....	102
4.3.4 Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	103
<b>4.4 Analisis Hasil Penelitian .....</b>	<b>104</b>
<b>BAB 5. PENUTUP .....</b>	<b>108</b>
5.1 Kesimpulan .....	108
5.2 Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>108</b>



**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 PDAM Berkinerja Sehat.....	4
Tabel 1.2 Target dan Pencapaian PDAM Tahun 2015-2018.....	8
Tabel 4.1 Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018.....	82
Tabel 4.2 Jumlah Produksi PDAM Jember Tahun 2015-2018 .....	83
Tabel 4.3 Jumlah Pendapatan PDAM Kabupaten Jember 2015-2018.....	84
Tabel 4.4 Verivikasi Hasil Perhitungan Balance Scorecard PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 Menggunakan <i>Time Series</i> .....	104
Tabel 4.5 Verivikasi Hasil Perhitungan Balance Scorecard PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015- 2018 Menggunakan Tingkat Keberhasilan PDAM pada KEMENDAGRI Nomor 47 Tahun1999.....	105



**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1 Penilaian Kinerja PDAM .....	7
Gambar 2.1 Tipe Organisasi.....	15
Gambar 2.2 Area Organisasi Sektor Publik.....	17
Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan Inti.....	32
Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	34
Gambar 2.4 Cause and Effect Relationship of Performance Measurement.....	40
Gambar 4.1 Logo PDAM Jember.....	59
Gambar 4.2 Struktur Organisasi.....	62

**DAFTAR DIAGRAM BATANG**

	<b>Halaman</b>
4.1 <i>Return on Investment</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	85
4.2 <i>Profit Margin on Sales</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018...	86
4.3 <i>Growth Rate in Sales</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	87
4.4 <i>Customer Retention</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	88
4.5 <i>Number of New Customer</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	89
4.6 <i>Number of Complain</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	90
4.7 <i>On Time delivery</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	91
4.8 <i>Cyle Time</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018.....	92
4.9 <i>Yield Rate</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	93
4.10 <i>Idle Capacity</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	94
4.11 <i>Employee Productifity</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	95
4.12 <i>Employee Turn Over</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015 - 2018.....	96
4.13 <i>Employee Training</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	98
4.14 <i>Absensi</i> PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	99
4.15 Hasil analisis Perspektif Keuangan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	100
4.16 Hasil Analisis Perspektif Pelanggan Kabupaten Jember Tahun 2015- 2018.....	101
4.17 Hasil Analisis Perspektif Bisnis Internal PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	102
4.18 Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran daan Pertumbuhan PDAM Kabupaten Jember Tahun 2015-2018 .....	103

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Kapasitas Terpasang Produksi dan Pelayanan tahun 2015 – 2016
- Lampiran 2 Laporan Kapasitas Terpasang Produksi dan Pelayanan tahun 2017 – 2018
- Lampiran 3 Data Pegawai
- Lampiran 4 Laporan Laba Rugi PDAM Kabupaten Jember tahun 2015-2016
- Lampiran 5 Laporan Laba Rugi PDAM Kabupaten Jember tahun 2017-2018
- Lampiran 6 Laporan Neraca PDAM Kabupaten Jember tahun 2015-2016
- Lampiran 7 Laporan Neraca PDAM Kabupaten Jember tahun 2017-2018
- Lampiran 8 Data Produksi, Kapasitas Produksi, Data Pekerja, Total Jam Kerja, Data Kehadiran, Dara Pelanggan, Data Complain, Data Training
- Lampiran 9 Perhitungan Analisis Balance Scorecard
- Lampiran 10 Profil PDAM Jember
- Lampiran 11 Undang-undang RI NO. 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah
- Lampiran 12 Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum
- Lampiran 13 Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000
- Lampiran 14 Surat Izin Penelitian dari LP2M UNEJ
- Lampiran 15 Surat Izin Penelitian Bangkesbangpol
- Lampiran 16 Surat Izin Penelitian di PDAM Jember
- Lampiran 17 Dokumentasi



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pembangunan nasional memegang peranan penting dalam menunjang struktur organisasi yang kuat, sebab dengan berlangsungnya pembangunan nasional secara terus menerus maka dapat menunjang kesejahteraan masyarakat. Didalam Tap. MPR No. IV/MPR/1999 pembangunan nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berdasarkan kemampuan nasional dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memperhatikan tantangan perkembangan global.

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan adanya pelayanan kepada masyarakat. Sehingga orientasi pada organisasi public adalah untuk melayani masyarakat. Mahsun (2009:163) menyatakan bahwa organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua yaitu *pure nonprofit organization* dan *quasi non profit organization* yaitu organisasi publik yang menjual barang atau jasa untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan. Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat (Mahsun, 2009:159).

Dalam kaitannya ini, organisasi sektor publik ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman atau hibab, masyarakat dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta. Organisasi pemerintah harus mempunyai suatu sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidakpastian yang ditemui. Organisasi pemerintah yang demikian harus berfokus pada strategi. Strategi ini merupakan pekerjaan setiap staff. Organisasi pemerintah juga harus merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan.

Agar organisasi pemerintah berfokus pada strategi yang sudah dirumukan, maka organisasi juga harus mampu menerjemahkan strategi ke dalam terminology

operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya), motivasi pegawai sehingga membuat strategi merupakan tugas setiap orang dalam menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan.

Mengingat semakin ketatnya persaingan pada organisasi sekarang ini, maka organisasi publik dituntut agar mengembangkan kualitas produknya demi kelangsungan hidup suatu organisasi. Apabila organisasi dapat mengembangkan kualitas produknya, maka aktifitas organisasi juga semakin meningkat pula. Peningkatan pada aktifitas organisasi yang meningkat juga mengakibatkan permasalahan-permasalahan yang cukup kompleks pula.

Dalam melaksanakan aktifitas untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan, maka dibutuhkan berbagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, modal, bahan baku, dan keahlian. Pada kasus ini tenaga kerja memiliki peranan yang penting dalam mewujudkan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktifitas pegawai dalam organisasi merupakan masalah yang harus memiliki perhatian khusus dari pihak perusahaan, karena peningkatan produktifitas tidak akan terjadi dengan sendirinya, tetapi harus ada peran serta dari pihak organisasi atau pihak pegawai itu sendiri. Produktifitas pegawai ini juga berhubungan dengan kinerja pegawai secara *efektif* dan *efisien*.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam menyelenggarakan pemerintah dan membiayai pembangunan di daerah. Kehadiran PDAM dimungkinkan melalui Undang-undang No. 5 Tahun 1962 sebagai kesatuan usaha milik Pemda yang memberikan jasa pelayanan dan menyelenggarakan kemanfaatan umum di bidang air minum. PDAM dibutuhkan oleh masyarakat untuk mencukupi kebutuhan air bersih yang layak dikonsumsi. Karena air tanah di sebagian daerah pada umumnya telah tercemar. Bentuk pelayanan jasa yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah pemberian jasa dalam pelayanan penyediaan air bersih kepada masyarakat khususnya masyarakat yang menggunakan jasa air bersih PDAM itu sendiri.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember bertugas untuk memberikan pelayanan publik berupa menyediakan, memelihara air bersih yang memenuhi standart air minum. Air disini berupa barang publik, barang publik adalah barang kolektif yang seharusnya dikuasai oleh negara atau pemerintah, sifatnya tidak eksklusif dan diperuntukkan bagi kepentingan warga secara luas (Bastian, 2006:54). Namun barang publik yang disediakan oleh instansi pemerintah dengan menggunakan anggaran pendapatan dan belanja negara dan atau anggaran pendapatan dan belanja daerah diajukan untuk mendukung program dan tugas instansi tersebut. Dalam penyediaan barang publik pemerintah dapat dibenarkan menarik tarif untuk pelayanan tertentu baik secara langsung atau tidak langsung melalui perusahaan pemerintah. Pengadaan air bersih ini dibiayai melalui pembebanan langsung, maka yang membayar hanyalah mereka yang memanfaatkan jasa pelayanan publik tersebut, sedangkan yang tidak menggunakan tidak diwajibkan untuk membayar.

Pengadaan, pengelolaan serta pengembangan air minum oleh pemerintah daerah/kota dikelola dalam bentuk perusahaan air minum daerah (PDAM). Sebagai perusahaan yang bersifat monopolis, karena PDAM ini merupakan satu-satunya perusahaan yang ada di Kabupaten Jember. Oleh karena itu, PDAM disamping mensejahterakan masyarakat, sekaligus juga dapat memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Perusahaan ini memiliki peran *for profit business* (Mahsun, 2009: 220). Meskipun memiliki peran ganda namun bukan berarti perusahaan ini orientasi utamanya adalah untuk mencari laba, tetapi juga untuk mensejahterakan masyarakat.

Perkembangan penduduk yang semakin pesat dan kebutuhan air bersih juga semakin meningkat. Dalam rangka meningkatkan pelayan air bersih pada masyarakat dan pengembangan perusahaan serta semakin meningkatkan teknologi maka perlu adanya pengembangan dan perbaikan tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember, dalam melaksanakan upaya untuk menyediakan, memelihara air bersih yang memenuhi standart air minum secara terus menerus dan berkesinambungan, sedangkan untuk menjaga distribusi air Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember telah mengadakan

pemeliharaan pada jaringan distribusi, mengatur dan mengoperasikan peralatan yang ada pada jaringan distribusi.

Selain PDAM sebagai perusahaan daerah khususnya di Kabupaten Jember mempunyai tugas untuk mengelola dan menyelenggarakan pelayanan air bersih kepada masyarakat. PDAM juga mempunyai tugas memupuk guna menambah pendapatan asli daerah, untuk itu harus diadakan penanganan atau pengawasan khusus terhadap kinerja keuangannya. Meskipun mengenai laporan keuangan dari tahun ke tahun sudah tersaji, tetapi belum bisa diketahui apakah kinerja perusahaannya baik atau buruk. Berikut ini daftar PDAM yang berkinerja sehat sesuai dengan Buku Kinerja PDAM 2017 yang diterbitkan BPPSPAM:

Tabel 1.1 PDAM Berkinerja Sehat

No	Nama PDAM	Nilai Kinerja Tahun 2017	Kategori Kinerja Tahun 2017
1	PDAM Kabupaten Buleleng, Bali	4.39	SEHAT
2	PDAM Kota Bogor “Tirta Pakuan”, Jawa Barat	4.39	SEHAT
3	PDAM Kabupaten Malinau “Tirta Apa Mening”, Kalimantan Utara	4.30	SEHAT
4	PDAM Kabupaten Batang, Jawa Tengah	4.17	SEHAT
5	PDAM Kota Surabaya “Surya Sembada”, Jawa Timur	4.08	SEHAT
6	PDAM Kabupaten Temanggung “Tirta Agung”, Jawa Tengah	4.05	SEHAT
7	PDAM Kota Madiun “Tirta Taman Sari”, Jawa Timur	4.04	SEHAT
8	PDAM Kabupaten Tangerang “Tirta Kerta Raharja”, Banten	4.01	SEHAT
9	PDAM Kabupaten Lombok Utara, Nusa Tenggara Barat	3.99	SEHAT
10	PDAM Kabupaten Bogor “Tirta Kahuripan”, Jawa Barat	3.97	SEHAT
11	PDAM Kota Malang, Jawa Timur	3.96	SEHAT
12	PDAM Kota Salatiga, Jawa Tengah	3.96	SEHAT
13	PDAM Kabupaten Wonosobo “Tirta Aji”, Jawa Tengah	3.89	SEHAT



14	PDAM Kota Balikpapan “Tirta Manggar”, Kalimantan Timur	3.87	SEHAT
15	PDAM Kabupaten Magetan, Jawa Timur	3.85	SEHAT
16	PDAM Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur	3.84	SEHAT
<b>17</b>	<b>PDAM Kabupaten Jember, Jawa Timur</b>	<b>3.83</b>	<b>SEHAT</b>
18	PDAM Kota Denpasar, Bali	3.83	SEHAT
19	PDAM Kota Mataram “Giri Menang”, Nusa Tenggara Barat	3.83	SEHAT
20	PDAM Kabupaten Madiun “Tirta Dharma Purabaya”, Jawa Timur	3.81	SEHAT

Sumber: [www.bppspam.com](http://www.bppspam.com) diunduh tanggal 13 juli 2019

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan penilaian kinerja PDAM tahun 2017 dapat disusun peringkat PDAM yang memiliki nilai kinerja tertinggi sampai terendah bahwa pada tahun 2017 banyak yang dinyatakan sehat yang berarti bahwa sistem birokrasi dan manajemen pelayanan yang baik terhadap konsumen. Diantaranya PDAM Kabuapten Jember menjadi salah satu Perusahaan Daerah Air Minum yang sehat berada pada peringkat 17 dengan nilai kinerja 3,83.

Penilaian kinerja PDAM merupakan salah satu upaya untuk melihat dan mengukur tingkat kinerja manajemen dalam mengelola perusahaan sehingga dapat diketahui tingkat efisiensi dan efektifitas pengelolaan PDAM yang bersangkutan.

Penilaian dan pengukuran kinerja PDAM dilakukan dengan cara menilai 4 (empat) aspek penting di dalam pengelolaan manajemen PDAM, sehingga hasil penilaian dan pengukuran tersebut menghasilkan rekomendasi yang dapat ditindak lanjuti oleh para pemangku kepentingan. Dalam melakukan penilaian kinerja PDAM, BPPSPAM bekerjasama dengan BPKP melalui perwakilan yang tersebar di setiap provinsi.

Pelaksanaan penilaian kinerja PDAM tahun 2017 didasarkan pada surat Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat kepada Kepala BPKP Nomor UM.01.11-Mn/24 tanggal 10 Januari 2017, perihal Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nasional (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Penyelenggara SPAM seluruh Indonesia. Buku kinerja PDAM tahun 2017 memuat hasil evaluasi

kinerja PDAM dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, yaitu tahun buku 2014, 2015 dan 2016 dan tambahan informasi lainnya sebagai informasi tambahan untuk menganalisis kinerja tahun 2017

Penilaian kinerja PDAM disusun dengan menerapkan prinsip-prinsip skor berimbang yang mempertimbangkan karakteristik PDAM masing-masing. Berkaitan dengan hal tersebut, pada masing-masing aspek dan indikator kinerja diberikan bobot yang relatif berimbang dan proporsional, sesuai dengan karakteristik aspek yang bersangkutan. Aspek keuangan dengan bobot 25%, aspek pelayanan dengan bobot 25%, aspek operasional dengan bobot 35%, dan aspek sumber daya manusia dengan bobot 15%. Pada aspek operasional bobot yang diberikan lebih tinggi dari aspek lainnya yaitu 35% berdasarkan kesepakatan antara BPKP, BPPSPAM dan PERPAMSI. Penetapan nilai standar masing-masing indikator dilakukan dengan memperhatikan perbedaan karakteristik PDAM yang ada di Kabupaten dan PDAM yang ada di Kota.

Penilaian kinerja PDAM dengan 4 (empat) aspek tersebut menghasilkan nilai kinerja yang mengelompokkan PDAM ke dalam tiga kategori:

1. **Sehat**, dengan nilai  $> 2,8$ .
2. **Kurang Sehat**, dengan nilai  $2,2 - 2,8$ .
3. **Sakit**, dengan nilai  $< 2,2$ .

Sesuai dengan tugas dan fungsinya BPPSPAM melakukan penilaian kinerja terhadap BUMD penyelenggara SPAM (PDAM) bukan penyelenggara Non PDAM. Penilaian kinerja PDAM secara garis besar dilakukan melalui tahapan kegiatan berikut : 1) Inventarisasi Data; 2) Verifikasi; Validasi, dan Updating; 3) Formula Evaluasi Kinerja PDAM dan 4) Penetapan Status Kinerja yang dapat dilihat pada gambar 1.1



Sumber: Buku Kinerja PDAM 2017

Namun dalam pelaksanaan target dari perusahaan, Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember masih belum mencapai harapan atau tujuan dari target yang diharapkan perusahaan. Berikut target yang diharapkan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember:

Tabel 1.2 Target dan Pencapaian PDAM Tahun 2015-2018

No	Uraian Kinerja	Target Perusahaan				Pencapaian Perusahaan			
		2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
1.	Keuangan (Prosentase Pendapatan PDAM)	63,30 %	63,30%	63,30 %	63,30%	42.17%	33,50%	25,93%	18,45 %
2.	Pelanggan (Jumlah Pelanggan PDAM)	2.002.720	2.002.720	2.002.720	2.002.720	32.173	33.115	34.357	36.458
3.	Proses Bisnis Internal (Penjualan Air PDAM)	9.260.136	9.769.187	9.766.110	9.751.798	7.022.605	7.190.975	7.330.629	7.374.439
4.	Tingkat Efisiensi Pegawai/1000 Pelanggan	4	4	4	4	5	5	5	5

Sumber: PDAM Kabupaten Jember

Dari tabel pencapaian target tersebut dapat diketahui bahwa PDAM Kabupaten Jember masih belum bisa mencapai target yang telah ditentukan. Karena dari hasil pencapaian target yang diinginkan masih belum tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan tersebut diatas.

Didalam perspektif keuangan tersebut acuan 60% merupakan suatu harapan PDAM Kabupaten Jember berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nmor 47 tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Pasal 3 ayat 5 dimana jumlah maksimum nilai aspek keuangan adalah 60%. Namun dalam pencapaian target tersebut masih berada jauh dibawah acuan target yang menjadi tujuan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember menurut Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999.

Cakupan pelayanan air bersih penduduk di perkotaan masih belum sebanding dengan jumlah penduduk Kabupaten Jember yang sebesar 2.503.400 Jiwa dan jumlah pelanggan setiap tahun masih belum mencapai target. Sedangkan

target yang ditetapkan pemerintah bahwa PDAM harus bisa mencapai prosentase tingkat pelayanan sebesar 80% dari penduduk perkotaan atau kabupaten sehingga PDAM Kabupaten Jember masih belum bisa memenuhi target nasional. Dimana PDAM Kabupaten Jember harus memiliki pelanggan sebesar 2.002.720. Dari jumlah 80% keseluruhan jumlah penduduk Kabupaten Jember (sumber profit PDAM 2015-2018).

Proses bisnis internal dimana mencakup tentang produksi dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember, produk dari PDAM itu sendiri berupa penyediaan air bersih kepada masyarakat, berkaitan dengan hal ini penjualan air masih tidak sebanding dengan banyaknya produksi air setiap tahunnya, nilai produksi air PDAM Kabupaten Jember masih lebih besar daripada penjualan air kepada masyarakat. Terbukti tidak efektif, karena dalam melakukan produksi PDAM mengeluarkan biaya yang cukup banyak, sedangkan penjualan tidak sepadan dengan apa yang telah dihasilkan dalam kaitannya dengan produksi serta biaya yang dikeluarkan dalam melakukan produksi.

Jumlah seluruh pegawai PDAM Kabupaten Jember adalah 143 orang dengan status dan latar pendidikan yang berbeda. Dengan memperhatikan tingkat efisiensi pegawai terhadap sambungan diketahui dengan jumlah pegawai sebesar 143 orang dan jumlah pelanggan yang dilayani sebesar 36.458 sambungan menghasilkan rasio 5:1000, artinya untuk melayani setiap 1000 pelanggan dikerjakan oleh 5 (lima) orang pegawai. Bahwa besaran kurang dari 5 orang untuk 1000 pelanggan. Sedangkan target yang diinginkan oleh PDAM adalah 4:1.000 artinya setiap 1.000 pelanggan akan dilayani oleh 4 (empat) orang pegawai.

Dari persoalan tersebut maka diperlukan langkah-langkah untuk perbaikan. Namun sebelum dilakukan perbaikan maka perlu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pelayanan public seringkali diputarakan dengan pengukuran kinerja pemerintah. Dari target yang ditetapkan dan hasil realisasi target Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember diatas, maka akan menjadi data untuk mengevaluasi kinerja PDAM Kabupaten Jember. Evaluasi kinerja perusahaan ini bertujuan untuk mengetahui pencapaian target Daerah Air

Minum (PDAM) Kabupaten Jember. Hasil evaluasi ini akan menghasilkan langkah-langkah perbaikan untuk perusahaan.

Pengukuran kinerja yang efektif hendaknya mampu menterjemahkan misi, visi, dan strategi struktur organisasi kedalam tujuan operasional dan ukuran kinerja, baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. menurut Kristanti (2005:32) pengukuran kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan dalam sebuah organisasi.

Kaplan dan Norton (2000:9) mengusulkan pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif *Balance Scorecard* yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja melainkan aspek yang juga penting. Kekurangan dalam analisa laporan keuangan itu sendiri yaitu sulitnya mencapai kesimpulan yang benar-benar jelas dan pasti karena beberapa rasio menguntungkan atau tidak. Analisa keuangan hanya bisa menganalisa biaya bukan nilai karena laporan keuangan sendiri tidak mencakup semua komponen dalam perusahaan, seperti SDM dan modal dalam diri pekerja sendiri. *Balance Scorecard* mampu menterjemahkan strategi dan misi organisasi kedalam suatu perangkat pengukuran kinerja yang komprehensif yang merupakan kerangka dalam melaksanakan strategi. Hal ini disebabkan *Balance scorecard* tidak hanya memfokuskan diri pada tujuan *non-finansial* dan jangka panjang. Dalam pendekatan *Balance Scorecard* suatu kinerja diukur dari empat perspekti, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember perlu di evaluasi menggunakan *Balance Scorecard* karena *Balance scorecard* memiliki beberapa keunggulan yaitu merupakan konsep pengukuran yang komprehensif, konsep yang adaptif dan *responsive* terhadap lingkungan publik maupun bisnis, serta memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan (Halim,dkk. 2000:217). Berdasarkan keunggulan-keunggulan *Balance Scorecard* penting diadopsi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Alat ukur *Balance Scorecard* ini mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau

perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam terminology operasional yang menjadi alasan utama mengapa perusahaan membutuhkan *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja.

*Balance Scorecard* (BSC) menyediakan para manajer suatu instrument yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. Dewasa ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan *finansial*, *Balance Scorecard* juga memuat factor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut.

*Balance Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balance*) yaitu: *finansial*, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses mencatat hasil kerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa depan. *Balance Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua hasil, apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran factor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Manfaat *Balance Scorecard* yaitu, perencanaan strategis yang lebih baik, peningkatan komunikasi strategi dan eksekusi, penyelenggaraan proyek, informasi manajemen yang lebih berkualitas, peningkatan laporan kinerja, penyesuaian organisasi yang lebih baik, penyesuaian proses yang lebih baik.

Hasil pengukuran kinerja dengan perspektif *Balance Scorecard* akan membantu memudahkan penyusunan program (rencana jangka pendek atau

panjang). Pemilihan PDAM sebagai obyek penelitian adalah karena di dalam perusahaan ini evaluasi yang digunakan selama ini masih berdasarkan pada aspek keuangan saja, sedangkan untuk karyawannya evaluasi kinerja dilakukan dengan memberikan daftar evaluasi (DP3). Oleh Karena itu penulis, mencoba mengaplikasikan pengukuran dengan menggunakan perspektif *Balance Scorecard*, supaya dapat berimbang antara kinerja keuangan dan non-keuangan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Perspektif *Balance Scorecard* Pada Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah adalah suatu hal yang sangat penting sebagai dasar utama dalam suatu penelitian untuk menggambarkan mengenai apay yang ingin diteliti oleh penulis. Menurut Sugiyono (2005:32) masaah diartikan sebagai penyimpangan antara seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi. Pokok penelitian ini berdasarkan dari latar belakang masalah, maka penulis menggunakan jenis permasalahan deskriptif, menurut Sugiyono (2005:34) bahwa suatu permasalahan yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri).

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka peneliti ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dalam perspektif *Balance Scorecard*.



### 1.3 Tujuan Penelitian

Setiap kegiatan atau usaha penelitian tentu mempunyai tujuan. Tujuan peneliti harus dikemukakan dengan jelas. Apabila tidak ada tujuan dengan jelas dari sebuah penelitian tersebut tidak ada manfaatnya.

Adapun tujuan penelitian yang sesuai dengan permasalahan di atas yaitu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dalam Perspektif *Balance Scorecard*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Suatu kegiatan penelitian harus memberikan manfaat, peneliti yang baik adalah penelitian yang dapat memberikan manfaat kepada orang lain. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu administrasi dan bisa dijadikan sebagai acuan dan referensi bagi kalangan akademik.

2. Manfaat Pribadi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan penulis dalam pengetahuan dan berpengalaman dalam mengaplikasikan teori-teori yang pengetahuan dan pengalaman dalam mengaplikasikan teori-teori yang penulis dapatkan di bangku kuliah untuk melakukan penelitian secara langsung dengan judul “ Perspektif *Balance Scorecard* Pada Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember”.

3. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pihak perusahaan dalam pengambilan keputusan *strategic* yang *efektif* dan *efisien*. Dapat juga dijadikan sumbangan pemikiran sebagai pertimbangan dalam pengukuran kinerja perusahaan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam sebuah penelitian, seseorang peneliti menggunakan istilah khusus untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak ditelitinya. Konsep ini dapat menyederhanakan sebuah pemikiran dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang saling berkaitan. Konsep di sini masih abstrak dan banyak digunakan dalam penelitian-penelitian social. Melalui konsep, penulis yang nantinya akan menjadi peneliti diharapkan akan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian (*events*) yang berkaitan satu dengan yang lainnya.

Konsep menurut Hoy dan Miskel yang dikutip oleh Sugiyono (2008:43) menjelaskan bahwa “konsep merupakan istilah yang bersifat abstrak dan bermakna generalisasi”. Sedangkan konsep menurut Singarimbun dan Effendi (1998:34) menyatakan sebagai berikut:

“Konsep adalah abstrak mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik keadilan, keadaan, kelompok, atau individu tertentu. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena dapat menghubungkan teorii dengan observasi, antara abstraksi dengan realistas”.

Berdasarkan penelitian diatas maka konsep-konsep yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah :

- 1) Konsep Organisasi
- 2) Konsep Kinerja
- 3) Evaluasi Kinerja
- 4) Konsep *Balance Scorecard*
- 5) Kerangka Pikir

## 2.1 Organisasi

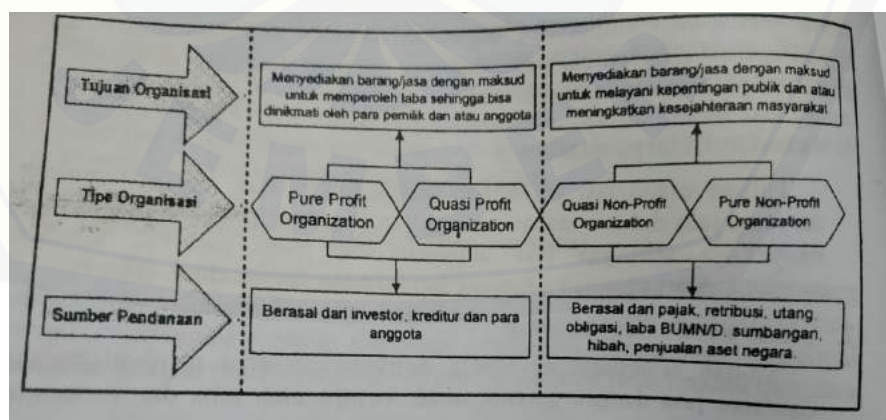
Organisasi merupakan wadah untuk melakukan kerjasama antara dua orang atau lebih guna mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Melalui suatu organisasi maka manusia dapat saling bekerjasama dan mengembangkan pribadinya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin mereka capai. Dengan demikian organisasi dapat menyelaraskan tindakan kerjasama individu-individu yang ada didalamnya, yang mengarah pada suatu proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini berkaitan dengan Robbins (1994:40) yang menyatakan bahwa:

“Organisasi adalah suatu unit (satuan social yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar relative terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama”.

Dari pendapat diatas jelas bahwa organisasi merupakan sebagai wadah yang didalamnya terdapat adanya suatu mekanisme kerja, adanya pelaku yang terstruktur dimana masing-masing pelaku mempunyai keterkaitan dengan organisasi dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan pada tujuan organisasi, Mahsun (2006:5) membedakan organisasi menjadi empat yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.1 Tipe Organisasi



Sumber: Mahmudi (2005)

1. *Pure-Profit Organization*

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan atau jasa dengan maksud utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor dan kreditor.

2. *Quasi-Profit Organization*

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan mencapai sasaran atau tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki para pemilik. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor swasta, insvestor pemerintah, kreditor dan para anggota.

3. *Quasi-Non Profit Organization*

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (suplus). Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah, investor swasta dan kreditor.

4. *Pure-Non Profit Organization*

Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan asset negara dan sebagainya.

Jika dikaitkan dengan organisasi penyedia barang atau jasa maka setiap tipe organisasi akan menghasilkan jenis barang atau jasa tertentu sebagaimana karakteristik organisasi tersebut. *Pure non profit organization* menghasilkan *pure public goods*, misalnya adalah pemerintah. *Quasi non profit organization* menghasilkan *quasi public goods*, misalnya adalah perguruan tinggi dan rumah sakit. *Quasi profit organization* menghasilkan *quasi private goods*, misalnya PLN, PT Telkom, Kantor Pos, PDAM, PT KAI dan sejumlah BUMN dan BUMD lainnya. Sementara itu, *pure profit organizations* menghasilkan *pure private*

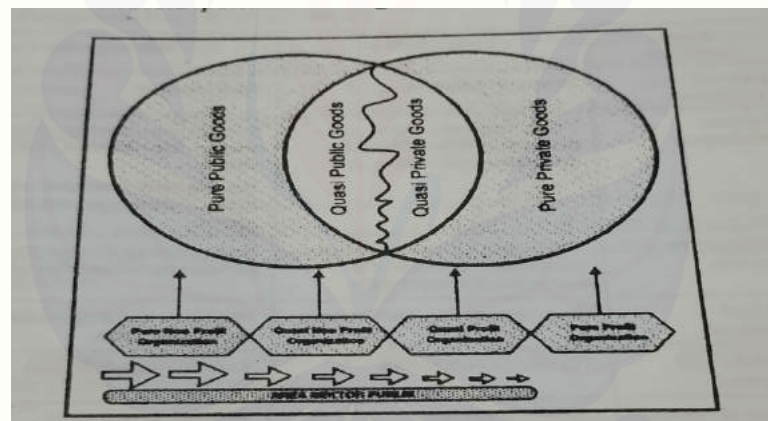
*goods*, misalnya adalah restoran, hotel, mall, salon kecantikan dan sebagainya.

Sector public berada pada area dengan batasan-batasan antara lain:

1. Penyelenggaraan layanan atau pengadaan barang kebutuhan masyarakat
2. Bukan konsumsi individual
3. Pemerintah ikut mengendalikan dengan saham atau sejumlah regulasi yang mengikat
4. Harga tidak semata-mata ditentukan berdasarkan mekanisme pasar.

Berdasarkan batasan-batasan tersebut area sector publik berada pada (1) *Pure non profit organization* dengan *output pure public goods*, (2) *Quasi non profit organization* dengan *output quasi public goods* dan *quasi profit organization* yang menghasilkan *quasi private goods*. Gambar 2.2 mendeskripsikan area organisasi sector public.

Gambar 2.2 Area Organisasi Sektor Publik



Sumber: Mahmudi (2005)

Ada beberapa perbedaan sifat dan karakteristik antara organisasi sektor publik dengan organisasi sektor swasta. Tabel 2.2 menunjukkan perbedaan sifat dan karakteristik organisasi sector publik dengan sector swasta ditinjau dari tujuan organisasi, sumber pembiayaan, pola pertanggungjawaban, struktur organisasi, karakteristik anggaran, *stakeholder* yang dipengaruhi, dan sistem akuntansi yang digunakan.

## 2.2 Kinerja

### 2.2.1 Definisi Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi, (Indra bastian 2006:274). Menurut Widodo (2008:78) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, selain itu diartikan sebagai kata benda yaitu *thing done* artinya suatu hasil yang telah dikerjakan. Pendapat lain dari Suryadi (dalam Widodo 2008:78) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu: a) Hasil kinerja dicapai secara individual atau secara institusi (kelompok), yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok, b) dalam melakukan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, c) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mentaati peraturan yang telah ditetapkan, dan d) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya yaitu mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku secara umum.

### 2.2.2 Kinerja Organisasi Publik

Pada umumnya tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Mahmudi (2005:22) kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Tanggung jawab

terhadap terhadap manajemen kinerja sebenarnya tidak lahir dari manajer namun dari individu. Apabila dalam organisasi setiap individu berprestasi, bersemangan dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik.

Terkait dengan konsep kinerja, menurut Rummler dan Brache, 1995 (dalam Sudharmanto, 2007:7-8) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu/pekerjaan, dan berikut ini penjelasan mengenai level kinerja:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi, kinerja ini cakupannya lebih luas yaitu suatu organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk/pelayanan. Kinerja ini menekankan pada pelaksanaannya, dalam menghasilkan barang/jasa
3. Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai pekerjaan. Kinerja individu merupakan pekerjaan yang telah dicapai pekerja.

Pada penelitian ini memfokuskan pada kinerja organisasi. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember merupakan organisasi yang memberikan jasa dalam pelayanan penyediaan air bersih kepada masyarakat khususnya masyarakat yang menggunakan jasa air dari PDAM di Kabupaten Jember.

### 2.3 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi ini dapat dijadikan *feedback* dan *reward punishment*, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan (Mahsun, 2009: 27-28).

Tolak ukur evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sasaran atau target kinerja sebagaimana telah dinyatakan

2. Standar umum sesuai dengan ketentuan atau pedoman resmi atau konsensus nasional atau internasional
3. Standar yang telah ditetapkan secara khusus sebelumnya
4. Uraian tugas atau jabatan
5. Misi dan tugas pokok unit atau organisasi

Menurut Nawawi (2006:70) evaluasi kinerja adalah proses organisasi melakukan penilaian terhadap pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan. Dari pengertian diatas menunjukkan bahwa yang menilai adalah organisasi (manajemen), yang dinilai adalah karyawan atau pekerja dan yang dinilai adalah proses cara pelaksanaan pekerjaan dan hasil kerja yang dicapai seorang pekerja atau karyawan.

Dalam kaitannya evaluasi kinerja ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran evaluasi dari kinerja PDAM Kabupaten Jember. Adapun tujuan dan manfaat dari pengukuran kinerja (Bastian, 2006:275) yaitu:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
2. Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati
3. Memonitori dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkap permasalahan yang terjadi



Dalam penelitian ini, penulis ingin mengevaluasi sejauh mana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dalam mencapai tujuan perusahaan, apakah sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan dalam rangka melaksanakan misi dan mewujudkan visi PDAM Kabupaten Jember.

#### ***2.4 Balance Scorecard***

Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi customer satisfaction, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Peningkatan income tanpa diimbangi dengan kepuasan masyarakat belum menunjukkan suatu keberhasilan organisasi.

Kinerja organisasi publik harus dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pendekatan dalam pengukuran kinerja bisa dimodifikasi agar layak digunakan untuk menilai kinerja akuntabilitas public dengan sebenarnya. *Balance Scorecard* dan *Value for Money* bisa digunakan dalam berbagai macam cara agar mampu mendeteksi ketercapaian organisasi publik dalam melayani pelanggan (masyarakat).

*Balance Scorecard* (BSC) merupakan pendekatan baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton (Renaissance Solution, Inc). Pengakuan atas beberapa kelemahan dan ketidak jelasan dari pendekatan pengukuran kinerja keuangan sebelumnya, BSC menyajikan sebuah perspektif yang jelas sebagaimana sebuah perusahaan harus mengukur supaya tercapai keseimbangan perspektif keuangan. Kaplan dan Norton merangkum rasional untuk BSC sebagai berikut. BSC tetap mempertahankan pengukuran keuangan tradisional. Tetapi pengukuran keuangan menceritakan kejadian masalah, suatu

laporan yang cukup untuk era industri untuk kemampuan suatu investasi jangka panjang dan *relationship* pelanggan tidak secara kritis untuk keberhasilan. Pengukuran keuangan adalah tidak layak, bagaimanapun juga untuk memandu dan mengevaluasi suatu perjalanan yang mana perusahaan pada era informasi harus membuat suatu nilai masa depan melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. BSC menyarankan bahwa melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut: (1) *The Learning and Growth Perspective*, (2) *The Business Process Perspective*, (3) *The Customer Perspective*, (4) *The Financial Perspective*.

*Balance Scorecard* sistem pertama kali dikenalkan sebagai alat untuk menilai kinerja pada perusahaan komersial. Namun, sebetulnya pemanfaatan BSC ini bisa oleh semua jenis organisasi. BSC dapat digunakan dengan berbagai macam cara. Pada organisasi publik yang mengedepankan layanan publik, BSC perlu diadaptasikan sehingga menghasilkan pengukuran yang sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pada organisasi komersial model BSC sebagai mana dirumuskan Norton&Kaplan, menempatkan *perspective financial* diatas tiga *perspective* lainnya. Hal ini berarti semua komponen kinerja *non finansial* dilakukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja *financial* misalnya *profit* dan *return on investment (ROI)*. Model seperti ini sangat beralasan karena memang tujuan utama organisasi adalah memaksimalkan laba. Maka menjadi suatu pertanyaan bagaimana BSC untuk organisasi publik yang berorientasi bukan semata berorientasi pada penumpukan laba.

Berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balance scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*.

Pada awalnya, *Balance Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja *eksekutif*. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur dengan kinerja dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha *eksekutif* lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja *non* keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG, mensponsori *study* tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan” (Kaplan dan Norton, 2000). Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja *eksekutif* tidak lagi memadai.

Berdasarkan pendekatan *Balance Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh *eksekutif* harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam perumusan kebutuhan customers, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective*, dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Kaplan dan Norton (2000:9) mengungkapkan *Balance Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran *finansial* dan *non-finansial* harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang menyatakan keseimbangan antara ukuran eksternal dan ukuran *internal*, ukuran *finansial* dan *non-finansial*. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balance Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. *Balance Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*Balance*) yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan dalam *Balance Scorecard* ini dinyatakan dalam semua ukuran hasil yang telah dicapai perusahaan di masa lalu dan faktor pendorong kinerja untuk masa depan perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian *Balance Scorecard* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Balance Scorecard* adalah sistem penilaian kinerja yang sekurang-kurangnya terdiri dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dengan suatu

pendekatan yang menyeimbangkan antara perspektif keuangan dan non-keuangan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya baik, tujuan jangka panjang maupun jangka pendek.

*Balance scorecard* menekankan bahwa semua ukuran *financial* dan *nonfinancial* harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi *finansial* berbagai keputusan dan tindakan mereka, para eksekutif senior harus memahami berbagai dalam *Balance Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja *finansial* dan *nonfinancial* khusus semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

*Balance scorecard* seharusnya mempunyai menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balance scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran *eksternal* para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran *internal* proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil, apa yang dicapai perusahaan pada waktu yang lalu, dengan semua faktor ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri. *Balance scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang *inofatif* menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategis jangka panjang. Perusahaan menggunakan focus pengukuran *balance scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

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

Pesan yang disampaikan pada eksekutif dengan penggunaan *Balance Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif adalah “kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semua (*artificial*). Kinerja keuangan dalam jangka panjang hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan *produktivitas* dan *cost effectiveness* proses bisnis intern, meningkatkan kapabilitas dan komitmen personal.

Melalui pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balance Scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan nilai lebih baik lagi bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan. Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja berdasarkan *balance scorecard*:

a. Perspektif Keuangan

Pendekatan perspektif keuangan dalam *Balance Scorecard* merupakan hal yang sangat penting hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *Return on investment*, *Economic Value Added*.

Selanjutnya Kaplan (2000:42) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*). Pertumbuhan merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat ini perusahaan memiliki produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negative dan tingkat pengambilan yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar

yang masih sangat terbatas. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru.

Perusahaan masih melakukan *investasi* dan *reinvestasi* untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Investasi dilakukan untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi-strategi atau pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *return on investment*, *economic value added*.

*Balance scorecard* tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat berguna dalam memberikan gambaran mengenai hasil dari kebijaksanaan ekonomi yang sudah dilaksanakan dan tujuan keuangan merupakan fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *Balance Scorecard* lainnya (Kaplan dan Norton, 2000:41).

Ada beberapa tolak ukur yang dapat digunakan oleh manajemen dalam menilai kinerja keuangan menurut Wilson dan Campbell (1994:84). Namun, tolak ukur yang cocok digunakan sebagai acuan dalam riset ini yaitu:

- *Rasio Profitabilitas*, rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan keuntungan baik hubungannya dengan penjualan, aktiva maupun modal sendiri yang meliputi:

1. *Return On Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat pengambilan investasi dalam jangka waktu tertentu. rasio profitabilitas yang mengukur efisiensi sebuah investasi dengan membandingkan laba bersih dengan total biaya atau modal yang diinvestasikan. Ini artinya, ROI yang bernilai positif menunjukkan keuntungan, sedangkan jika bernilai negatif menunjukkan kerugian. Rasio ROI sendiri biasanya diukur dalam bentuk persentase.

ROI berperan penting untuk memberikan informasi mengenai ukuran keuntungan atau kerugian yang dihasilkan dari investasi, sehingga segala kegiatan operasional dapat dievaluasi tingkat pengembalian investasinya. Dalam hal ini, investasi dapat mengacu pada modal, aset, serta anggaran biaya investasi.

Selain dapat memberikan informasi tentang profitabilitas, ROI juga dapat mengukur efisiensi penggunaan modal kerja, produksi, hingga penjualan dalam perusahaan. Analisis tingkat pengembalian ini akan memudahkan anda dalam memahami kelemahan dan kekuatan perusahaan dibanding perusahaan lain yang bergerak di bidang sejenis (kompetitor).

Para pakar juga memberikan pandangannya tentang makna ROI ini. Menurut S. Munawir (2007:89) *Return On Investment* (ROI) merupakan bentuk dari *rasio profitabilitas* yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan yang berasal dari keseluruhan dana pada aktiva yang digunakan untuk operasional perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, Sutrisno (2001:255) juga memberikan pandangannya bahwa *Return On Investment* (ROI) merupakan suatu ukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan yang digunakan untuk menutup investasi yang telah dikeluarkan.

Dari pengertian ROI yang sudah dijelaskan di atas, ROI artinya menunjukkan bentuk *rasio profitabilitas* untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Rasio tingkat pengembalian investasi tersebut tentu akan dipengaruhi beberapa faktor. Setidaknya ada dua faktor yang mempengaruhi ROI, yaitu :

1. Tingkat Perputaran Aktiva

Perhitungan rasio akan bergantung pada tingkat perputaran aktiva yang digunakan sebuah perusahaan untuk seluruh kegiatan operasional. Kecepatan berputarnya aktiva dalam suatu periode, akan sangat mempengaruhi tingkat pengembalian investasi, terlepas dari apakah ROI bernilai positif atau negatif.

2. *Profit Margin*

*Profit Margin* adalah rasio pendapatan terhadap penjualan yang diperoleh dari selisih antara penjualan bersih dengan harga pokok penjualan dibagi dengan penjualan bersih. Profit margin ini sendiri nantinya dapat mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan serta menilai kemampuan manajemen bisnis dalam mengontrol berbagai kebutuhan operasional.

Manfaat Analisis ROI, Beberapa kegunaan dari analisis ROI adalah sebagai berikut.

- a. Mengukur efisiensi penggunaan modal yang bekerja, efisiensi produksi, dan efisiensi bagian penjualan.
  - b. Bagi perusahaan yang memiliki data industri, analisis ROI dapat membandingkan efisiensi penggunaan modal pada perusahaan dengan perusahaan lain atau kompetitor.
  - c. Dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan yang dilakukan oleh masing-masing divisi dengan cara mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian yang bersangkutan.
  - d. Digunakan untuk mengukur profitabilitas dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
  - e. Digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan jika perusahaan mengadakan ekspansi.
2. *Profit Margin On Sales*

*Profit margin* merupakan salah satu *rasio rentabilitas* yang menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan. Rasio pertumbuhan adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui perkembangan suatu komponen laporan dari periode ke periode.

3. *Growt Rate In Sales*

*Growt Rate In Sales* merupakan tingkat pertumbuhan penjualan yang menggambarkan dari hasil penjualan dari perusahaan itu sendiri.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Perspektif keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi perusahaan dapat memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui presentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:



1. *Growth* (bertumbuh). Merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis, pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.
2. *Sustain* (bertahan). Tahap kedua dimana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akanditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.
3. *Harvest* (menuai). Tahap ketiga dimana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja likuiditas keuangan *turn over* tidak digunakan. Hal ini dikarenakan ukuran kinerja keuangan dalam *balance scorecard* menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif, strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Tingkat pendapatan dan profit dari perusahaan sangat penting untuk mempertahankan pertumbuhan keuangan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) itu sendiri.

Pada setiap perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan menyangkut operasionalnya selalu mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yang dapat disesuaikan dengan ruang lingkupnya perusahaan itu sendiri, maka diperlukan suatu perencanaan yang berlandaskan modal serta

anggaran. Investasi pada perusahaan mengharapkan kelayakan pada perusahaan akan memperoleh kembali dana yang diinvestasikan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Bambang Riyanto dalam bukunya *Dasar-Dasar Permbelanjaan Perusahaan* (2004 : 112) menyatakan bahwa kelayakan investasi mencakup seluruh proses perencanaan pengeluaran modal yang hasilnya diharapkan sampai lebih dari satu tahun lamanya. Pengeluaran modal adalah pengeluaran untuk pembelian tanah, bangunan dan peralatan serta pengeluaran untuk tambahan aktiva tetap pada modal kerja yang berhubungan dengan peralatan pabrik (perusahaan). Charles T. Horngren dalam bukunya *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, (2001 : 204) memberikan definisi tentang investasi kelayakan, menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan penanaman investasi jangka panjang sesuai dengan perencanaan.

Pengertian kelayakan investasi menurut penulis ialah keseluruhan proses dalam perencanaan dan pengambilan keputusan pengeluaran dana untuk investasi di mana jangka waktu kembalinya dana tersebut melebihi satu tahun lamanya. Hal ini mempunyai arti yang sangat penting bagi kelanjutan hidup perusahaan (kesinambungan). Dana yang dikeluarkan akan terikat untuk waktu yang cukup lama, artinya perusahaan harus menunggu beberapa tahun sampai keseluruhan dana yang tertanam dapat diperoleh kembali. Hal ini berpengaruh terhadap kebutuhan dana untuk keperluan-keperluan lain.

Keputusan dalam penanaman modal, hal yang paling penting untuk dalam memutuskan langkah-langkah yang harus ditempuh oleh investor, adalah bagaimana metode pengalokasian dana dengan tidak berisiko tinggi. Jadi kelayakan investasi yang dibuat oleh pengelola perusahaan adalah pengalokasian modal terhadap suatu usul investasi dimana manfaat atau keuntungan yang akan diperoleh telah dipertimbangkan sebelumnya untuk masa depan yang akan datang, karena manfaat atau keuntungan yang akan diperoleh perusahaan belum diketahui secara pasti, yang berarti usul atau rencana investasi mengandung unsur-unsure resiko.

Kelayakan investasi menggambarkan apakah investasi tersebut menguntungkan atau tidak. Oleh karena itu, kelayakan senantiasa diukur dari dua hal. Pertama berapa dana yang harus ditanamkan di investasi tersebut. Kedua, berapa pendapatan yang dihasilkan dan risiko yang menyertainya. Analisa kelayakan akan dilakukan dengan membandingkan nilai investasi serta pendapatannya plus risiko.

#### b. Perspektif Pelanggan

Perspektif kedua adalah pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan (2000:56) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih terfokus tolak ukurnya. Dewasa ini focus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*Customer drive strategi*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan.

Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk dengan kualitas tinggi dengan harga yang standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya. Kaplan (2000:55) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi anatara satu dengan yang lainnya.

Gambar 2.3 berikut memperlihatkan perspektif pelanggan inti.



Sumber: Kaplan and Norton (2000)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasardan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu:
  - a. Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
  - b. Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

- c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*).  
Kelompok

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan.

Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

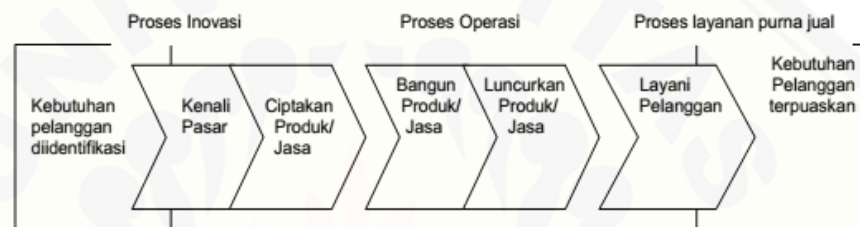
- a. Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- b. Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c. reputasi, yang menggambarkan faktor-faktor tak berwujud bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

c. Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja yang ketiga dengan perspektif bisnis internal. Untuk bisa menggunakan tolak ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum, proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (*after sales service*). Tahap

pertama yaitu inovasi. Dalam tahap ini perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi ini dengan mencoba merumuskan apa yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Pengidentifikasi serta perumusan apa yang akan diproduksi tersebut sebenarnya terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk (*litbang*), dengan demikian terlihat proses inovasi ini terletak pada fungsi “*litbang*”. Kaplan (1999:84) menggambarkan proses inovasi yang dilakukan dalam perusahaan, sebagai berikut.

Gambar 2.4: Perspektif proses Bisnis Internal



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

Dari gambar diatas terlihat suatu proses bagaimana perusahaan mencoba untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumennya, dengan prses inovasinya. Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi pasar, setelah diketahui produk apa yang diinginkan tersebut dilanjutkan dengan membuat blueprint produk tersebut. Proses dilanjutkan dengan memproduksi produk tersebut sebanyak ayang dibutuhkan dan menjual produk tersebut dipasar sasaran oleh bagian marketing perusahaan. Dari pemasaran yang dilakukan nantinya akan terlihat apakah produk yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan konsumen sehingga dapat diketahui tingkat kepuasaan konsumen atas produk tersebut. Tolak ukur yang dipakau dalam menentukan kinerja proses inovasi diantaranya adalah:

- 1) Banyaknya produk yang dihasilkan dan dikembangkan secara *relative* dengan membandingkannya dengan produk pesaing dan barang substitusi yang sesuai dengan perencanaan strategic perusahaan.

- 2) Besarnya jumlah penjualan produk baru dan lama waktu pengembangan produk secara *relative* dibandingkan dengan para pesaing dan perencanaan startegik perusahaan
- 3) Lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai penjualan produk baru tersebut.
- 4) Besarnya biaya pengembangan produk baru yang diperlukan dibandingkan dengan perusahaan pesaing dan rencana strategic perusahaan.
- 5) Frekuensi modifikasi atas produk-produk yang dikembangkan secara *relative* dibandingkan dengan pesaing dan rencana strategk perusahaan.

Berkenaan dengan proses operasi, dalam pembuatan produk proses pengukuran pembuatan produk dapat dibagi atas tiga bagian yaitu:

- a) Pengukuran kualitas diarahkan untuk mengetahui apakah program yang sedang dijalankan oleh perusahaan sudah dijalankan dengan baik. Kalau menggunakan tolok ukur keuangan. Kualitas produk bisa menggunakan biaya mutu yang mencakup biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal.
- b) Pengukuran biaya diarahkan pada pengukuran rangkaian aktivitas. Aktivitas yang dilakukan diarahkan pada aktivitas yang bernilai tambah (*value added*), sehingga aktivitas yang bersifat *non-value added* terus diminimalisasi dengan melakukan perbaikan yang terus menerus (*continus improvement*) sehingga biaya *non-value added* akhirnya sangat minimal sehingga diharapkan *cost of production* hanyalah biaya yang bersifat *value added* saja. Untuk menerapkan konsep ini perusahaan dapat menggunakan konsep *activity based of management* (ABM).
- c) Pengukuran waktu, dewasa ini cenderung perusahaan menganggap komponen waktu adalah hal yang sangat penting. Penyelesaian dan penyerahan barang yang tepat waktu dianggap sesuatu hal yang dapat memuaskan konsumen. Dalam hal prodes produksi Kaplan (2000:117) menjelaskan bahwa *Manufacturing Cyle Effectiveness* (MCE) yang terbaik adalah satu, dengan kata lain waktu yang digunakan oleh perusahaan sama

dengan waktu proses. Apabila MCE ini lebih rendah itu berarti perusahaan menggunakan sebagian dari wkatunya dengan sia-sia.

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*. (*no name, no date*). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

- 1) Proses Inovasi, adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.
- 2) Proses Operasi, adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.
- 3) Pelayanan Purna Jual, yang dimaksud di sini dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.



#### d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembelajaran dan pertumbuhan ini besumber dari tiga prinsip yaitu people, system dan organizational procedur. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan (2000:110) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut:

1. Kemampuan pekerja. Dewasa ini pekerjaan dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Hal ini mengakibatkan tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relative sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang digunakan untuk ini adalah a) tingkat kepuasan pekerja pegawai, b) tingkat peputaran tenaga kerja dan, c) besarnya pendapatan perusahaan perkaryawan dan yang terakhir adalah nilai tambah dari tiap karyawan.
2. Kemampuan sistem informasi. Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan berapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.
3. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran. Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Kaplan (Kaplan, dan Norton, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau

kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1. Kapabilitas Pekerja, adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:
  - a) Kepuasan pekerja, merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.
  - b) Retensi pekerja, adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Dimana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.
  - c) Produktivitas pekerja, merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.
2. Kapabilitas Sistem Informasi, adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat

ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

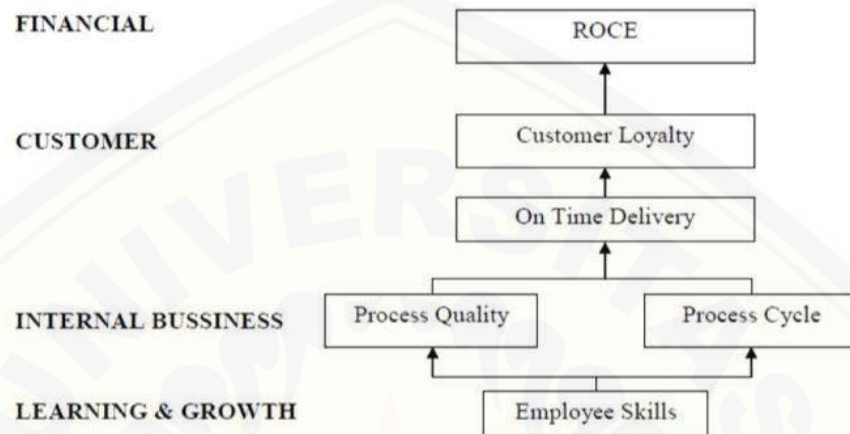
3. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada diantara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Rantai sebab akibat harus meliputi keempat perspektif *balance scorecard*. Sebagai contoh *return on capital employeed (ROCE)* mungkin menjadi sebuah ukuran *balance scorecard* dalam perspektif *financial*. Factor pendorong ukuran ini dapat berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang ada saat ini, sebagai suatu hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas para pelanggan tersebut. Loyalitas pelanggan oleh karenanya disertakan dalam *scorecard* (dalam perspektif pelanggan) karena diharapkan dapat menjadi sesuatu yang mempunyai pengaruh kuat terhadap *ROCE*. Analisa prefensi pelanggan mungkin mengungkapkan bahwa penyerahan barang yang tepat waktu dinilai sangat tinggi oleh pelanggan. Oleh sebab itu, usaha perusahaan meningkatkan keteepatan waktu penyerahan barang diharapkan dapat menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja *finansial* yang lebih tinggi juga. Dengan demikian loyalitas pelanggan dan penyerahan barang yang tepat waktu dimasukkan ke dalam perspektif pelanggan *balance scorecard*.

Proses ini kemudian berlanjut dengan mempertanyakan proses *internal* apakah yang harus dikuasai perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja istimewa dari pengiriman barang yang tepat waktu. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan mungkin perlu mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal yang bermutu tinggi, faktor-faktor yang dapat menjadi ukuran *scorecard* dalam perspektif *internal*. Cara meningkatkan mutu dan mengurangi waktu siklus proses *internal* perusahaan

dengan cara melatih dan meningkatkan keahlian para pekerja operasional, satuan tujuan yang dapat disertakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada gambar 2.5 dapat dilihat rantai hubungan sebab akibat pada perspektif BSC.

Gambar 2.5 *Cause and Effect Relationship of performance Measurement*



Sumber: Kaplan dan Norton (2000).

Oleh karenanya, *balance scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis dengan baik pula. *Balance scorecard* harus mengidentifikasi dan menyatakan dengan *ekplisit* tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab akibat di antara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *balance scorecard* harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Pada dasarnya BSC merupakan sistem pengukur kinerja yang mencoba untuk mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang berwujud. Ukuran *finansial* dan *non finansial* yang dirumuskan dalam perspektif BSC sebenarnya adalah *derivasi* (penurunan) dari visi dan strategi organisasi. Dengan demikian, hasil pengukuran BSC ini mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan.

Pada organisasi pelayanan public, tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektivan layanan jasa yang diberikan kepada

masyarakat. Oleh karena itu kepuasan pelanggan menjadi lebih penting daripada sekedar keuntungan. *Trend* pengukuran kinerja organisasi layanan publik saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis *outcome* daripada sekedar ukuran-ukuran proses. Kinerja organisasi ini bukan terletak pada proses pengolahan *input* menjadi *output*, tetapi justru penilaian terhadap seberapa bermanfaat dan sesuai output tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Bahkan *auditing konvensional* yang semula berfokus pada ukuran proses bergeser ke arah pengukuran *outcome*.

*Outcome* merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya *output* kegiatan pada jangka menengah bagi masyarakat pengguna jasa organisasi publik. *Outcome* suatu organisasi didasarkan atas keberhasilan pencapaian visi dan bukan pada keberhasilan meningkatkan profitabilitas. Jadi *final outcome* pada organisasi publik bukan ukuran *financial* tetapi lebih cenderung pada ukuran pelanggan. Keberhasilan instansi pemerintah harusnya diukur dari bagaimana mereka bisa memenuhi apa yang dibutuhkan oleh masyarakat dan *stakeholders* lain yang telah menyediakan sumber daya.

Sistem pengukuran kinerja diharapkan bisa digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. Adanya peningkatan kinerja setidaknya bisa dilihat dari apakah aktivitas organisasi mempunyai nilai tambah. Syarat-syarat efektifitas BSC:

1. Ada definisi yang jelas atas tujuan individu, tim, unit organisasi, dan organisasi
2. Memahami hubungan antara proses internal yang bernilai tambah dengan *outcome* yang dihasilkan
3. Mengintegrasikan model pengukuran kinerja BSC dalam suatu manajemen strategic, manajemen kinerja dan sistem penghargaan pegawai.

Pada dasarnya manajemen kinerja dan penilaian kualitas bukan ditujukan untuk memperbaiki pelayanan, tetapi hanya membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki sehingga bisa lebih fokus. *Balance Scorecard* digunakan sebagai alat pendukung untuk komunikasi, motivasi, dan mengavaluasi strategi organisasi utama. Dengan BSC ini manajemen bisa lebih efektif.

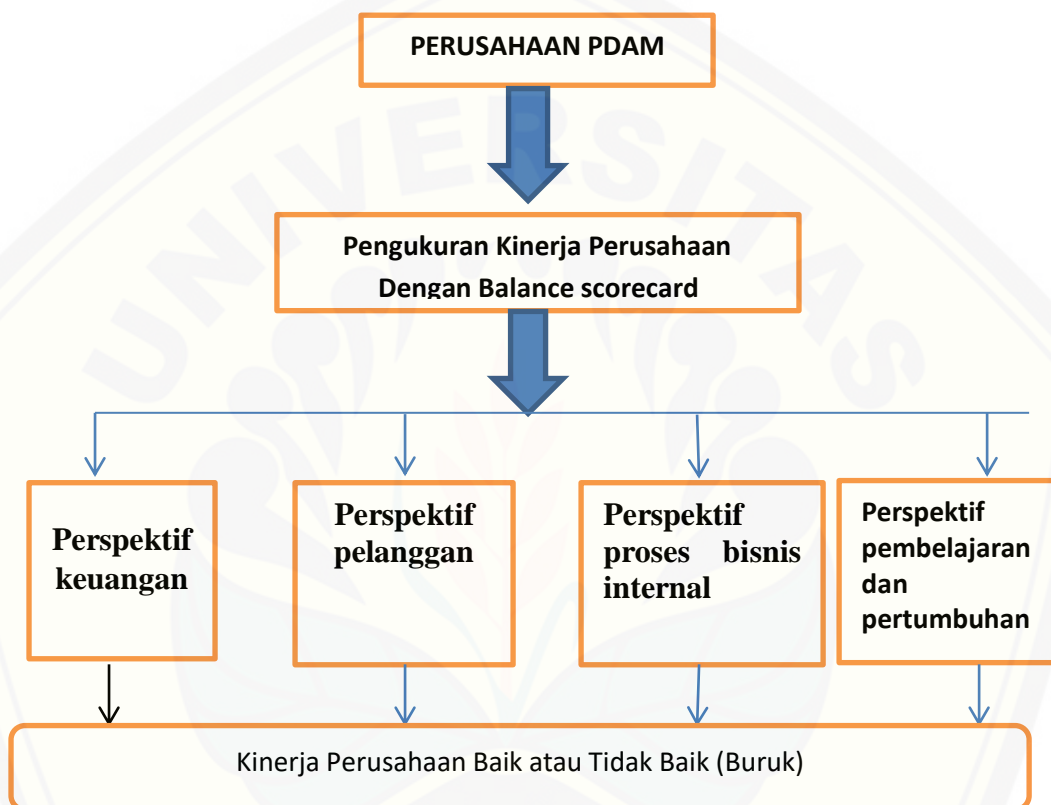
### 2.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan konsep *balanced scorecard* (BSC) dalam sistem perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Aurora, 2010):

1. Komprehensif. BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren. BSC mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
3. Berimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.
4. Terukur. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

## 2.6 Kerangka Pikir

Kerangka pikir yang dibuat berdasarkan tinjauan pustaka untuk menjelaskan bahwa untuk penerapan *Balance Scorecard*, dapat disusun kerangka pikir yang menggambarkan perspektif *Balance Scorecard* pada kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember.



Kerangka pikir di atas menjelaskan bahwa dalam mengukur kinerja perusahaan PDAM dibutuhkan beberapa urutan atau langkah-langkah dalam menentukan kinerja perusahaan, seperti data yang didapatkan dari perusahaan PDAM, langsung dianalisa menggunakan *Balance Scorecard* dengan empat perspektifnya. Setelah diukur dengan metode empat perspektif, maka analisa hasil dengan keempat perspektif tersebut meningkat atau menurun, kemudian bisa ditarik suatu kesimpulan analisa hasil penelitian yang ada apakah hasil keempat perspektif tersebut meningkat atau menurun, kemudia bisa ditarik suatu kesimpulan tentang bagaimanakah kinerja PDAM Kabupaten Jember apakah baik atau buruk.

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan langkah-langkah operasional dalam penelitian yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan. Sehingga diperoleh hal-hal yang benar, objektif, dan ilmiah. Dalam melakukan suatu penelitian kita harus benar-benar memahami tentang pengembangan ilmu pengetahuan dan pemecahan masalah. Menurut Bagoes (2001:10) metodologi penelitian adalah “cara-cara operasional yang hendak ditempuh untuk menjembatani pertanyaan yang dirumuskan secara abstrak dengan kenyataan empiric”. Peneliti dalam melakukan penelitian perlu menggunakan metodologi penelitian yang sesuai dengan objek yang diteliti, agar memperoleh hasil yang benar dan sesuai.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa metode sebagai berikut:

- 1) Jenis penelitian
- 2) Objek penelitian
- 3) Lokasi dan waktu penelitian
- 4) Definisi operasional variabel
- 5) Jenis dan sumber data
- 6) Teknik pengumpulan data
- 7) Penentuan informan
- 8) Metode analisis data

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam tujuan penelitian yang berkaitan dengan topic yang akan diteliti, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif, sebagaimana yang dikemukakan menurut Brahmasari (2001:6) “Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan pada variabel mandiri (tana membentuk perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain)”. Menurut Moeleong (2008:31) pendekatan



kuantitatif menjelaskan penyebab fenomena social melalui pengukuran objektif dan analisis numerical.

Berkaitan dengan tipe penelitian yang digunakan maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dalam perspektif *Balance Scorecard*.

Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi dan mempelajari secara langsung pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan secara berkala (*time series*) tahun 2015-2018, khususnya hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balance Scorecard*.

### **3.2 Objek Penelitian**

Didalam suatu penelitian dibutuhkan objek penelitian karena fungsinya sebagai batasan pada rumusan masalah yang akan diteliti. Pada penelitian ini objek penelitian adalah kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dalam perspektif *Balance Scorecard* apakah baik atau buruk.

### **3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan kegiatan penelitian untuk memperoleh data-data yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan yang ditetapkan. Lokasi dari penelitian ini Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember yang beralamatkan di Jl. Trunojoyo no. 73 Sedangkan waktu penelitian merupakan jangka waktu penulis melakukan penelitiannya. Pada penelitian ini dilakukan pada bulan Juli s/d Agustus pada jam kerja.

### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

Pengertian definisi operasional atau operasionalisasi konsep menurut Singarimbun dan Effendi (1995:46) adalah “unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.”

Definisi operasional variable dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana menganalisa kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember yang diukur dengan menggunakan perspektif balance scorecard. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu:

1) *Return On Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi dalam jangka waktu tertentu. Perhitungan ROI ini yaitu prosentase laba bersih dibagi total aktiva. Semakin tinggi nilai ROI berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, begitu pula sebaliknya.

2) *Profit Margin On Sales*

*Profit margin* merupakan salah satu *rasio rentabilitas* yang menggambarkan suatu laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan dalam prosentase. Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

3) *Growt rate In Sales*

Pengukuran ini dimaksudkan mengetahui pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan dari periode sebelumnya. Untuk mengetahui yaitu prosentase tahun sekaran dikurangi penjualan tahun lalu dibagi penjualan tahun lalu.

b. Perspektif Pelanggan

1) *Customer Retention*

*Customer Retention* merupakan pengukuran seberapa besar perusahaan mempertahankan pelanggan lama. *Customer retention* dihasilkan dari prosentase dari jumlah pelanggan lama per total order.

## 2) *Number of New Customer*

*Number of New Customer* yaitu ukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru dan diukur dengan prosentase pelanggan baru dibagi total jumlah pelanggan lama.

## 3) *On Time Delivery*

Merupakan ukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang ditentukan sebelumnya dan diukur dengan prosentase pengiriman tepat waktu dibagi total distribusi.

## 4) *Number Of Complain*

Merupakan suatu ukuran kinerja yang mengukur seberapa banyak pelanggan yang melakukan *complain* terhadap perusahaan. Diukur dengan prosentase jumlah *complain* dibagi total produksi.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

#### 1. *Cycle Time*

Merupakan ukuran kinerja untuk siklus waktu yang efektif dalam menghasilkan produk. Prosentase waktu pengolahan dibagi waktu penyelesaian.

#### 2. *Yield Rate*

Yaitu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kemampuan kapasitas yang ada dan diukur dengan prosentase.

#### 3. *Idle Capacity*

Merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur besarnya kapasitas yang menganggur atau tidak dan diukur dengan prosentase.

### d. Perspektif Belajar dan Berkembang

#### 1. *Employee Productivity*

Yaitu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan

### 2. *Employee Turn Over*

Merupakan ukuran kinerja untuk mengukur tingkat perputasan tenaga kerja dalam setahun dan diukur dengan prosentase total produksi dibagi total tenaga kerja dikali total jam kerja.

### 3. *Absenteeism* (ketidakhadiran)

Merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk menentukan banyaknya tenaga kerja dikali ketidakhadiran karyawan.

### 4. *Employee Training*

Yaitu merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.

## 3.5 Jenis dan Sumber Data

Dalam setiap penelitian pasti dibutuhkan data yang kemudian diolah dalam suatu informasi bagi peneliti untuk menjawab permasalahan dalam suatu penelitian. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari :

### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi atau objek penelitian ( Bungin, 2005:122). Objek dalam penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember yang didapatkan langsung dari PDAM pada periode 2015-2018. Data primer dalam penelitian ini berupa wawancara, absensi dan total jam kerja.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang dibutuhkan (Bungin,2005:122). Data ini merupakan data yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya, melainkan sudah dikumpulkan pihak lain dan sudah diolah. Data sekunder umumnya berupa buku, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak di publikasikan (Indrianto dan Supomo, 2002:147)

Data sekunder dalam penelitian ini berupa gambaran umum perusahaan secara berkala (time series) tahun 2015-2018. Berikut data sekunder pada setiap perspektif *Balance Scorecard*:

- a) Perspektif Keuangan: laporan laba rugi kompratif, laporan neraca kompratif , laporan perkembangan kapasitas terpasang, produksi dan pelayanan.
- b) Perspektif Pelanggan: data pelanggan lama dan pelanggan baru, target dan realisasi PDAM, data produksi, kapasitas produksi, data complaint.
- c) Perspektif Bisnis Internal: Kapasitas produksi, laporan perkembangan kapasitas terpasang, produksi dan pelayanan, data air hilang produksi.
- d) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan: laporan perkembangan kapasitas terpasang, produksi dan pelayanan, data pegawai, data pekerja, total jam kerja, data kehadiran pegawai, data training.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan oleh peneliti dalam memperoleh data yang valid tentang permasalahan yang diteliti. Adapun teknik yang digunakan meliputi:

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah sebuah kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan proses penelitian. Menurut Moeleong (1988:135) wawancara merupakan suatu percakapan dengan maksud tertentu. Maksud mengadakan wawancara seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba (dalam Moeleong, 1988:135) antara lain: mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain kebulatan. Dalam wawancara ini dilakukan pengumpulan data dengan mengadakan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

Dalam penelitian ini, wawancara umum dilakukan langsung kepada Direktur PDAM Kabupaten Jember untuk memperoleh informasi tentang bagaimana pengukuran kinerja perusahaan PDAM. Untuk wawancara khusus peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi dan

Keuangan untuk mendapatkan data dan informasi tentang keuangan, anggaran, dan kepegawaian perusahaan PDAM, serta dengan Kepala Bagian Pelanggan untuk mendapatkan data dan informasi tentang pelanggan perusahaan PDAM, serta dengan Kepala Bagian Teknik untuk mendapatkan data dan informasi mengenai produksi, transmisi, distribusi dan perencanaan teknik perusahaan PDAM Kabupaten Jember, serta dengan beberapa staff dan kasubag perusahaan PDAM Kabupaten Jember

## 2. Dokumentasi

Dokumen ialah setiap bahan yang tertulis. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan (Moeleong, 1988:161). Dalam dokumentasi ini pengumpulan data dilakukan secara seksama terhadap arsip-arsip dan dokumen serta catatam dari perusahaan, sehingga dapat diperoleh data yang diinginkan dalam penelitian ini. Data yang dihasilkan berupa data absensi dan total jam kerja.

### 3.7 Teknik Penentuan Informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi objek penelitian. Seorang informan harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian tersebut. (Moeleong, 2006:132)

Menurut Spradley (dalam Sugiono, 2008:221) mengemukakan bahwa situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan suatu situasi social yang didalamnya menjadi semacam muara dari banyaknya domain lainnya. Selanjutnya dinyatakan bahwa sampel sebagai sumber data atau informan sebaiknya memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Subyek yang telah cukup lama intensif dengan kegiatan atau medan aktifitas yang menjadi perhatian peneliti
2. Subyek yang masih teribat aktif atau penuh dalam lingkungan atau kegiatan yang menjadi perhatian peneliti
3. Subyek yang memiliki banyak waktu dan kesempatan
4. Subyek yang memberikan informasi cenderung diolah untuk dimintai informasi atau dikemas terlebih dahulu

#### 5. Subyek yang sebelumnya tergolong asing bagi peneliti.

Disini peneliti akan menentukan berdasarkan pengetahuan atau keterlibatan seseorang dengan permasalahan yang akan diteliti. Peneliti tidak membatasi jumlah informan, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan informasi yang diperlukan. Berdasarkan metode kriteria informan yang telah diuraikan diatas, peneliti mengambil informan sebagai berikut:

##### a. Informan Inti

Yaitu orang yang menguasai secara mendalam tentang masalah yang menjadi kajian peneliti serta terlibat secara aktif dalam masalah tersebut, sehingga mampu memberikan informasi yang rinci dan mendalam. Adapun informan inti dalam penelitian ini adalah:

- Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember

##### b. Informan untuk pemeriksaan keabsahan data yaitu triangulasi, adalah sebagai berikut:

- Kepala Bagian Administrasi Umum dan personalia
- Kepala Bagian Keuangan PDAM Kabupaten Jember
- Kepala Bagian Pelanggan PDAM Kabupaten Jember
- Kasubag Staff serta pegawai PDAM yang berkepentingan dan berkaitan dengan data yang akan digunakan.

### 3.8 Metode Analisi Data

Dalam penelitian kuantitatif deskriptif, data yang diperoleh dari beberapa sumber harus segera dianalisis dalam bentuk laporan. Bogdan dalam Sugiono (2005:88) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat diinformasikan kepada orang lain.

Teknik analisis data merupakan bagian terpenting dalam suatu penelitian ilmiah karena dengan melakukan analisis data maka fenomena dari penelitian dapat terpecahkan atau analisis data dapat memberikan arti dan makna penting yang lebih berguna dalam penelitian ini. Teknik analisis data yang digunakan

dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis data sekunder yang diteliti secara *time series* (deret berkala) dari waktu ke waktu. Menurut Nanang Martono (2011:113) analisis data sekunder (ADS) yaitu analisis data dengan memanfaatkan data yang sudah matang yang dapat diperoleh pada instansi atau lembaga tertentu. Dalam penelitian ini, menggunakan analisis data sekunder karena memanfaatkan data yang sudah matang (ada) yang diperoleh secara langsung pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember yaitu data PDAM Kabupaten Jember pada periode 2015-2018.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis data sekunder menurut Martono (2011:123) yaitu :

- Merumuskan masalah
- Menentukan unit analisis
- Menguji atau mengecek kembali ketersediaan data
- Melakukan studi pustaka
- Mengumpulkan data
- Mengolah data sekunder
- Menyajikan data dan memberikan interpretasi
- Menyusun laporan penelitian.

Dalam analisis data ini peneliti berusaha mendeskripsikan dan menjelaskan kinerja PDAM Kabupaten Jember yang dilihat dari perspektif-perspektif yang akan dibahas, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan data sekunder dan primer secara berkala sehingga memperoleh informasi lebih detail mengenai kinerja PDAM Kabupaten Jember.

Berikut adalah teknik analisis data dalam perhitungan balance scorecard:

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu:

1) *Return On Investment* (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$



2) *Profit Margin On Sales (PMoS)*

$$PMoS = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

3) *Growt Rate In Sales (GRIS)*

$$GRIS = \frac{\text{Penjualan } t - \text{Penjualan } t-1}{\text{Penjualan } t-1} \times 100\%$$

b. *Perspektif Pelanggan*1) *Customer Retention*

$$CR = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Order}} \times 100\%$$

2) *Number Of New Customer*

$$NONC = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Jumlah Pelanggan Lama}} \times 100\%$$

3) *On Time Delivery*

$$\text{On Time Delivery} = \frac{\text{Pengiriman Tepat Waktu}}{\text{Total Distribusi}} \times 100\%$$

4) *Number Of Complain*

$$NOC = \frac{\text{Jumlah Complain}}{\text{Total Produksi}} \times 100\%$$

c. *Perspektif Proses Bisnis Internal*1) *Cyle Time*

$$\text{Cyle Time} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \times 100\%$$

2) *Yield Rate*

$$\text{Yield Rate} = \frac{\text{Actual Capacity}}{\text{Maximum Capacity}} \times 100\%$$

3) *Idle Capacity*

$$\text{Idle Capacity} = \frac{\text{Idle Capacity}}{\text{Maximum Capacity}} \times 100\%$$

## d. Perspektif Belajar dan Berkembang

1) *Employee Productivity*

$$EP = \frac{\text{Total Produksi}}{\text{Total Tenaga Kerja} \times \text{Total Jam Kerja}} \times 100\%$$

2) *Employee Turn Over*

$$ETO = \frac{\text{Jumlah Pekerja Yang Keluar Dalam Setahun}}{\text{Total Pekerja}} \times 100\%$$

3) *Absenteeism* (ketidakhadiran)

$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah Ketidak Hadiran Per Periode}}{\text{Jumlah Hari Kerja Per Periode}} \times 100\%$$

4) *Employee Training*

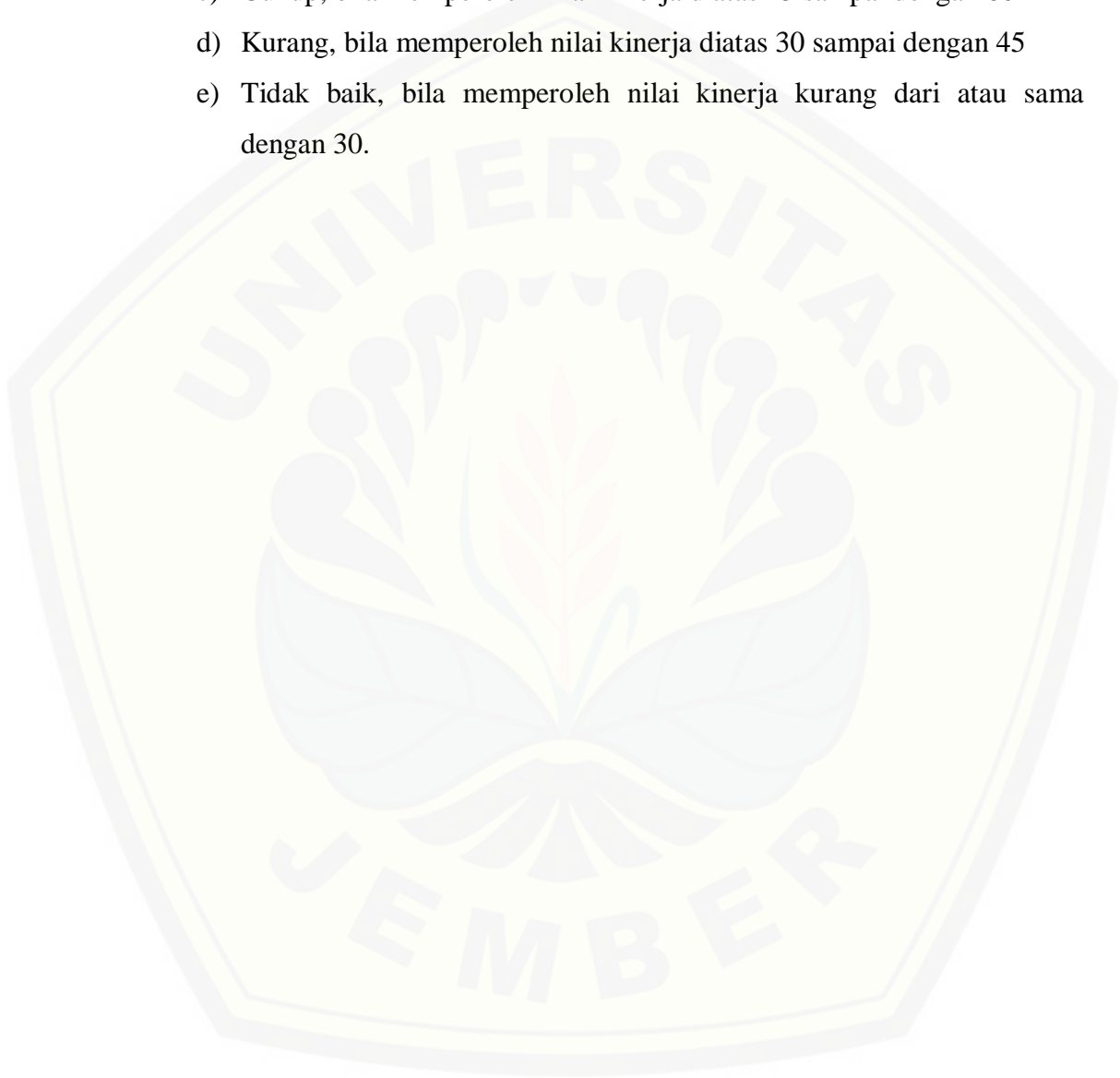
$$ET = \frac{\text{Jumlah Pekerja Yang Ikut Pelatihan}}{\text{Total Pekerja}} \times 100\%$$

Setelah melakukan pengukuran dengan rumus *balance scorecard*, maka selanjutnya akan dinilai dengan menggunakan bagaimanakah hasil dari pengukuran, dilakukan dua pengukuran yaitu:

1. *Time series*: yaitu dengan membandingkan perkembangan *score* penilaian dari setiap tahunnya, untuk itu diperlukan suatu indicator penilaian data berkala (*time series*). Berikut indicator penilaian data berkala (*time series*) menurut Zaky (2011:34) :
  - a) Gerakan trend meningkat yaitu menunjukkan arah perkembangan yang baik penilaian dari keadaan ini yaitu “Baik”
  - b) Gerakan stabil atau tetap penilaian dari keadaan ini yaitu “Baik”
  - c) Gerakan fluktuatif yaitu gerakan yang mempunyai pola naik dan turun dari waktu ke waktu, ini menunjukkan keadaan yang tidak baik penilaian dari keadaan ini yaitu “Tidak Baik”
  - d) Gerakan trend menurun yaitu menunjukkan arah perkembangan yang tidak baik, penilaian dari keadaan ini yaitu “Tidak Baik (Buruk)”.
2. Tingkat keberhasilan PDAM untuk menentukan dasar dalam penggolongan tingkat keberhasilan PDAM yang dikeluarkan oleh Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang

Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, tingkat keberhasilan PDAM adalah:

- a) Baik sekali, bila memperoleh kinerja diatas 75
- b) Baik, bila memperoleh kinerja diatas 60 sampai dengan 75
- c) Cukup, bila memperoleh nilai kinerja diatas 45 sampai dengan 60
- d) Kurang, bila memperoleh nilai kinerja diatas 30 sampai dengan 45
- e) Tidak baik, bila memperoleh nilai kinerja kurang dari atau sama dengan 30.



## BAB 5. PENUTUP

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan yang merupakan inti dari apa yang telah dianalisis sebelumnya, dalam bab ini juga diberikan saran yang diharapkan dapat membantu dalam menentukan kebijaksanaan yang akan datang.

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya maka peneliti menarik beberapa kesimpulan tentang perspektif *balance scorecard* pada kinerja PDAM Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

- a. Hasil analisis perspektif keuangan PDAM Kabupaten Jember tidak baik, hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator yang telah diukur mengalami fluktuatif pada pengukuran *time series*, dan pada KEMENDAGRI No 49 Tahun 1999 dinyatakan tidak baik karena memperoleh nilai kinerja kurang dari 30%.
- b. Kinerja perspektif pelanggan secara keseluruhan tidak baik jika menggunakan *time series*, hal ini terbukti pada *indicator customer retention* dan *number of new customer* yang fluktuatif, *on time delivery* dan *number of complaint* yang menurun. Hal ini diakibatkan karena perusahaan kurang memperhatikan kepentingan pelanggan. Jika dinilai berdasarkan KEMENDAGRI Nomor 47 Tahun 1999 hanya ada satu indikator yang dinyatakan baik sekali yaitu *on time delivery* memperoleh kinerja diatas 75%, sedangkan untuk ketiga indikator yang lain pada perspektif pelanggan dinyatakan tidak baik.
- c. Hasil analisa perpspektif proses bisnis internal pada PDAM Kabupaten Jember menunjukkan kinerja yang baik, hal ini dapat dilihat dari indikator *yield rate* dan *cyle time* yang stabil dan meningkat. Akan tetapi terjadi penurunan pada *idle capacity* hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum bisa memanfaatkan kapasitas yang ada dengan kapasitas yang dipakai dalam produksi air. Jika dinilai dengan menggunakan

KEMENDAGRI Nomor 47 Tahun 1999 hanya yield rate dinyatakan baik sekali karena memperoleh kinerja diatas 75%.

- d. Hasil analisis perpektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kabupaten Jember menunjukkan kinerja yang cukup baik, hal ini dibuktikan dengan keempat indicator, yaitu dua indicator baik diantaranya *employee training* dan absensi, dan dua indicator tidak baik diantaranya menurun yaitu *employee turn over* dan *employee productifity*. Jika dilakukan pengukuran menggunakan tingkat keberhasilan PDAM yang dikeluarkan oleh Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum hanya *employee training* yang dinyatakan baik, untuk tiga indicator lainnya pada perspektif ini dikatakan tidak baik.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan maka kepada pihak Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember, penulis ingin mengajukan beberapa saran agar kinerja perusahaan lebih meningkat yaitu sebagai berikut:

Dari keempat perspektif yang telah diuji, keempat-empatnya menunjukkan kinerja yang tidak baik. Hal yang perlu dilakukan perusahaan yaitu perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi pada kinerja. Hal ini disebabkan karena laba operasional dan pendapatan yang fluktuatif. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Mempertahankan pelanggan dengan cara memberikan peningkatan pelayanan kepada pelanggan, mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan baru, meningkatkan pelatihan terhadap pegawai, menekan kapasitas yang menganggur dan hasil produksi air.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Burgin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Basian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton, 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton, 1996. *Balance Scorecard: translating into action*. Harvard Business School Press. Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (penterjemah). (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP Amp YKPN.
- Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. Yogyakarta: BPFE
- Martono, Nanang. 2011. *Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder (2nd ed)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Moloeng, Lexy, Prof. Dr., MA. 2000. *Metode Penelitian. Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, 2001. *Balance Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan; Edisi Kedua, Cetakan Pertama*, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Robbins, P. Stephen. 1994. *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- Saleh, Samsubar. 2004. *Statistik Deskriptif (2nd ed)*. Yogyakarta: UPP (Unit Penerbit dan Percetakan) AMP YKPPN.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & HRD*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

- Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Wahyuni, Erma, Tomo HS, Hessel Nogi. 2004. *Balance Scorecard Untuk Manajemen Publik*. Yogyakarta: YPAPI
- Widodo, Joko. 2008. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia.
- Wilson, James D. dan John B. Campbell. 1997. *Controllershship: Tugas Akuntan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarna dan Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi, Cetakan Keempat*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zaky, Isnaini, Achmad. 2011. *Penerapan Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan*. Malang: Penerbit Fakultas Ekonomi.

### **Peraturan Perundang-undangan**

- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomer 47 Tahun 1999
- Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000
- Undang-undang No.5 Tahun 1962
- Peraturan Menteri No. 18 Tahun 2007

### **Internet**

- [http://id.wikipedia.org/wiki/Badan Usaha Milik Negara](http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara) (diakses pada 1 agustus 2019)
- <http://pubeemmanaomi.wordpress.com/2012/10/16/bumn-dan-bumd-di-indonesia/> (diakses pada 1 agustus 2019)
- [eprints.undip.ac.id/22589/1/AHMAD\\_FALAH\\_RUSDIYANTO.pdf](eprints.undip.ac.id/22589/1/AHMAD_FALAH_RUSDIYANTO.pdf) (diakses 25 Juli 2019)
- <http://kk.mercubuana.ac.id/files/31002-11-932643571344.doc> (diakses 27 Juli 2019)

LAMPIRAN 1

Laporan Perkembangan Kapasitas Terpasang, Produksi dan Pelayanan Tahun 2015 dan 2016

URAIAN	Ket	TAHUN	
		2016	2015
1 Kapasitas Terpasang	Ltr / detik	430,50	430,50
2 Kapasitas Produksi	Ltr / detik	407,50	397,50
3 Produksi Air	M3	9.769.187	9.250.136
4 Distribusi Air	M3	8.563.900	8.075.053
5 Air Terjual	M3	7.190.975	7.022.805
6 Air Hilang dari Produksi	M3	185.287	185.083
7 Air Hilang yang dapat Dipertanggungjawabkan	M3	329.912	92.851
8 Air Hilang dari Distribusi	M3	2.063.013	1.959.587
9 % Air Hilang dari :			
- Produksi ( 6 : 3 )	%	1,90%	2,00%
- Distribusi ( 8 : 4 )	%	21,53%	21,59%
10 Jumlah Penduduk	Jiwa	2.332.726	2.332.726
11 Jumlah Penduduk Terlayani	Jiwa	317.259	311.922
12 Jumlah Karyawan	Jiwa	134	138
13 Jumlah Pelanggan	SR	33.115	32.173
14 Jumlah Pelanggan Yang Ditera Meternya	SR	6.766	6.628
15 Jumlah Pengaduan Pelanggan	SR	847	745
16 Jumlah Penyelesaian Pengaduan Pelanggan	SR	847	745
17 Pemakaian Air Per Pelanggan	M3 / Tmn	217,15	218,28
18 Kecepatan Penyambungan	hari	6	6

URAIAN	Ket	TAHUN	
		2016	2015
19 Jumlah Kualitas Air yang Diuji	Sampel	340	335
20 Jmh Uji Kualitas Air yg Memenuhi Syarat	Sampel	320	323
21 Jmh Pelggen Dilayani dgn Tekanan > 0,7 Bar	SR	29.304	29.283
22 Jumlah Meter Yg Diganti Tahun Ybs	Unit	406	1.408
23 Jumlah Pegawai Yg Ikut Didat	Jiwa	69	36
24 Jumlah Penduduk di Daerah Pelayanan	Jiwa	703.112	703.112
25 Harga Jual Air + Beban Tetap	Rp / M3	3.617	3.402
26 Harga Pokok Produksi	Rp / M3	2.708	2.717



Lampiran 2

Laporan Perkembangan Kapasitas Terpasang, Produksi dan Pelayanan Tahun 2017 dan 2018

URAIAN	Ket	TAHUN	
		2018	2017
1. Kapasitas Terpasang	Ltr / detik	334,08	330,08
2. Kapasitas Produksi	Ltr / detik	309,24	310,08
3. Produksi Air	M3	9.751.798	9.776.110
4. Distribusi Air	M3	9.574.443	9.596.621
5-Air Terjual	M3	7.374.439	7.330.629
6. Air Hilang dari Produksi	M3	177.355	179.489
7. Air Hilang yang dapat Dipertanggungjawabkan	M3	193.307	252.970
8. Air Hilang dari Distribusi	M3	2.006.697	2.013.022
9. % Air Hilang dari :			
- Produksi ( 6 : 3 )	%	1,82%	1,84%
- Distribusi ( 8 : 4 )	%	20,96%	20,98%
10. Jumlah Penduduk	Jiwa	2.503.400	2.407.115
11. Jumlah Penduduk Terlayani	Jiwa	396.568	385.379
12. Jumlah Karyawan	Jiwa	143	129
13. Jumlah Pelanggan	SR	36.458	34.357
14. Jumlah Pelanggan Yang Ditera Meternya	SR	7.308	6.940
15. Jumlah Pengaduan Pelanggan	SR	1.603	798
16. Jumlah Penyelesaian Pengaduan Pelanggan	SR	1.603	798
17. Pemakaian Air Per Pelanggan	M3 / Thn	202,27	213,37
18. Kecepatan Penyambungan	hari	6	6

URAIAN	Ket	TAHUN	
		2018	2017
19. Jumlah Kualitas Air yang Diuji	Sampel	379	323
20. Jmh Uji Kualitas Air yg Memenuhi Syarat	Sampel	349	303
21. Jmh Pelggan Dilayani dgn Tekanan > 0,7 Bar	SR	30.402	29.365
22. Jumlah Meter Yg Diganti Tahun Ybs	Unit	2.021	1.143
23. Jumlah Pegawai Yg Ikut Diklat	Jiwa	93	80
24. Jumlah Penduduk di Daerah Pelayanan	Jiwa	808.969	804.995
25. Harga Jual Air + Beban Tetap	Rp / M3	4.375	3.941
26. Harga Jual Air ( Murni)	Rp / M3	3.162	2.742
27. Harga Pokok Produksi	Rp / M3	3.423	3.858

Lampiran 3

Data pegawai

<b>Data pegawai</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tingkat SD	8	6	6	6
Tingkat SLTA	93	125	107	123
Tingkat S1/S2	37	44	55	64
<b>Keterangan</b>				
Pensiun	6	4	5	10
Keluar	-	-	-	-
Jumlah pegawai keluar	6	4	5	10
Jam pegawai baru	-	5	17	26
Jam kerja/ minggu	40 jam	40 jam	40 jam	40 jam
Hari kerja/ tahun	292	326	297	313
Jam kerja rata-rata/hari	8 jam	8 jam	8 jam	8.0
Total jam kerja/ tahun	2.336	2.608	2.376	2.504

Lampiran 4

Perhitungan Laba Rugi Kompratif Tahun Buku 2016 dan 2015

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM JEMBER

2

1.2 PERHITUNGAN LABA (RUGI) KOMPARATIF  
TAHUN BUKU 2016 DAN 2015  
(Berdasarkan SAK ETAP)

Ref	NAMA PERKIRAAN	TAHUN 2016	TAHUN 2015
I	<b>PENDAPATAN USAHA</b>		
I.1	Pendapatan Air		
	Pendapatan Harga Air	19.823.012.815,00	18.893.241.856,00
	Pendapatan Jasa Administrasi	4.926.140.600,00	3.799.039.000,00
	Pendapatan Usaha Air Lainnya	1.463.880.533,00	1.201.995.638,00
	Jumlah Pendapatan Air	26.012.033.848,00	23.894.276.495,00
I.2	Pendapatan Non Air		
	Pendapatan Sambungan Baru	921.200.000,00	1.020.350.000,00
	Pendapatan Penyambungan Kembali	450.280.000,00	429.655.000,00
	Pendapatan Denda	411.145.000,00	373.940.000,00
	Pendapatan Usaha Non Air Lainnya	589.909.443,00	769.980.095,00
	Jumlah Pendapatan Non Air	2.372.534.443,00	2.593.925.095,00
I.3	<b>PENDAPATAN NON USAHA</b>		
	Pendapatan Non Usaha	219.942.493,91	345.118.844,87
	Jumlah Pendapatan Non Usaha	219.942.493,91	345.118.844,87
	<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>28.604.610.784,91</b>	<b>26.833.320.234,87</b>
II	<b>BEBAN USAHA</b>		
II.1	Beban Pegawai	9.053.273.932,00	8.922.619.573,00
II.2	Beban Pemakaian Bahan Bakar	356.912.098,00	389.992.940,00
II.3	Beban Listrik	3.939.467.279,00	4.018.829.087,00
II.4	Beban Pemakaian Bahan Pembantu	11.609.700,00	3.435.010,00
II.5	Beban Pemeliharaan	799.794.508,00	573.036.790,00
II.6	Beban Air Baku/Curah	288.748.002,00	193.789.800,00
II.7	Beban Penyusutan	5.302.448.039,00	5.835.030.249,00
II.8	Beban Pemakaian Bahan Kimia	1.829.898.450,00	1.175.269.100,00
II.9	Beban Pinjaman	21.217.672,00	37.877.456,00
I.10	Beban Penyisihan/Penghapusan	237.403.532,78	134.452.551,25
I.11	Beban Operasi Lainnya	4.638.632.678,00	3.897.955.455,00
	Jumlah Beban Usaha	26.460.376.888,78	25.162.088.011,25
I.12	<b>BEBAN NON USAHA</b>		
	Beban Non Usaha	-	-
	Jumlah Beban Non Usaha	-	-
	<b>JUMLAH BEBAN</b>	<b>26.460.376.888,78</b>	<b>25.162.088.011,25</b>
	<b>LABA / (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>2.145.134.898,15</b>	<b>1.671.252.223,42</b>
	<b>PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>579.629.000,00</b>	<b>440.346.769,00</b>
	<b>LABA / (RUGI) SETELAH PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>1.565.505.898,15</b>	<b>1.230.905.454,42</b>

Lampiran 5

Perhitungan Laba Rugi Kompratif Tahun Buku 2017 dan 2018

**1.2 PERHITUNGAN LABA (RUGI) KOMPARATIF  
TAHUN BUKU 2018 DAN 2017  
(Berdasarkan SAK ETAP)**

Ref	NAMA PERKIRAAN	TAHUN 2018	TAHUN 2017
<b>I</b>	<b>PENDAPATAN USAHA</b>		
1.1	<b>Pendapatan Air</b>		
	Pendapatan Harga Air	23.178.705.609,00	20.085.259.953,00
	Pendapatan Jasa Administrasi	8.946.165.000,00	7.224.595.000,00
	Pendapatan Usaha Air Lainnya	139.635.000,00	1.579.431.376,00
	<b>Jumlah Pendapatan Air</b>	<b>32.264.505.609,00</b>	<b>28.889.286.329,00</b>
1.2	<b>Pendapatan Non Air</b>		
	Pendapatan Sambungan Baru	1.184.015.550,00	1.036.400.000,00
	Pendapatan Penyambungan Kembali	556.830.000,00	400.155.000,00
	Pendapatan Denda	467.008.000,00	414.110.000,00
	Pendapatan Usaha Non Air Lainnya	847.600.537,00	1.053.446.398,00
	<b>Jumlah Pendapatan Non Air</b>	<b>3.055.454.087,00</b>	<b>2.904.111.398,00</b>
1.3	<b>PENDAPATAN NON USAHA</b>		
	Pendapatan Non Usaha	273.224.035,26	233.311.918,80
	<b>Jumlah Pendapatan Non Usaha</b>	<b>273.224.035,26</b>	<b>233.311.918,80</b>
	<b>JUMLAH PENDAPATAN</b>	<b>35.593.183.731,26</b>	<b>32.026.709.645,80</b>
<b>II</b>	<b>BEBAN USAHA</b>		
II.1	Beban Pegawai	11.292.265.121,00	10.392.240.107,00
II.2	Beban Pemakaian Bahan Bakar	118.879.730,00	144.028.717,00
II.3	Beban Listrik	4.093.515.204,00	3.832.128.047,00
II.4	Beban Pemakaian Bahan Pembantu	2.335.524,00	4.563.959,00
II.5	Beban Pemeliharaan	1.034.696.858,00	864.331.354,00
II.6	Beban Air Baku/Curah	188.445.523,00	193.199.156,00
II.7	Beban Penyusutan	5.265.600.435,00	5.233.165.173,00
II.8	Beban Pemakaian Bahan Kimia	2.254.749.750,00	1.871.106.000,00
II.9	Beban Pinjaman	36.322.159,00	35.044.711,00
II.10	Beban Penyisihan/Penghapusan	226.228.730,36	273.545.507,05
II.11	Beban Operasi Lainnya	8.863.329.058,28	7.329.132.342,25
	<b>Jumlah Beban Usaha</b>	<b>33.376.368.092,64</b>	<b>30.172.485.073,30</b>
	<b>BEBAN NON USAHA</b>		
II.12	Beban Non Usaha	-	100.000,00
	<b>Jumlah Beban Non Usaha</b>	<b>-</b>	<b>100.000,00</b>
	<b>JUMLAH BEBAN</b>	<b>33.376.368.092,64</b>	<b>30.172.585.073,30</b>
	<b>LABA / (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>2.216.815.638,62</b>	<b>1.854.124.572,50</b>
	<b>PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>634.003.000,00</b>	<b>534.764.000,00</b>
	<b>LABA / (RUGI) SETELAH PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>1.582.812.638,62</b>	<b>1.319.360.572,50</b>

Lampiran 5

Neraca Kompratif Per 31 Desember 2016 dan 2015

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
 PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM JEMBER  
 1.1. NERACA KOMPARATIF PER 31 DESEMBER 2016 DAN 2015  
 (Berdasarkan SAK ETAP)

ASET	TAHUN 2016	TAHUN 2015	KEWAJIBAN DAN EKUITAS	TAHUN 2016	TAHUN 2015
<b>ASET LANCAR :</b>			<b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK :</b>		
Kas dan Bank	2.100.616.821,89	1.604.300.480,76	Utang Usaha	-	-
Investasi Jangka Pendek	2.662.468.018,43	2.076.839.204,98	Utang Non Usaha	78.292.036,00	64.333.175,00
Piutang Usaha	4.273.750.666,00	3.647.659.167,00	Biaya Y/MH Dibayar	266.975.000,00	266.970.000,00
Akumulasi Penyusutan Piutang Usaha	(864.154.815,83)	(728.721.285,07)	Pendapatan Debita Dimula	259.149.000,00	119.995.769,00
Piutang Usaha Bersih	3.399.696.749,17	2.828.937.872,93	Utang PPh Pasal 25	979.422.843,00	364.154.869,00
Piutang Non Usaha	90.942.343,00	44.781.459,00	Utang PPN ( Pajak Kehutanan )	2.463.369.644,00	2.147.907.124,00
Piutang PPN ( Pajak Masukan )	940.321.174,00	434.231.487,00	Rupa-rupa Kewajiban Jangka Pendek	-	-
Akumulasi Penyusutan Piutang Non Usaha	-	-	Jumlah Kewajiban Jk Pendek	3.899.891.877,00	3.323.506.205,00
Piutang Non Usaha Bersih	738.953.917,00	479.032.945,00			
Penjualan	1.031.310.429,00	1.730.722.540,00			
Akumulasi Penyusutan Nilai	-	-			
Perencanaan Bersih	1.831.310.429,00	1.730.722.540,00	<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG :</b>		
Biaya Dibayar Dimula	55.515.255,00	78.106.897,00	Iran Doperma Pamed	8.007.363.280,00	2.959.962.071,00
Jumlah Aset Lancar	10.504.400.511,89	8.762.740.132,54	Hut Bunga & Denda Yg akan Dihapus	879.501.421,00	7.865.043.220,04
			Cadangan	-	1.077.714.132,00
<b>ASET TIDAK LANCAR :</b>			Kewajiban Lainnya	-	-
Investasi Jangka Panjang	-	-	Jumlah Kewajiban Lain-lain	8.886.864.701,00	11.932.719.423,04
Properti Investasi	-	-			
			<b>EKUITAS :</b>		
Aset Tetap	90.328.183.312,53	87.180.093.829,53	Modal Disetor Pemerintah Kabupaten	454.632.950,00	454.632.950,00
Akumulasi Penyusutan	(50.130.868.174,54)	(44.842.755.135,54)	Modal Disetor Pemerintah Pusat	68.382.000,00	68.382.000,00
Akumulasi Penyusutan Nilai	-	-	Modal Hibah	388.376.569,00	388.376.569,00
Nilai Buku Aset Tetap	40.197.315.137,99	42.337.338.693,99	Penyertaan Pemerintah Pusat	1.624.617.981,00	1.624.617.981,00
Aset Tidak Berwujud	1.211.342.185,03	1.203.842.185,03	Penyertaan Pemerintah Propinal	36.978.477.162,00	36.978.477.162,00
Akumulasi Amortisasi	(1.179.172.186,00)	(1.163.837.186,00)	Penyertaan Pemerintah Kabupaten	298.000.000,00	298.000.000,00
Akumulasi Penyusutan Nilai	-	-	Penyertaan Pemerintah Kabupaten	9.324.023.201,00	9.324.023.201,00
Nilai Buku Aset Tidak Berwujud	33.170.000,00	48.005.000,00	Penyertaan Prop YBL Jelas Statusnya	2.134.181.000,00	2.134.181.000,00
Aset Dalam Penyiswaan	227.943.863,00	292.437.000,00	Saldo Laba (Rugi) Tahun	(13.592.203.616,47)	(15.208.051.158,93)
Utang Jaminan Tetap	-	11.259.000,00	Labas (Rugi) Tahun Berjalan	1.230.905.859,15	1.230.905.859,15
Penghasilan Sementara	-	-	Jumlah Ekuitas	36.192.943.139,48	36.192.943.139,48
Jumlah Aset Tidak Lancar	40.430.139.900,89	42.601.030.693,99			
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>50.960.538.502,88</b>	<b>51.453.770.826,53</b>	<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>	<b>50.960.538.502,88</b>	<b>51.453.770.826,53</b>

Lampiran 7

Neraca Kompratif Per 31 Desember 2018 dan 2017

1.1. RENCANA KOMPATIF PER 31 DESEMBER 2018 DAN 2017  
(Berdasarkan SAK ETAP)

ASET	TAHUN 2018	TAHUN 2017	KEWAJIBAN DAN EKUITAS	TAHUN 2018	TAHUN 2017
<b>ASET LANCAR :</b>			<b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK :</b>		
Kas dan Bank	3.251.583.588,43	1.611.192.370,07	Utang Usaha	317.843.963,00	237.300.720,00
Investasi Jangka Pendek	2.107.265.188,00	1.638.101.528,00	Utang Non Usaha	58.408.732,00	59.157.695,00
Piutang Usaha	5.447.036.729,00	4.793.494.755,00	Biaya YHM Dibayar	208.250.000,00	432.150.000,00
Akumulasi Penyisihan Piutang Usaha	(1.463.859.053,24)	(1.237.670.322,86)	Pendapatan Diterima Dimuka	183.568.000,00	94.418.000,00
Piutang Usaha Bersih	3.983.177.675,76	3.555.824.432,12	Utang PPh Pasal 25	872.408.448,00	789.980.116,00
Piutang Non Usaha	179.901.296,00	123.326.034,00	Utang PPh ( Pajak Keluaran )	1.848.226.408,00	1.884.196.605,00
Piutang PPh ( Pajak Masukan )	1.110.114.050,00	913.062.200,00	Rupa-Rupa Kewajiban Jangka Pendek		
Akumulasi Penyisihan Piutang Non Usaha	1.290.015.346,00	1.038.388.234,00			
Piutang Non Usaha Bersih	1.552.514.397,00	1.587.029.675,00	Jumlah Kewajiban Jk Pendek	3.496.501.469,00	3.473.203.136,00
Persediaan					
Akumulasi Penurunan Nilai	1.562.614.387,00	1.587.029.675,00	<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG :</b>		
Persediaan Bersih	94.784.932,00	155.424.845,00	Surat Dacuan Pami	3.948.610.697,00	5.610.892.053,00
Biaya Dibayar Dimuka	12.279.321.127,18	9.383.981.092,18	Hut Bunga & Denda Yg akan Dhapus	1.266.177.980,01	1.140.529.695,00
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>971.839.044,61</b>	<b>93.881.013.683,53</b>	Cedangan		
<b>ASET TIDAK LANCAR :</b>			Kewajiban Lainnya	5.214.789.677,01	6.751.421.718,00
Penyerahan pada Unit AMDK Hazora					
Properti Investasi	99.970.924.332,53	(59.699.917.063,54)	<b>EKUITAS :</b>		
Aset Tetap	40.271.007.268,99	38.635.496.335,99	Modal Disetor Pemerintah Kabupaten	454.632.950,00	454.632.950,00
Akumulasi Penurunan Nilai	2.061.674.185,93	1.232.242.185,93	Modal Disetor Pemerintah Pusat	388.376.559,00	68.382.000,00
Nilai Eku Aset Tetap	(1.381.088.585,83)	(1.196.687.185,93)	Modal Hoah	1.524.617.981,00	388.376.559,00
Aset Tidak Berwujud	680.585.600,00	35.565.000,00	Penyerahan Pemerintah Pusat	35.978.477.152,00	1.524.617.981,00
Akumulasi Amortisasi	1.660.465.000,00	1.706.313.062,00	Penyerahan Pemerintah YBL Jelias Statusnya		35.978.477.152,00
Akumulasi Penurunan Nilai			Penyerahan Pemerintah Propinsi	268.000.000,00	268.000.000,00
Nilai Buku Aset Tidak Berwujud			Penyerahan Pemp Prop YBL Jelias Statusnya	16.324.023.201,00	9.324.023.201,00
Aset Dalam Penyelesaian			Penyerahan Pemerintah Kabupaten	2.134.181.000,00	2.134.181.000,00
Utang Jaminan Tetap			Penyerahan Pemp Kab YBL Jelias Statusnya	(11.591.575.586,84)	(12.053.351.787,32)
Pengeluaran Sementara			Saldo Laba (Rugi) Ditahan	1.562.812.638,92	1.319.360.572,50
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>42.612.057.868,39</b>	<b>40.277.363.397,56</b>	Labas (Rugi) Tahun Berjalan	47.161.927.894,78	39.436.298.628,18
<b>Jumlah Aset</b>	<b>55.863.218.040,79</b>	<b>49.661.324.482,18</b>	<b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>	<b>55.863.218.040,79</b>	<b>49.661.324.482,18</b>

## Lampiran 8

### Data Produksi

Tahun	Produksi air	Total kebocoran air	Total order	Pengiriman tepat waktu
2015	9.260.136	1.959.587	9.260.136	7.022.605
2016	9.769.187	2.063.013	9.769.187	7.190.975
2017	9.776.110	2.013.022	9.596.621	7.330.629
2018	9.751.798	2.006.697	9.574.443	7.374.439

### Kapasitas Produksi

Tahun	Waktu Pengolahan (menit)	Waktu Penyelesaian (menit)	Output maksimum (M3)	Output Real (M3)
2015	0,5	30 menit	9.260.136	9.260.136
2016	0,5	30 menit	9.769.187	9.769.187
2017	0,5	30 menit	9.776.110	9.596.621
2018	0,5	30 menit	9.751.798	9.574.443

### Data Pekerja

Tahun	Jumlah pekerja	Pekerja yang keluar	Pekerja yang masuk
2015	138	6	138
2016	134	4	134
2017	129	5	129
2018	143	10	143

**Total Jam Kerja**

Tahun	Hari kerja	Jam kerja/minggu	Jam kerja rata-rata/hari	Total jam kerja
2015	292	37,5 jam	8 Jam/ hari	1.752 2.336
2016	326	37,5 jam	8 jam/ hari	1.956 2.608
2017	297	37,5 jam	8 jam/hari	2.673 2.376
2018	313	37,5 jam	8 jam/ hari	2.817 2.504

**Data Kehadiran (Absensi) Pegawai**

No	Keterangan absensi	Tahun			
		2015	2016	2017	2018
1.	Alpha	4	3	2	1
2.	Sakit	10	9	10	8
3.	Ijin	8	7	3	4
	<b>Jumlah</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>13</b>



## Data Pelanggan

G o l o n g a n	Pelanggan	Pelanggan	Pelanggan	Pelanggan
	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Sosial Umum 1	278	274	278	290
Sosial Umum 2	34	34	34	31
Sosial Umum 3	33	35	38	38
Sos khusus 1	152	155	164	162
Sos khusus 2	35	33	31	34
Rumah Tangga 1	279	279	261	1.266
Rumah Tangga 2	22.553	23.323	23.480	22.821
Rumah Tangga 3	4.778	4.910	5.723	7.079
Pemerintah	305	307	313	328
Niaga Kecil	1.783	1.804	1.909	2.082
Niaga Sedang	1.784	1.803	1.963	2.159
Niaga Besar	147	146	151	156
Industri Kecil	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>32.173</b>	<b>33.115</b>	<b>34.357</b>	<b>36.458</b>

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Baru	Pertumbuhan Pelanggan
2015	32.173	1.435	22,42%
2016	33.115	1.310	25,28%
2017	34.357	1.437	23,91%
2018	36.458	2.525	14,44%

No	Tahun	Pelanggan	
		Target	Realisasi
1.	2015	32.308	32.173
2.	2016	33.600	33.115
3.	2017	34.655	34.357
4.	2018	37.100	36.458

## Complaint

No	Jenis complaint	2015	2016	2017	2018
1.	Air	313	301	397	925
2.	Kenie	2	1	-	1
3.	Pipa	152	170	120	252
4.	Skep	213	257	166	247
5.	Water meter	63	116	114	172
6.	Kopling	2	2	-	6
	<b>Jumlah</b>	<b>745</b>	<b>847</b>	<b>797</b>	<b>1.603</b>

## Data Training

Tahun	Jumlah training (Berapa kali)	Jumlah peserta yang ikut dari PDAM	Spesifikasi training
2015	8	36	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transmisi dan distribusi</li> <li>2. Peningkatan SDM</li> <li>3. Produksi</li> <li>4. Ratifikasi sarana &amp; prasarana air</li> <li>5. System akuntansi terpadu</li> <li>6. Peningkatan manajemen SDM</li> <li>7. Produktifitas karyawan</li> <li>8. Distribusi dan pengembangan</li> </ol>
2016	8	69	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan teknik</li> <li>2. Pelatihan prajabatan</li> <li>3. Pelatihan efisiensi energy</li> <li>4. Pelatihan jabatan</li> </ol>

			<p>produksi air bersih</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Pelatihan penggunaan bahan kimia</li> <li>7. Pelatihan manajemen</li> <li>8. Diklat perpajakan</li> </ol>
2017	19	80	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transmisi dan distribusi</li> <li>2. Peningkatan SDM</li> <li>3. Bengkel meter</li> <li>4. Keuangan &amp; DAPENMAPA MSI</li> <li>5. Adminitrasi dan Personalia</li> <li>6. Genset dan pemompaan</li> <li>7. Kualitas air</li> <li>8. Pelatihan lokalkarya</li> <li>9. Bimbingan teknologi</li> <li>10. System akutansi</li> <li>11. Ratifikasi sarana &amp; prasarana air</li> <li>12. Produktivitas karyawan</li> <li>13. Peningkatan manajemen SDM</li> <li>14. Distribusi dan Pengembangan</li> <li>15. Pelatihan pelayanan prima</li> <li>16. Pelatihan komunikasi pada organisasi</li> <li>17. Pelatihan teamwork</li> <li>18. Pelatihan sytem akutansi</li> <li>19. Pelatihan</li> </ol>

2018	14	93	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pelatihan barang&amp;Jasa</li><li>2. Diklat NRW</li><li>3. Diklat HPS</li><li>4. Pelatihan Peningkatan kualitas</li><li>5. Ahli Pengadaan nasional</li><li>6. Kabag, administrasi&amp; keuangan</li><li>7. Pelatihan penggunaan bahan kimia</li><li>8. Pelatihan efisiensi energy</li><li>9. Pelatihan jabatan fungsional</li><li>10. Bengkel meter</li><li>11. Diklat perpajakan</li><li>12. Genset dan pemompaan</li><li>13. Ratifikasi sarana dan prasarana</li><li>14. Distribusi dan pengembangan</li></ol>
------	----	----	---

**Lampiran 9 Perhitungan Balance Scorecard**

**Lampiran 4.2.1 Perspektif Keuangan**

*Return On Investment (ROI)*

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- a) Tahun 2015,  $ROI = \frac{1.230.905.454,42}{51.453.770.826,53} \times 100\%$   
 $= 2,40\%$
- b) Tahun 2016,  $ROI = \frac{1.565.505.898,15}{50.960.839.502,68} \times 100\%$   
 $= 3,10\%$
- c) Tahun 2017,  $ROI = \frac{1.319.360.572,50}{49.661.324.482,18} \times 100\%$   
 $= 2,65\%$
- d) Tahun 2018,  $ROI = \frac{1.582.812.638,62}{55.863.218.040,79} \times 100\%$   
 $= 2,83\%$

*Profit Margin On Sales (PMoS)*

$$PMoS = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

- a) Tahun 2015,  $PMoS = \frac{1.230.905.454,42}{23.894.276.495} \times 100\%$   
 $= 5,15\%$
- b) Tahun 2016,  $PMoS = \frac{1.565.505.898,15}{26.012.033,848} \times 100\%$   
 $= 6,01\%$
- c) Tahun 2017,  $PMoS = \frac{1.319.360.572,50}{28.889.204.329} \times 100\%$   
 $= 4,56\%$
- d) Tahun 2018,  $PMoS = \frac{1.582.812.638,62}{32.264.505.609,00} \times 100\%$   
 $= 4,08\%$

*Growt Rate In Sales (GRIS)*

$$GRIS = \frac{Penjualan\ t - Penjualan\ t-1}{Penjualan\ t-1} \times 100\%$$

- a) Tahun 2015,  $GRIS = \frac{23.894.276.495 - 22.753.852.862}{22.753.852.862} \times 100\%$   
= 5,01%
- b) Tahun 2016,  $GRIS = \frac{26.012.033.848 - 23.894.276.495}{23.894.276.495} \times 100\%$   
= 8,86%
- c) Tahun 2017,  $GRIS = \frac{28.889.204.329 - 26.012.033.848}{26.012.033.848} \times 100\%$   
= 11,06%
- d) Tahun 2018,  $GRIS = \frac{32.264.505.609 - 28.889.204.329}{28.889.204.329} \times 100\%$   
= 11,70%

**Lampiran 4.2.2 Perspektif Pelanggan**

*Customer Retention*

$$CR = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ Lama}{Total\ Order} \times 100\%$$

- a) Tahun 2015,  $CR = \frac{32.173}{9.075.053} \times 100\%$   
= 0,35%
- b) Tahun 2016,  $CR = \frac{33.115}{9.583.900} \times 100\%$   
= 0,34%
- c) Tahun 2017,  $CR = \frac{34.357}{9.596.621} \times 100\%$   
= 0,36%
- d) Tahun 2018,  $CR = \frac{36.458}{9.574.443} \times 100\%$   
= 0,38%

*Number Of New Customer*

$$NONC = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ Baru}{Total\ Jumlah\ Pelanggan\ Lama} \times 100\%$$

- a) Tahun 2015,  $NONC = \frac{1.435}{32.173} \times 100\%$   
= 4,46%

$$= 3,95\%$$

$$\text{c) Tahun 2017, } NONC = \frac{1.437}{34.457} \times 100\%$$

$$= 4,17\%$$

$$\text{d) Tahun 2018, } NONC = \frac{2.525}{36.458} \times 100\%$$

$$= 6,92\%$$

#### *On Time Delivery*

$$\text{On Time Delivery} = \frac{\text{Pengiriman Tepat Waktu}}{\text{Total Distribusi}} \times 100\%$$

$$\text{a) Tahun 2015, } OTD = \frac{7.022.605}{9.075.053} \times 100\%$$

$$= 77,38\%$$

$$\text{b) Tahun 2016, } OTD = \frac{7.190.975}{9.583.900} \times 100\%$$

$$= 75,03\%$$

$$\text{c) Tahun 2017, } OTD = \frac{7.330.629}{9.596.621} \times 100\%$$

$$= 76,60\%$$

$$\text{d) Tahun 2018, } OTD = \frac{7.374.439}{9.574.443} \times 100\%$$

$$= 77,02\%$$

#### *Number Of Complain*

$$NOC = \frac{\text{Jumlah Complain}}{\text{Total Produksi}} \times 100\%$$

$$\text{a) Tahun 2015, } NOC = \frac{745}{9.260.136} \times 100\%$$

$$= 0,0080\%$$

$$\text{b) Tahun 2016, } NOC = \frac{847}{9.769.187} \times 100\%$$

$$= 0,0086\%$$

$$\text{c) Tahun 2017, } NOC = \frac{827}{9.776.110} \times 100\%$$

$$= 0,0084\%$$

$$\text{d) Tahun 2018, } NOC = \frac{1.597}{9.751.798} \times 100\%$$

$$= 0,0163\%$$

**Lampiran 4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

*Cyle Time*

$$\text{Cyle Time} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Peny elasaan}} \times 100\%$$

a) Tahun 2015,  $CT = \frac{0,5 \text{ Menit}}{30 \text{ Menit}} \times 100\%$

= 1,67%

b) Tahun 2016,  $CT = \frac{0,5 \text{ Menit}}{30 \text{ Menit}} \times 100\%$

= 1,67%

c) Tahun 2017,  $CT = \frac{0,5 \text{ Menit}}{30 \text{ Menit}} \times 100\%$

= 1,67%

d) Tahun 2018,  $CT = \frac{0,5 \text{ Menit}}{30 \text{ Menit}} \times 100\%$

= 1,67%

*Yield Rate*

$$\text{Yield Rate} = \frac{\text{Actual Capacity}}{\text{Maximum Capacity}} \times 100\%$$

a) Tahun 2015,  $YR = \frac{9.075.053}{9.260.136} \times 100\%$

= 98,00%

b) Tahun 2016,  $YR = \frac{9.583.900}{9.769.187} \times 100\%$

= 98,10%

c) Tahun 2017,  $YR = \frac{9.596.621}{9.776.110} \times 100\%$

= 98,16%

d) Tahun 2018,  $YR = \frac{9.574.443}{9.751.798} \times 100\%$

= 98,18%

*Idle Capacity*

$$\text{Idle Capacity} = \frac{\text{Actual Capacity}}{\text{Maximum Capacity}} \times 100\%$$

a) Tahun 2015,  $IC = \frac{185,083}{9.260.136} \times 100\%$

= 1,99%



$$= 1,89\%$$

$$\text{c) Tahun 2017, IC} = \frac{179,489}{9.776.110} \times 100\%$$

$$= 1,83\%$$

$$\text{d) Tahun 2018, IC} = \frac{177,355}{9.751.798} \times 100\%$$

$$= 1,81\%$$

#### Lampiran 4.2.4 Perspektif Belajar dan Berkembang

##### *Employee Productivity*

$$EP = \frac{\text{Total Produksi}}{\text{Total Tenaga Kerja} \times \text{Total Jam Kerja}} \times 100\%$$

$$\text{a) Tahun 2015, EP} = \frac{9.260.136}{138 \times 2.336} \times 100\%$$

$$= 2,88\%$$

$$\text{b) Tahun 2016, EP} = \frac{9.769.187}{134 \times 2.608} \times 100\%$$

$$= 2,80\%$$

$$\text{c) Tahun 2017, EP} = \frac{9.776.110}{129 \times 2.376} \times 100\%$$

$$= 3,20\%$$

$$\text{d) Tahun 2018, EP} = \frac{9.751.798}{143 \times 2.504} \times 100\%$$

$$= 2,73\%$$

##### *Employee Turn Over*

$$ETO = \frac{\text{Jumlah Pekerja Yang Keluar Dalam Setahun}}{\text{Total Pekerja}} \times 100\%$$

$$\text{a) Tahun 2015, ETO} = \frac{6}{138} \times 100\%$$

$$= 4,34\%$$

$$\text{b) Tahun 2016, ETO} = \frac{4}{134} \times 100\%$$

$$= 2,98\%$$

$$\text{c) Tahun 2017, ETO} = \frac{5}{129} \times 100\%$$

d) Tahun 2018,  $ETO = \frac{10}{143} \times 100\%$   
 $= 6,99\%$

*Absenteeism (ketidakhadiran)*

$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah Ketidak Hadiran Per Periode}}{\text{Jumlah Hari Kerja Per Periode}} \times 100\%$$

a) Tahun 2015, Absensi =  $\frac{22}{326} \times 100\%$   
 $= 7,53\%$

b) Tahun 2016, Absensi =  $\frac{19}{297} \times 100\%$   
 $= 5,82\%$

c) Tahun 2017, Absensi =  $\frac{17}{313} \times 100\%$   
 $= 5,05\%$

d) Tahun 2018, Absensi =  $\frac{13}{292} \times 100\%$   
 $= 4,16\%$

*Employee Training*

$$ET = \frac{\text{Jumlah Pekerja Yang Ikut Pelatihan}}{\text{Total Pekerja}} \times 100\%$$

a) Tahun 2015, ET =  $\frac{36}{138} \times 100\%$   
 $= 26,08\%$

b) Tahun 2016, ET =  $\frac{69}{134} \times 100\%$   
 $= 51,49\%$

c) Tahun 2017, ET =  $\frac{80}{129} \times 100\%$   
 $= 62,01\%$

d) Tahun 2018, ET =  $\frac{93}{143} \times 100\%$   
 $= 65,03\%$

# Company Profile

Digital Repository Universitas Jember

Perda No. 4 Tahun 1975 Juncto Perda No. 27 Tahun 1992 tentang pendirian PDAM

## PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN JEMBER



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

Jl. Trunojoyo No. 73 Jember, Kode Pos 68137  
Telp. (0331) 483509, 485421 Fax. 425462  
e-mail : [admin@pdam-jember.com](mailto:admin@pdam-jember.com)

## Daftar isi

Daftar Isi .....	1
Pendahuluan .....	2
Letak Geografis Kabupaten Jember .....	3
Sejarah Singkat PDAM Jember .....	4
Misi Visi dan Moto PDAM Jember .....	5
Organisasi .....	5

## KABUPATEN JEMBER



**Kabupaten Jember** adalah kabupaten di Provinsi Jawa Timur, Indonesia yang beribukota di **Jember**. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Bondowoso di utara, Kabupaten Banyuwangi di timur, Samudra Hindia di selatan, dan Kabupaten Lumajang di barat. Kabupaten Jember terdiri dari 31 kecamatan.

Jember dahulu merupakan kota administratif, namun sejak tahun 2001 istilah kota administratif dihapus, sehingga Kota Administratif Jember kembali menjadi bagian dari Kabupaten Jember. Jember merupakan pusat regional di kawasan timur tapal kuda. Hari jadi Kabupaten Jember diperingati setiap tanggal 1 Januari.



## Letak Geografis

Jember memiliki luas 3.293,34 Km<sup>2</sup> dengan ketinggian antara 0 – 3.330 mdpl. Iklim Kabupaten Jember adalah tropis dengan kisaran suhu antara 23°C – 32°C. Bagian selatan wilayah Kabupaten Jember adalah dataran rendah dengan titik terluarnya adalah Pulau Barong. Pada kawasan ini terdapat Taman Nasional Meru Betiri yang berbatasan dengan wilayah administratif kabupaten Banyuwangi. Bagian barat laut (berbatasan dengan Kabupaten Probolinggo adalah pegunungan, bagian dari Pegunungan Iyang, dengan puncaknya Gunung Argopuro(3.088 m). Bagian timur merupakan bagian dari rangkaian Dataran Tinggi Ijen. Jember memiliki beberapa sungai antara lain Sungai Bedadung yang bersumber dari Pegunungan Iyang di bagian Tengah, Sungai Mayang yang persumber dari Pegunungan Raung di bagian timur, dan Sungai Bondoyudo yang bersumber dari Pegunungan Semeru di bagian barat.

## SEJARAH SINGKAT & PERKEMBANGAN PDAM JEMBER



Nama Kantor : Perusahaan Daerah Air Minum  
Alamat : Jln. Trunojoyo No. 73  
Alamat Email : admin@pdam-jember.com  
Telepon : 0331-483509, 0331-482700, FAX. 0331-425462  
Kelurahan : Kepatihan  
Kecamatan : Kaliwates  
Kabupaten : Jember  
Provinsi : Jawa Timur  
Visi : Mandiri dan Berkembang Sehat

Perusahaan Daerah Air Minum pada mulanya dibangun oleh Pemerintah Belanda cq. Provencial Oost Java yang berkedudukan di kota Surabaya pada tahun 1930 dan diberi nama Provencial Water Leding Bedrijf. Sedang status Perusahaan ini diatur berdasarkan ketentuan status Gemente atau Regentscap yang merupakan cabang Pekerjaan tidak mengutamakan mencari keuntungan melainkan untuk fungsi sosial dalam melayani masyarakat.

Pada tahun 1939 oleh Provencial Oost Java Perusahaan dijual kepada Regentscap te Djember, maka sejak tahun 1940 Perusahaan dieksploitasi dan Regentscap te Djember diganti nama menjadi Regentscap Water Leading Bedrijf te Djember.

Pada masa pendudukan tentara Jepang sarana sarana produksi yang telah ada sejak masa penjajahan Belanda tidak mengalami perubahan, sedang

pengelolaan perusahaan dengan sendirinya adalah mereka yang ditunjuk oleh pemerintah Jepang.

Terhitung sejak Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, Jember diperintah oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Jember ( sebagai daerah otonomi ) maka dibentuklah Perusahaan Saluran Air Minum (PSAM) yang pengurusannya didelegasikan kepada Pekerjaan Umum Kabupaten (PUK).

Berdasarkan perkembangan yang ada dan berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Jember ( Dh. Bupati Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Jember ) nomor Sek/III/38/19772 tanggal 1 Oktober 1972 perihal Pembentukan Sub Direktorat Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dimana antara lain dinyatakan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum termasuk salah satu bagian yang bernaung dibawahnya, dengan demikian maka Perusahaan Saluran Air Minum tidak lagi bernaung dibawah Dinas Pekerjaan Umum Daerah ( yang dululunya PUK ) dari sinilah menjadi Seksi Air Minum Daerah Kabupaten Jember.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember merupakan Badan Usaha milik Pemerintah Kabupaten Jember yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah nomor 27 tahun 1992 tentang perubahan Pertama Peraturan Daerah Kabupaten Tingkat II Jember nomor 4 tahun 1975 tertanggal 26 Maret 1975 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum.

Pendirian PDAM Kabupaten Jember diindahkan dalam lembaran Daerah Kabupaten Jember tahun 1975 seri C pada tanggal 20 Agustus 1975. PDAM Kabupaten Jember merupakan peleburan dari Seksi Air Minum Sub Direktorat Pendapatan Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Jember.

Tujuan didirikannya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten jember sebagaimana dituangkan dalam pasal 5 Perda No 4 tahun 1975 adalah sebagai berikut :

1. Menambah Penghasilan Daerah.
2. Pembangunan Daerah dalam arti luas.
3. Pembangunan Ekonomi Nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat dan memenuhi kebutuhan ketenagakerjaan dalam perusahaan menuju masyarakat adil dan makmur.



Kekayaan Pemerintah Daerah yang dipisahkan untuk Perusahaan senilai Rp. 454.632.950,- sebagian berupa sarana produksi dan Distribusi merupakan peninggalan koloni yang digunakan untuk melayani pelanggan yang berjumlah 1.883 sambungan. Sebagai kelanjutan daripada Perda Pendirian dilakukan pemisahan kekayaan Perusahaan dari kekayaan Pemerintah Daerah Tingkat II Jember yang dikukuhkan dengan SK Bupati nomor : 301 tahun 1980.

Karena didorong oleh perkembangan kebutuhan masyarakat terhadap air bersih dan pertimbangan bahwa sumber air yang ada kurang memadai maka untuk memenuhi kebutuhan dimaksud dan untuk pengembangan PDAM, melalui Pemerintah Daerah Tingkat II Jember mengusahakan bantuan dana pinjaman dari International Bank for Recontructional and Development (IBRD) pada tahun 1981, disamping itu juga didapat bantuan dana Pinjaman dalam Negeri (PDN) dan penyertaan Modal Pemerintah (PMP).

Seluruh Pinjaman jangka panjang telah dilunasi pada tahun 2011. Disamping tujuan sesuai Perda tersebut diatas PDAM mempunyai 2 (dua) fungsi yaitu :

- **FUNGSI SOSIAL**, Merupakan kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada seluruh lapisan masyarakat tanpa memperhatikan strata sosialnya.
- **FUNGSI EKONOMI**, Usaha pengelolaan secara bisnis yang merupakan kewajiban suatu tuntutan dalam pengelolaannya agar menganut prinsip-prinsip ekonomi yakni mendapatkan keuntungan (Profit oriented) guna menunjang kelangsungan hidup dan pelayanan serta perluasan area pelayanan.

## Perkembangan PDAM

Berdasarkan Laporan Hasil Audit Kinerja atas Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember tahun buku 2010 adalah Sbb :

Bidang Kinerja :

Kinerja PDAM yang dinilai berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 tanggal 31 Mei 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, mendapatkan nilai 60,88

(tergolong baik) dibandingkan tahun lalu terdapat kenaikan Kinerja yang disebabkan oleh perbaikan posisi keuangan setelah adanya strukturisasi hutang kepada Pemerintah dan dari aspek operasional karena keberhasilan penurunan tingkat kehilangan air.

Tingkat Kesehatan :

Tingkat kesehatan PDAM yang dinilai berdasarkan Indikator BPPSPAM mendapatkan nilai 2,99 dan tergolong Sehat.

Cakupan Pelayanan :

Jumlah penduduk yang terlayani oleh PDAM Kabupaten Jember sebanyak 253.527 jiwa atau 11,63% dari jumlah Penduduk sebanyak 2.179.829 jiwa, sedangkan Cakupan pelayanan PDAM sebanyak 40,21% dari jumlah penduduk diwilayah pelayanan PDAM sebanyak 630.634 jiwa.

Utang PDAM Kepada Pemerintah Pusat:

Sesuai Surat Menteri Keuangan No. S-525/MK.05/2010 tanggal 27 Oktober 2010 yang member persetujuan restrukturisasi pinjaman PDAM Kabupaten Jember No. RDA.P5-148/DP3/1993 tanggal 15 Oktober 1993 dan SLA\12/037/IBRD/PP (eks BI) tanggal 16 Februari 1980 disetujui untuk dihapuskan secara bersyarat hutang non pokok sebesar Rp. 7.895.043.220,04 dan dilakukan addendum terhadap tunggakan pokok yang pembayarannya dijadwalkan kembali selama 3 tahun mulai Februari 2009 s.d Agustus 2011.

## VISI, MISI PDAM JEMBER

### VISI : MANDIRI dan BERKEMBANG SEHAT

- **MANDIRI**, Dalam menjalankan usaha jasa penyediaan Air Bersih kepada masyarakat, PDAM memiliki kewenangan yang tidak tergantung pihak lain dan tumbuh dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki.
- **BERKEMBANG SEHAT** , Dari waktu ke waktu PDAM Jember dapat tumbuh dan berkembang secara sehat dengan berpedoman pada prinsip pengelolaan Perusahaan secara Sehat.

Bermodal kemandirian, PDAM Jember secara bertahap akan mampu menjadi Perusahaan yang sehat, mampu memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat dalam penyediaan dan pelayanan air minum.

Menggunakan cara sehat dalam pengelolaan Perusahaan, melakukan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan sejalan dengan perkembangan lingkungan dan teknologi.

Dengan pencapaian Visi diusahakan mampu mewujudkan :

- Pelayanan yang memuaskan pelanggan PDAM khususnya dan masyarakat pada umumnya.
- Meningkatkan kesejahteraan masyarakat,
- Ketenangan kerja dan kesejahteraan karyawan dengan produktivitas kerja tinggi dan didukung profesionalisme,
- Memberikan tambahan pendapatan kepada Pemerintah Daerah.

## **MISI :**

1. Menyediakan Air Bersih yang memenuhi Standart Kesehatan bagi masyarakat secara kontinyu dan Kestinambungan;
2. Mewujudkan Profesionalisme dalam pelayanan;
3. Menjamin kelangsungan pelayanan berdasarkan prinsip perusahaan.
4. Meningkatkan kinerja dan kesejahteraan Karyawan.

## **NILAI :**

1. Kerja keras.
2. Kepercayaan.
3. Keberhasilan.

## **FILOSOFI :**

Kerja harus mempunyai makna dan bermanfaat bagi lingkungan serta Keluarga dengan Budaya Perusahaan "KARISMA" ( Kerjasama, Rasional dan Ramah ).

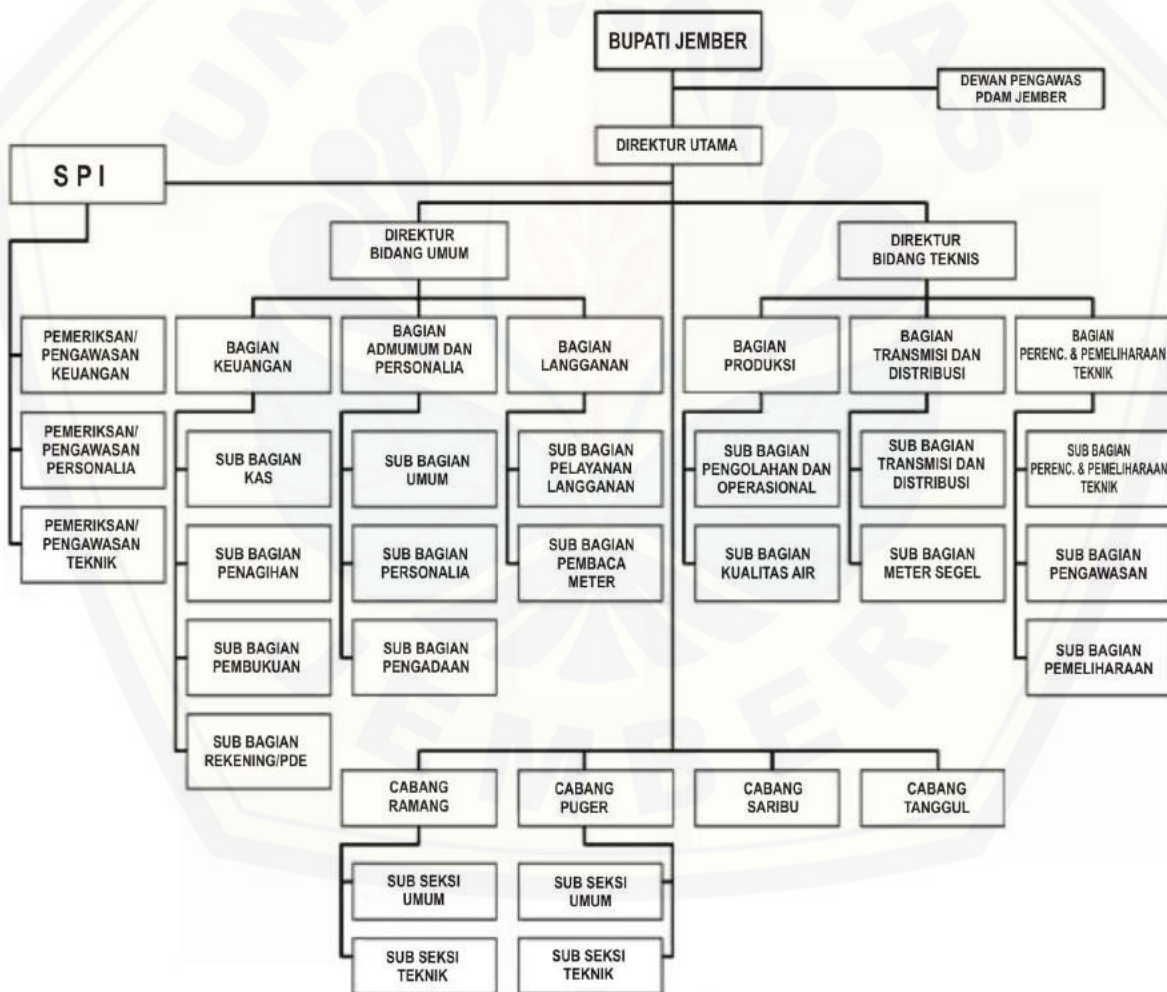
## **MOTTO : "MAKE THE CUSTOMER SMILE"**

## STRUKTUR ORGANISASI

Susunan Organisasi dan tata kerja PDAM Kabupaten Jember dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati Jember No. 27 tahun 1997 tanggal 16 Mei 1997 tentang susunan Organisasi dan Tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Jember, yaitu Organisasi terdiri atas ; Dewan Pengawas, Direksi, Kepala Bagian, Satuan Pengawas Intern (SPI dan Cabang cabang.

LAMPIRAN : KEPUTUSAN BUPATI KEPALA DAERAH  
TINGKAT II JEMBER  
TANGGAL : 16 MEI 1997  
NOMOR : 37 TAHUN 1997

### STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM



Ditetapkan di : Jember  
Pada Tanggal : 16 Mei 1997  
Bupati Kepala Daerah Tingkat II Jember



WINARNO



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 5 TAHUN 1962

TENTANG

PERUSAHAAN DAERAH

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa perlu diusahakan terlaksananya program umum Pemerintah dibidang ekonomi sebagaimana digariskan dalam Manifesto Politik Republik Indonesia tanggal 17 Agustus 1959 yang selanjutnya telah diperkuat dengan Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara Republik Indonesia No. I/MPRS/1960 dan No. II/MPRS/1960 mengenai keharusan diadakannya reorganisasi dalam alat-alat produksi dan distribusi yang ditujukan kearah pelaksanaan pasal 33 Undang-undang Dasar;
  - b. bahwa dalam rangka pelaksanaan pemberian isi otonomi yang rill dan luas kepada Daerah perlu ditetapkan dasar-dasar untuk mendirikan perusahaan Daerah Swatantra;
  - c. bahwa berhubung dengan hal tersebut diatas perlu diusahakan adanya keseragaman dalam cara mengurus dan menguasai serta bentuk hukum dari perusahaan Daerah Swatantra dalam rangka struktur ekonomi terpimpin, satu dan lain dengan memperhatikan Undang-undang No. 19 Prp tahun 1960 dan No. 45 Prp tahun 1960 ;
  - d. bahwa perlu soal tersebut diatas diatur dengan suatu Undang-



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

2. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara No I/MPRS/1960 dan No. II/MPRS/1960;
3. Undang-undang No. 1 tahun 1957 jis Penetapan-penetapan No. 6 tahun 1959 (disempurnakan), No. 5 tahun 1960 (disempurnakan), No. 2 tahun 1961 dan No. 1 tahun 1962;
4. Undang-undang No. 32 tahun 1956 (Lembaran-Negara tahun 1956 No. 77);
5. Undang-undang No. 79 tahun 1958 (Lembaran-Negara tahun 1958 No. 139) jo. Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1959 (Lembaran-Negara tahun 1959 No. 138);

Mendengar : Musyawarah Kabinet Kerja pada tanggal 11 Oktober 1961;

Dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Gotong-Royong:

Memutuskan :

Menetapkan : Undang-undang tentang Perusahaan Daerah.

BAB I

UMUM.

Pasal 1.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

- No. 5 tahun 1960 (disempurnakan), No. 2 tahun 1961 dan No. 1 tahun 1962;
- b. Pemerintah Daerah, ialah Pemerintah Daerah seperti yang dimaksud dalam Penetapan Presiden No. 6 tahun 1959 (disempurnakan) dan No. 1 tahun 1962;
  - c. Kepala Daerah, ialah Kepala Daerah Swatantra termaksud pada sub a;
  - d. Instansi atasan, ialah:
    - 1. Presiden bagi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Raya;
    - 2. Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah bagi Daerah tingkat I;
    - 3. Kepala Daerah tingkat I bagi daerah tingkat II.

#### Pasal 2.

Dalam Undang-undang ini yang dimaksudkan dengan Perusahaan Daerah ialah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-undang ini yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang.

#### Pasal 3.

Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam Undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya, maka terhadap badan hukum yang dimaksudkan dalam Undang-undang ini berlaku segala macam hukum Indonesia yang tidak bertentangan dengan Sosialisme Indonesia.





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

- (2) Perusahaan Daerah termaksud pada ayat (1) adalah badan hukum yang kedudukannya sebagai badan hukum diperoleh dengan berlakunya Peraturan Daerah tersebut.
- (3) Peraturan Daerah termaksud pada ayat (1) mulai berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan.

## BAB II

### SIFAT, TUJUAN DAN LAPANGAN USAHA.

#### Pasal 5.

- (1) Perusahaan Daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat :
  - a. memberi jasa.
  - b. menyelenggarakan kemanfaatan umum,
  - c. memupuk pendapatan.
- (2) Tujuan Perusahaan Daerah ialah untuk turut serta melaksanakan pembangunan Daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka ekonomi terpimpin untuk memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketenteraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat yang adil dan makmur.
- (3) Perusahaan Daerah bergerak dalam lapangan yang sesuai dengan urusan rumah tangganya menurut peraturan-peraturan yang mengatur pokok-pokok Pemerintahan Daerah.
- (4) Cabang-cabang produksi yang penting bagi Daerah dan yang menguasai hajat hidup orang banyak di Daerah yang bersangkutan



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

Pasal 6.

- (1) Dalam melaksanakan tujuannya termaksud dalam pasal 5 ayat (2) Perusahaan Daerah bekerja sama dengan Perusahaan Negara, koperasi dan swasta.
- (2) Dalam hal lapangan usaha Perusahaan Daerah ada hubungannya dengan lapangan usaha koperasi kepada koperasi diberikan pengutamaan.

BAB III  
MODAL

Pasal 7.

- (1) Modal Perusahaan Daerah terdiri untuk seluruhnya atau untuk sebagian dari kekayaan Daerah yang dipisahkan.
- (2) a. Modal Perusahaan Daerah yang untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan satu Daerah yang dipisahkan tidak terdiri atas saham-saham.  
b. Apabila modal Perusahaan Daerah termaksud sub a diatas terdiri atas kekayaan beberapa Daerah yang dipisahkan modal perusahaan itu terdiri atas saham-saham.
- (3) Modal Perusahaan Daerah yang untuk sebagian terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan terdiri atas saham-saham.
- (4) Semua alat liquide disimpan dalam bank yang ditunjuk oleh Kepala Daerah yang bersangkutan berdasarkan petunjuk- petunjuk Menteri Keuangan.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

## BAB IV SAHAM-SAHAM

### Pasal 8.

- (1) Saham-saham Perusahaan Daerah terdiri atas saham-saham prioritas dan saham-saham biasa.
- (2) Saham-saham prioritas hanya dapat dimiliki oleh Daerah.
- (3) Saham-saham biasa dapat dimiliki oleh Daerah, warga negara Indonesia dan/atau badan hukum yang didirikan berdasarkan Undang-undang Indonesia dan yang pesertanya terdiri dari warga negara Indonesia.
- (4) Besarnya jumlah nominal dari saham-saham prioritas dan saham-saham biasa ditetapkan dalam peraturan pendirian Perusahaan Daerah.
- (5) Pembayaran saham-saham dengan "goodwill" tidak diperbolehkan.

### Pasal 9.

- (1) Saham-saham dikeluarkan "atas nama".
- (2) Saham-saham dapat dipindah-tangankan dengan ketentuan, bahwa saham-saham prioritas hanya dapat dipindah-tangankan kepada Daerah.
- (3) Hak, wewenang dan kekuasaan pemegang saham/saham prioritas dilakukan oleh Kepala Daerah yang bersangkutan.
- (4) Ketentuan-ketentuan mengenai-pendaftaran penggantian, pemindahan, administrasi dan lain-lain yang berhubungan dengan



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

Pasal 10.

Setiap saham berhak atas satu suara.

BAB V

PENGUASAAN DAN CARA MENGURUS.

Pasal 11.

- (1) Perusahaan Daerah dipimpin oleh suatu Direksi yang jumlah anggota dan susunannya ditetapkan dalam peraturan pendiriannya.
- (2) Anggota Direksi adalah warga negara Indonesia yang diangkat dan diperhentikan oleh Kepala Daerah setelah mendengar pertimbangan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dari Daerah yang mendirikan Perusahaan Daerah:
  - a. bagi Perusahaan Daerah yang modalnya untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan;
  - b. bagi Perusahaan Daerah yang modalnya untuk sebagian terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan atas usul pemegang saham/saham prioritas.
- (3) Pengangkatan termaksud pada ayat (2) dilakukan untuk waktu selama-lamanya 4 tahun. Setelah waktu itu berakhir anggota yang bersangkutan dapat diangkat kembali.

Pasal 12.

- (1) Anggota Direksi berhenti karena meninggal dunia, atau dapat diberhentikan oleh Kepala Daerah yang mengangkatnya, karena :



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

- c. tindakan yang merugikan Perusahaan Daerah;
  - d. tindakan atau sikap yang bertentangan dengan kepentingan Daerah maupun kepentingan Negara.
- (2) Pemberhentian karena alasan tersebut pada ayat (1) huruf c dan huruf d, dilakukan setelah permufakatan antara pemegang saham/saham prioritas dan jika merupakan suatu pelanggaran dari peraturan hukum pidana merupakan pemberhentian tidak dengan hormat.
- (3) Sebelum pemberhentian karena alasan tersebut pada ayat (1) huruf c dan huruf d dilakukan anggota Direksi yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri, hal mana harus dilaksanakan dalam waktu satu bulan setelah anggota Direksi yang bersangkutan diberitahukan tentang niat akan memperhentikan itu oleh Kepala Daerah termaksud pada ayat (1).
- (4) Selama persoalan tersebut pada ayat (3) belum diputus, maka Kepala Daerah termaksud pada ayat (1) pasal ini dapat memperhentikan untuk sementara waktu anggota Direksi yang bersangkutan.

Jika dalam waktu dua bulan setelah pemberhentian sementara dijatuhkan belum ada keputusan mengenai pemberhentian anggota Direksi berdasarkan ayat (2), maka pemberhentian sementara itu menjadi batal dan anggota Direksi yang bersangkutan dapat segera menjalankan jabatannya lagi, kecuali bilamana untuk keputusan pemberhentian tersebut diperlukan keputusan pengadilan, dan hal itu harus diberitahukan kepada yang bersangkutan.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

Pasal 13.

- (1) Antara anggota Direksi tidak boleh ada hubungan keluarga sampai derajat ketiga baik menurut garis lurus maupun garis kesamping termasuk menantu dan ipar, kecuali jika untuk kepentingan perusahaan diizinkan oleh Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas.

Jika sesudah pengangkatan mereka masuk periparan Yang terlarang itu, maka untuk dapat melanjutkan jabatannya diperlukan izin Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas.

- (2) Anggota Direksi tidak boleh mempunyai kepentingan pribadi langsung atau tidak langsung pada perkumpulan/perusahaan lain yang berusaha dalam lapangan yang bertujuan mencari laba.
- (3) Anggota Direksi tidak boleh merangkap jabatan lain, kecuali dengan izin Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas.

Pasal 14.

- (1) Direksi mewakili Perusahaan Daerah didalam dan diluar pengadilan.
- (2) Direksi dapat menyerahkan kekuasaan mewakili tersebut pada ayat (1) kepada seorang anggota Direksi yang khusus ditunjuk untuk itu atau kepada seorang/beberapa orang pengawas Perusahaan Daerah tersebut, baik sendiri maupun bersama-sama, atau kepada orang/badan lain.

Pasal 15.

- (1) Direksi menentukan kebijaksanaan dalam pimpinan Perusahaan Daerah.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

Pasal 16.

Ketentuan mengenai pembatasan kekuasaan Direksi diatur dalam peraturan pendirian Perusahaan Daerah.

Pasal 17.

Ditiap Perusahaan Daerah dibentuk Dewan Perusahaan Daerah yang diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

**BAB VI**

**RAPAT PEMEGANG SAHAM.**

Pasal 18.

- (1) Tata-tertib rapat pemegang saham/saham prioritas dan rapat umum pemegang saham (prioritas dan biasa) diatur dalam peraturan pendirian Perusahaan Daerah.
- (2) Keputusan dalam rapat pemegang saham/saham prioritas dan rapat umum pemegang saham (prioritas dan biasa) diambil dengan kata mufakat.
- (3) Jika kata mufakat dimaksud pada ayat (2) tidak tercapai maka pendapat-pendapat yang dikemukakan dalam musyawarah disampaikan kepada Kepala Daerah dari Daerah yang mendirikan Perusahaan Daerah.
- (4) Kepala Daerah dimaksud pada ayat (3) mengambil keputusan dengan memperhatikan pendapat-pendapat dimaksud.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

**BAB VII.  
PENGAWASAN.**

**Pasal 19.**

Direksi berada di bawah pengawasan Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas atau badan yang ditunjuknya.

**BAB VIII.  
TANGGUNG-JAWAB DAN TUNTUTAN  
GANTI RUGI PEGAWAI.**

**Pasal 20.**

- (1) Semua pegawai Perusahaan Daerah, termasuk anggota Direksi dalam kedudukan selaku demikian, yang tidak dibebani tugas penyimpanan uang, surat-surat berharga dan barang-barang persediaan, yang karena tindakan melawan hukum atau karena melalaikan kewajiban dan tugas yang dibebankan kepada mereka dengan langsung atau tidak langsung telah menimbulkan kerugian bagi Perusahaan Daerah, diwajibkan mengganti kerugian tersebut.
- (2) Ketentuan-ketentuan tentang tuntutan ganti rugi terhadap pegawai Daerah berlaku sepenuhnya terhadap pegawai Perusahaan Daerah.
- (3) Semua pegawai Perusahaan Daerah yang dibebani tugas penyimpanan pembayaran atau penyerahan uang dan surat-surat berharga milik Perusahaan Daerah dan barang-barang persediaan milik Perusahaan Daerah yang disimpan di dalam gudang atau tempat





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

- (4) Pegawai termaksud pada ayat (3) tidak perlu mengirimkan pertanggung-jawab mengenai cara mengurusnya kepada badan dimaksudkan pada ayat (3).  
Tuntutan terhadap pegawai tersebut dilakukan menurut ketentuan yang ditetapkan bagi pegawai bendaharawan Daerah.
- (5) Semua surat bukti dan surat lainnya bagaimanapun juga sifatnya yang termaksud bilangan tata-buku dan administrasi Perusahaan Daerah disimpan di tempat masing-masing Perusahaan Daerah atau di tempat lain yang ditunjuk oleh Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas, kecuali jika untuk sementara dipindahkan ke badan dimaksudkan pada ayat (3) dalam hal dianggapnya perlu untuk kepentingan sesuatu pemeriksaan.
- (6) Untuk keperluan pemeriksaan bertalian dengan penetapan pajak dan kontrole akuntan pada umumnya surat bukti dan surat lainnya termaksud pada ayat (5) untuk sementara dapat dipindahkan ke Jawatan Akuntan Negara.
- (7) Dengan Peraturan Daerah dapat ditetapkan penyimpangan dari ketentuan mengenai tata cara tuntutan ganti rugi yang berlaku bagi pegawai Daerah dan pegawai termaksud pada ayat (3) yang disesuaikan dengan struktur organisasi Perusahaan Daerah itu sendiri. Peraturan Daerah termaksud berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan.

BAB IX.

TAHUN BUKU.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

## BAB X. ANGGARAN PERUSAHAAN.

### Pasal 22.

- (1) Selambat-lambatnya tiga bulan sebelum tahun buku baru mulai berlaku, maka oleh Direksi dikirimkan anggaran Perusahaan untuk dimintakan persetujuan dari Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas setelah mendengar pertimbangan Dewan Perusahaan Daerah.
- (2) Kecuali apabila Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas mengemukakan keberatan atau menolak proyek yang dimuat didalam anggaran Perusahaan itu sebelum menginjak tahun buku baru, maka anggaran tersebut berlaku sepenuhnya.
- (3) Anggaran tambahan atau perubahan anggaran yang terjadi dalam tahun buku yang bersangkutan harus mendapat persetujuan lebih dahulu dari Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas setelah mendengar pertimbangan Dewan Perusahaan Daerah.

## BAB XI LAPORAN PERHITUNGAN HASIL USAHA BERKALA DAN KEGIATAN PERUSAHAAN

### Pasal 23.

Laporan perhitungan hasil usaha berkala dan kegiatan Perusahaan



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

## BAB XII LAPORAN PERHITUNGAN TAHUNAN.

### Pasal 24.

- (1) Untuk tiap tahun buku oleh Direksi dikirimkan perhitungan tahunan terdiri dari neraca dan perhitungan laba-rugi kepada Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas menurut cara dan waktu yang ditentukan dalam peraturan pendirian Perusahaan Daerah.
- (2) Cara penilaian pos dalam perhitungan tahunan harus disebutkan.
- (3) Jika dalam waktu yang ditentukan dalam peraturan pendirian Perusahaan Daerah perhitungan tahunan oleh Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas tidak diajukan keberatan tertulis, maka perhitungan tahunan itu dianggap telah disahkan
- (4) Perhitungan tahunan termaksud pada ayat (1) disahkan oleh Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas; pengesahan termaksud memberi kebebasan kepada Direksi terhadap segala sesuatu yang termuat dalam perhitungan tahunan tersebut.

## BAB XIII. PENETAPAN DAN PENGGUNAAN LABA SERTA PEMBERIAN JASA PRODUKSI.

### Pasal 25.

- (1) Cadangan diam dan/atau rahasia tidak boleh diadakan.
- (2) Penggunaan laba bersih, setelah terlebih dahulu dikurangi dengan



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

- b. untuk Anggaran Belanja Daerah 25%;
- c. untuk cadangan umum, sosial dan pendidikan, jasa produksi, sumbangan dana pensiun dan sokongan, yang besarnya masing-masing ditentukan dalam peraturan pendirian masing-masing Perusahaan Daerah berjumlah 45%.

Dalam hal modal sesuatu Perusahaan Daerah untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan beberapa Daerah yang dipisahkan, bagian laba bersih termaksud sub a dan b di atas dibagi menurut perbandingan nilai nominal dari saham-saham.

B. Perusahaan Daerah modalnya untuk sebagian terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan setelah dikeluarkan zakat yang dipandang perlu:

- a. untuk dana pembangunan Daerah 8%, dan untuk Anggaran Belanja Daerah 7%;
- b. untuk pemegang saham 40% dibagi menurut perbandingan nilai nominal dari saham-saham;
- c. untuk cadangan umum, sosial dan pendidikan, jasa produksi, sumbangan dana pensiun dan sokongan, yang besarnya masing-masing ditentukan dalam peraturan pendirian masing-masing Perusahaan Daerah berjumlah 45%.

(3) Laba yang diperoleh Daerah baik dari saham prioritas maupun saham biasa dapat dipergunakan untuk keperluan routine dan/atau keperluan pembangunan Daerah.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

- (5) Cara mengurus dan penggunaan dana penyusutan dan cadangan tujuan termaksud pada ayat (2) ditentukan oleh kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas.
- (6) Diperusahaan Daerah yang tidak menghasilkan laba seperti tersebut diatas disebabkan karena pertimbangan dan kebijaksanaan Pemerintah Daerah dapat juga diberi jasa produksi yang ditentukan oleh Pemerintah Daerah.
- (7) Dengan Peraturan Daerah oleh Daerah Atasan dapat diserahkan laba bersih untuk dana pembangunan Daerah termaksud pada ayat (2) dan (3) kepada Daerah bawahannya untuk pembangunan Daerah.

#### BAB XIV KEPEGAWAIAN

##### Pasal 26.

- (1) Kedudukan hukum, gaji, pensiun dan sokongan serta penghasilan lain dari Direksi dan pegawai/pekerja Perusahaan Daerah diatur dengan Peraturan Daerah yang berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan pokok peraturan gaji Daerah yang berlaku.
- (2) Direksi mengangkat dan memperhentikan pegawai/pekerja Perusahaan Daerah menurut peraturan kepegawaian yang disetujui oleh Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas berdasarkan peraturan pokok kepegawaian Perusahaan Daerah dimaksudkan pada ayat (1).



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

## KONTROLE.

### Pasal 27.

- (1) Dengan tidak mengurangi hak instansi atasan dan badan yang menurut peraturan perundangan yang berlaku berwenang mengadakan penyelidikan dan pemeriksaan tentang segala sesuatu mengenai pekerjaan mengurus rumah-tangga Daerah oleh Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas ditunjuk badan yang mempunyai tugas dan kewajiban melakukan kontrol atas pekerjaan menguasai dan mengurus Perusahaan Daerah serta pertanggungjawabannya.

Hasil kontrol disampaikan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

- (2) Jawatan Akuntan Negara berwenang melakukan kontrol atas pekerjaan menguasai dan mengurus Perusahaan Daerah serta pertanggungjawabannya.

## BAB XVI.

### PENYERAHAN KEPADA DAERAH DAN PEMINDAHAN KE TANGAN PERKUMPULAN KOPERASI.

### Pasal 28.

- (1) Pemerintah Daerah tingkat atasan dengan semufakat pemegang saham dapat menyerahkan Perusahaan Daerah kepada Daerah tingkat bawahannya.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

memindahkan Perusahaan Daerah tertentu ke tangan perkumpulan koperasi di daerahnya.

- (4) Penyerahan dan pemindahan Perusahaan Daerah termaksud pada ayat (1), ayat (2) dan ayat (3) dilakukan dengan Peraturan Daerah yang berlaku setelah mendapat pengesahan dari instansi atasan.
- (5) Pemerintah Daerah dapat mengikut sertakan perkumpulan koperasi dan atau perusahaan swasta di daerahnya dalam pembinaan dan penyelenggaraan Perusahaan Daerah tertentu.

## BAB XVII.

### PEMBUBARAN.

#### Pasal 29.

- (1) Pembubaran Perusahaan Daerah dan penunjukan likwidaturnya ditetapkan dengan Peraturan Daerah dari Daerah yang mendirikan Perusahaan Daerah dan yang berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan.
- (2) Semua kekayaan Perusahaan Daerah setelah diadakan likwidasi dibagi menurut pertimbangan nilai nominal saham-saham.
- (3) Pertanggung-jawab likwidasi oleh likwidasi dilakukan kepada Pemerintah Daerah yang mendirikan Perusahaan Daerah dan yang memberikan pembebasan tanggung-jawab tentang pekerjaan yang telah diselesaikannya.
- (4) Dalam hal likwidasi, Daerah termaksud pada ayat (1) bertanggung-jawab atas kerugian yang diderita oleh pihak ketiga apabila kerugian



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

## PERALIHAN.

### Pasal 30.

Selama pendirian Perusahaan Daerah termaksud dalam Undang-undang ini belum dilaksanakan, maka semua Perusahaan yang telah ada dan yang modalnya untuk seluruhnya atau sebagian merupakan kekayaan Daerah, dan yang telah tidak merupakan beban Anggaran Belanja Daerah, tetap melakukan tugas dan kewajibannya dengan kedudukan dan bentuk hukum yang dimilikinya secara sah, dengan ketentuan bahwa dalam waktu selambat-lambatnya satu tahun setelah berlakunya Undang-undang ini, perusahaan-perusahaan termaksud harus didirikan berdasarkan Undang-undang ini, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang.

## BAB XIX.

### KETENTUAN PENUTUP.

### Pasal 31.

Undang-undang ini dapat disebut "Undang-undang Perusahaan Daerah".

### Pasal 32.

Undang-undang ini mulai berlaku pada hari diundangkan.





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

pengundangan Undang-undang ini dengan penempatan dalam Lembaran-  
Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta,  
pada tanggal 14 Pebruari 1962.  
Presiden Republik Indonesia,  
ttd  
SUKARNO.

Diundangkan di Jakarta,  
pada tanggal 14 Pebruari 1962,  
Sekretaris Negara,  
ttd  
MOHD. ICHSAN.

LEMBARAN NEGARA TAHUN 1962 NOMOR 10



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

PENJELASAN  
ATAS  
UNDANG-UNDANG No. 5 TAHUN 1962  
TENTANG  
PERUSAHAAN DAERAH.

I. Penjelasan Umum.

1. Dalam rangka pelaksanaan program umum Pemerintah dibidang ekonomi sebagaimana digariskan dalam Manifesto Politik Republik Indonesia tanggal 17 Agustus 1959 yang selanjutnya telah diperkuat dengan Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara No. I/MPRS/1960, maka dalam usaha mengadakan sinkronisasi dari pada segala kegiatan ekonomi perlu ditinjau dan ditelaah kembali status dan organisasi dari Perusahaan Daerah dewasa ini.

Dalam rangka pemberian isi otonomi yang riil dan luas kepada Daerah-daerah dengan mengingat kemampuan Daerah masing-masing perlu ditetapkan dasar-dasar untuk mendirikan Perusahaan Daerah. Hasil Perusahaan Daerah adalah salah satu dari pada pendapatan pokok dari Daerah.

Perusahaan yang didirikan oleh Daerah dewasa ini pada umumnya merupakan perusahaan yang tidak mengutamakan mencari keuntungan semata-mata melainkan khususnya ditujukan kepada terwujudnya fungsi sosialnya dari pada perusahaan itu terhadap penduduk daerah.

Sebagaimana dimaklumi, maka prinsip desentralisasi dalam Pemerintahan sebagaimana ditetapkan dalam pasal 18 Undang-undang Dasar menghendaki agar daerah swatantra yang dibentuk itu dapat mengatur dan mengurus rumah-tangganya sendiri dengan sebaik-baiknya.

Untuk dapat melaksanakan maksud tersebut, maka diperlukan adanya sumber-



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

yang khusus dimaksudkan untuk menambah penghasilan daerah disamping tujuan utama untuk mempertinggi produksi.

Perusahaan Daerah bergerak dalam lapangan yang sesuai dengan urusan rumah-tangganya menurut peraturan perundangan yang mengatur pokok-pokok Pemerintahan Daerah.

Titik berat dari semua kegiatan Perusahaan Daerah harus ditujukan kearah pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka ekonomi terpimpin untuk memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat adil dan makmur. Cabang produksi yang penting dan yang vital bagi Daerah dan yang menguasai hajat hidup orang banyak didaerah yang bersangkutan diusahakan oleh Perusahaan Daerah dengan modal yang untuk seluruhnya adalah modal Daerah yang bersangkutan. Oleh karena itu, maka sebagian dari laba yang diperoleh Perusahaan Daerah harus disediakan bagi dana pembangunan daerah yang bersangkutan. Guna kepentingan pembangunan daerah, maka segala funds and forces dari masyarakat perlu dimobilisir, dan berhubungan dengan itu, Koperasi, swasta harus pula diajak ikut serta dengan aktif dalam pendirian Perusahaan Daerah dan dalam hal lapangan usaha Perusahaan Daerah ada hubungannya dengan lapangan usaha Koperasi, maka Koperasi termaksud mendapat perlakuan yang khusus sesuai dengan kepentingannya. Perlu kiranya dikemukakan disini, bahwa dalam menyusun Undang-undang Perusahaan Daerah ini diperhatikan pokok-pokok pikiran seperti berikut.

Pada dasarnya suatu Perusahaan Daerah adalah perusahaan yang modalnya untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

dalam Perusahaan Daerah tertentu dengan tidak meninggalkan pokok pikiran tersebut diatas, yaitu perusahaan termaksud adalah Perusahaan Daerah yang sepenuhnya dikuasai oleh Pemerintah Daerah.

Berhubungan dengan itu, maka dalam Undang-undang ini ditetapkan bahwa modal Perusahaan Daerah yang untuk sebagian terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan terbagi atas saham-saham prioritas dan saham-saham biasa.

Ketentuan ini adalah berlainan dengan perusahaan campuran yang dikenal dewasa ini, yaitu perusahaan yang didirikan oleh beberapa pihak berdasarkan Kitab Undang-undang Hukum Perdata.

Perusahaan campuran yang demikian ini tidak diatur dalam Undang-undang ini, melainkan dapat dibentuk oleh pihak-pihak yang bersangkutan berdasarkan Kitab Undang-undang Hukum Perdata termaksud diatas.

Perusahaan Daerah yang telah ada didirikan berdasarkan peraturan perundangan yang lama perlu ditinjau dan diatur kembali berdasarkan Undang-undang ini, agar dengan demikian didapat keseragaman dalam cara mengurus dan menguasai serta bentuk hukum dari Perusahaan Daerah.

Maka dari itu juga untuk selanjutnya dimaksudkan agar supaya manakala Daerah mendirikan Perusahaan Daerah yang berbentuk badan hukum dengan kekayaan Daerah yang dipisahkan tidak lagi mempergunakan bentuk hukum yang lain.

Dalam meninjau dan menelaah status dan organisasi Perusahaan Daerah pada dewasa ini perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Dasar daya guna dalam perusahaan;
- b. Dasar "price and accounting system" dengan memperhatikan motif yang berdasarkan sosialisme Indonesia;



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

- e. Sistem ekonomi terpimpin dapat dilaksanakan supaya segala kegiatan ekonomi dapat diselenggarakan dalam rangka politik Negara.
2. Guna melaksanakan maksud tersebut diatas, maka sebagai pegangan pertama dalam mengatur Perusahaan Daerah dengan Undang-undang ini ditetapkan, bahwa yang dimaksudkan dengan Perusahaan Daerah ialah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-undang ini yang modalnya untuk seluruhnya/sebagian merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain oleh atau berdasarkan Undang-undang.

Dengan adanya ketentuan tersebut diatas, maka semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-undang ini baik yang modalnya berasal dari pemisahan Perusahaan Negara berdasarkan Undang-undang No. 1 tahun 1957 dan No. 19 Prp. tahun 1960 kepala Daerah, adalah Perusahaan Daerah menurut Undang-undang ini.

Dalam Undang-undang ini ditetapkan, bahwa Perusahaan Daerah itu adalah suatu badan hukum berdasarkan Undang-undang ini. Kedudukannya sebagai badan hukum diperoleh dengan berlakunya Peraturan Daerah yang mengatur pendirian Perusahaan Daerah tersebut.

Dengan adanya ketentuan termaksud diatas, maka semua Perusahaan Daerah yang ada dewasa ini yang dianggap perlu untuk dimasukkan kedalam struktur baru menurut Undang-undang ini, harus ditinjau dan diatur kembali pendiriannya dengan Peraturan Daerah. Demikian pula cara-cara menguasai dan mengurus Perusahaan, pertanggung-jawab Direksi, pengawasannya dan sebagainya harus diatur dalam pendirian perusahaan tersebut dengan tidak boleh menyimpang dari ketentuan-ketentuan pokok yang tercantum dalam Undang-



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

kekayaan Daerah yang dipisahkan dari Anggaran Belanja Daerah tetapi tetap masuk neraca kekayaan Daerah.

Dengan ketentuan ini maka ditegaskan bahwa Perusahaan Daerah untuk selanjutnya dapat berdiri sendiri tanpa memberatkan lagi budget Daerah.

Modal Perusahaan Daerah yang untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan satu Daerah tidak perlu terdiri atas saham-saham.

Apabila modal termaksud diatas merupakan kekayaan beberapa Daerah maka modal perusahaan itu perlu terdiri atas saham-saham.

Salah satu jalan yang dapat ditempuh untuk mengerahkan funds and forces dari masyarakat di Daerah ialah dengan mengikut-sertakan warga negara Indonesia dan atau badan hukum yang didirikan berdasarkan Undang-undang Indonesia dan yang pesertanya terdiri dari warga negara Indonesia dalam modal yang diperlukan untuk mendirikan Perusahaan Daerah. Berhubung dengan itu dalam Undang-undang ini dimuat ketentuan bahwa modal Perusahaan Daerah yang untuk sebagian terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan terdiri atas saham-saham, yaitu saham-saham prioritas dan saham-saham biasa.

Saham-saham prioritas hanya dapat dimiliki oleh Daerah, baik Daerah tingkat I dan atau Daerah tingkat II.

Dengan adanya saham-saham prioritas ditangan Daerah, segala kegiatan, penguasaan dan pengurusan Perusahaan Daerah pada hakekatnya berada dibawah pimpinan dan pengawasan Kepala Daerah, yang oleh Undang-undang ini diberi wewenang untuk melakukan hak, wewenang dan kekuasaan pemegang saham prioritas.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

(4), 13 ayat (1) dan (2), 18 ayat (4), 19, 20 ayat (3) dan (4), 22 ayat (1), (2) dan (3), 23, 24 ayat (1), (3) dan (4), 25 ayat (5), 26 ayat (2) dan 27 ayat (1), sesuai dengan ketentuan dalam pasal 16 Penetapan Presiden No. 6 tahun 1959 (disempurnakan), Kepala Daerah dibantu oleh Badan Pemerintah Harian yang memberi pertimbangan kepada Kepala Daerah baik diminta maupun tidak ataupun menugaskannya kepada seorang anggota Badan Pemerintah Harian yang bertanggung-jawab kepada Kepala Daerah.

Nilai nominal dari saham-saham biasa hendaknya ditetapkan sedemikian agar menarik dan memberi kesempatan luas kepada rakyat banyak untuk memilikinya.

3. Oleh karena pendirian Perusahaan Daerah menyangkut kepentingan yang lebih luas, yaitu dalam hubungannya dengan pembangunan daerah yang sifatnya komplementer terhadap pembangunan nasional maka sesuai dengan sistim desentralisasi berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, dalam Undang-undang ini ditegaskan, bahwa Peraturan Daerah yang mengatur tentang pendirian Perusahaan Daerah itu mulai berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atas.

Dengan pengawasan preventif ini, maka dapatlah diusahakan, bahwa segala kegiatan dari Perusahaan Daerah itu disesuaikan dengan politik ekonomi Negara, dan dapat dicegah dilakukannya oleh Daerah usaha-usaha yang telah termasuk dalam bidang usaha yang diselenggarakan oleh Pemerintah Pusat.

Untuk menjamin kelangsungan dan keseragaman dalam Penguasaan dan pengurusan Perusahaan Daerah dalam Undang-undang ini ditentukan, bahwa Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas dapat menunjuk badan yang secara kontinu melakukan kontrol atas pekerjaan menguasai dan mengurus



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

mengurangi kewenangan menurut peraturan perundangan yang berlaku dari pada Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah dan daerah tingkat lebih atas terhadap daerah bawahannya untuk mengadakan penyelidikan dan pemeriksaan tentang segala sesuatu mengenai pekerjaan penguasaan dan pengurusan Perusahaan Daerah.

Sesuai dengan ketentuan dalam pasal 14 ayat (3) Penetapan Presiden No. 6 tahun 1959 (disempurnakan) Kepala Daerah yang melakukan hak, kewenangan dan kekuasaan pemegang saham/saham prioritas sebagai alat Pemerintah Daerah memberi pertanggung-jawab kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan Perusahaan Daerah.

Mengingat akan perkembangan dari pada Perusahaan Daerah dalam Undang-undang ini ditetapkan pula, bahwa Jawatan Akuntan Negara berwenang untuk melakukan kontrole atas pekerjaan menguasai dan mengurus Perusahaan Daerah.

4. Menurut sistim desentralisasi dalam Pemerintahan Negara yang kini berlaku maka Daerah tingkat atas dengan Peraturan Daerah dapat menyerahkan sebagian dari urusan rumah-tangganya kepada Daerah tingkat bawahannya. Ketentuan ini memungkinkan diadakannya peninjauan tentang penyerahan sebagian dari pada laba bersih untuk pembangunan Daerah dari Perusahaan Daerah tingkat atasan kepada Daerah bawahannya, demikian pula mengenai penyerahan Perusahaan Daerah oleh Daerah tingkat atasan kepada Daerah tingkat bawahannya dan sebaliknya.





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

berdasarkan Undang-undang ini, maka semua Perusahaan Daerah tetap melakukan tugas kewajibannya, dengan kedudukan dan bentuk hukum yang dimilikinya secara sah.

Dalam waktu selambat-lambatnya satu tahun setelah berlakunya Undang-undang ini semua Perusahaan yang telah ada dan yang modalnya untuk seluruhnya atau sebagian merupakan kekayaan Daerah yang tidak lagi merupakan beban Anggaran Belanja Daerah harus didirikan berdasarkan Undang-undang ini, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang.

## II. Penjelasan pasal demi pasal.

### Pasal 1.

Instansi atasan dipergunakan dengan mengandung pengertian bahwa sewaktu-waktu Daerah tingkat III telah terbentuk maka dalam rangka sistematik Undang-undang No. 1 tahun 1957, tingkat ke-II adalah atasannya.

Dengan instansi atasan dimaksud juga Gubernur Propinsi Irian Barat Bentuk Baru bagi daerah bawahannya.

### Pasal 2.

Kekayaan Daerah yang dipisahkan berarti kekayaan Daerah yang dilepaskan dari penguasaan umum yang dipertanggung-jawabkan melalui anggaran Belanja Daerah dan dimaksudkan untuk dikuasai dan dipertanggung-jawabkan tersendiri.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

Eropah, hukum dagang Eropah dan hukum adat sepanjang tidak bertentangan dengan sosialisme Indonesia, berdasarkan kenyataan bahwa didalam hukum-hukum tersebut masih terdapat unsur-unsur yang tidak sesuai dengan Manifesto Politik Republik Indonesia.

Pasal 4.

Cukup diterangkan dalam penjelasan umum.

Pasal 5.

Dalam pasal ini ditegaskan bahwa Perusahaan Daerah itu adalah kesatuan produksi (regional), yaitu kesatuan produksi dalam arti yang luas, yang meliputi perusahaan yang memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum yang bersifat nasional untuk kebutuhan seluruh masyarakat dan tidak termasuk dalam bidang usaha yang diselenggarakan oleh Pemerintah Pusat.

Perusahaan Daerah dalam menunaikan tugasnya selalu memperhatikan daya guna yang sebesar-besarnya dengan tidak melupakan tujuan perusahaan untuk ikut serta dalam pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka ekonomi terpimpin untuk memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat yang adil dan makmur materiil dan spirituil.

Pada azasnya tidaklah mungkin untuk memerinci dengan tegas baik tentang urusan rumah tangga Daerah maupun tentang urusan-urusan yang termasuk tugas Pemerintah Pusat, karena perincian yang demikian itu tidak akan sesuai dengan gaya perkembangan kehidupan masyarakat baik didaerah maupun



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

karena urusan tersebut sudah meliputi kepentingan yang lebih luas dari pada Daerah itu sendiri.

Berhubung dengan itu dalam pasal ini ditetapkan bahwa Perusahaan yang dapat didirikan oleh daerah ialah:

perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam lapangan yang sesuai dengan urusan rumah tangganya menurut kemampuan/kekuatan masing-masing Daerah. Demikian pula tidaklah mungkin memberi perincian secara tegas dari cabang-cabang produksi yang penting bagi Daerah dan yang menguasai hajat hidup di Daerah oleh karena segala sesuatu erat hubungannya dengan perkembangan dan kemajuan masyarakat di Daerah.

Sebagai contoh yang harusnya diusahakan oleh Perusahaan Daerah yang modalnya untuk seluruhnya merupakan kekayaan Daerah dapat disebutkan Perusahaan Air Minum. Perusahaan Tanah untuk Pembangunan Perumahan, Perusahaan Pasar, Perusahaan Pembangunan Perumahan Rakyat.

Pasal 6.

Pengutamakan Koperasi dalam hal lapangan usaha Perusahaan Daerah ada hubungannya dengan lapangan usaha Koperasi didasarkan pada pokok pikiran bahwa agar dalam pengerahan potensi dan tenaga (funds and force) yang progresip didalam Perusahaan Daerah dalam bentuk ikut sertanya Swasta untuk memiliki saham-saham Perusahaan Daerah jangan sampai meninggalkan azas ekonomi terpimpin dimana:

(a) Pemerintah (dalam hal ini Pemerintah Daerah) memegang posisi Komando.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

ketetapan M.P.R.S. No. I dan II/1960.

- (c) Kedudukan Koperasi lebih tinggi dari pada Swasta biasa berhubung dengan nilai moral dan sosialnya yang lebih tinggi.
- (d) Dalam Amanat Pembangunan Presiden yang telah ditetapkan sebagai Garis-garis Besar Haluan Pembangunan oleh Ketetapan M.P.R.S. No. I dan II tahun 1960 ditegaskan bahwa Pengusaha-pengusaha Nasional jangan berkembang menjadi kapitalis Nasional. Usaha-usaha kearah bentuk-bentuk Koperasi dalam lapangan-lapangan Perusahaan nasional ini harus diutamakan.

Berhubungan dengan itu maka Koperasi sewajarnya mendapat perlakuan yang khusus sesuai dengan kepentingannya. Koperasi baik yang memiliki saham Perusahaan Daerah maupun yang tidak diikuti-sertakan ataupun didengar dalam menentukan kebijaksanaan Perusahaan Daerah tertentu.

#### Pasal 7.

Modal Perusahaan Daerah untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan; hal ini adalah sesuai dengan kedudukannya sebagai badan hukum, yang harus mempunyai kekayaan sendiri terlepas dari pada kekayaan umum Daerah dan dengan demikian dapat dipelihara terlepas dari pengaruh Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

#### Pasal 8

Cukup diterangkan dalam penjelasan umum.

#### Pasal 9.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

itu antara lain diadakan kesempatan didalam rapat umum pemegang saham, dengan pengertian bahwa dalam hal-hal yang menjadi wewenang pemegang saham prioritas suara pemegang saham (biasa) tidak mempunyai kekuatan menentukan.

Pasal 11 dan 12.

Cukup jelas.

Pasal 13.

Ketentuan ini dimaksudkan untuk menghindarkan bukan semata-mata antara anggota Direksi sesamanya, antara anggota Direksi dan Kepala Daerah, antara anggota Direksi dan anggota Badan Pemerintah Harian, antara anggota Direksi dan Wakil-wakil Ketua Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, antara anggota Direksi dan Wakil Kepala Daerah, tidak boleh terdapat suatu hubungan kekeluargaan yang seolah-olah mungkin menimbulkan "satu pamiliergering" yang merugikan Perusahaan Daerah dan nama Daerah sendiri.

Selalu harus diangkat supaya oknum-oknum yang berkuasa dalam Perusahaan Daerah tidak mempunyai hubungan keluarga atau periparan seperti dimaksud dalam pasal ini. Izin yang mungkin diberikan oleh Kepala Daerah hendaklah dimufakati terlebih dahulu dengan Badan Pemerintah Harian.

Pasal 14.

Cukup jelas.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

Pasal 16.

Agar penetapan batas-batas kekuasaan Direksi disesuaikan dengan sifat dan corak perusahaan Daerah masing-masing, maka sewajarnya batas kekuasaan tersebut diatas ditetapkan dalam peraturan pendirian perusahaan yang bersangkutan.

Pasal 17.

Konkordan dengan ketentuan termaksud dalam Undang-undang No. 45 Prp. tahun 1960 tentang Dewan Perusahaan maka tiap-tiap Perusahaan Daerah dibentuk Dewan Perusahaan Daerah yang dalam Undang-undang ini ditetapkan akan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 18

Cukup jelas.

Pasal 19.

Sebagaimana lazim berlaku didalam tiap-tiap Perusahaan terhadap tugas yang dipercayakan kepada Direksi, yaitu menjalankan pimpinan cara mengurus dan menguasai perusahaan diadakan pengawasan (umum) apakah benar-benar sesuai dengan garis-garis kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh para pemilik/pemegang saham; biasanya tugas pengawasan demikian diserahkan kepada suatu Dewan/Badan.

Bagi Perusahaan Daerah, pengawasan (umum) termaksud diatas dilakukan oleh Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas ataupun badan yang ditunjuknya untuk seluruh Perusahaan Daerah didalam lingkungannya.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

Adalah lebih berdaya-guna manakala untuk sejumlah Perusahaan-perusahaan Daerah yang kecil ditunjuk hanya satu badan untuk melakukan pengawasan (umum) itu.

Pasal 20.

Berhubung dengan kekayaan Perusahaan Daerah itu adalah untuk seluruhnya dan untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah, maka dianggap perlu untuk mengatur tanggung-jawab pegawai/pekerja Perusahaan Daerah dalam Undang-undang ini.

Dalam pasal ini diatur kewajiban pegawai/pekerja perusahaan untuk mengganti kerugian yang diderita oleh perusahaan yang diakibatkan karena pegawai/pekerja tersebut melalaikan kewajiban dan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam hubungan ini terhadap pegawai/pekerja perusahaan dinyatakan berlaku ketentuan-ketentuan mengenai ganti rugi yang berlaku bagi pegawai Daerah.

Pegawai Perusahaan Daerah yang dibebani tugas penyimpan, pembayaran atau penyerahan uang dan surat-surat berharga milik Perusahaan Daerah dan barang persediaan milik Perusahaan Daerah yang disimpan dalam gudang atau tempat penyimpanan yang khusus digunakan untuk keperluan itu, adalah bendaharawan, (komptabel) yang wajib memberikan pertanggung-jawab kepada badan termaksud dalam pasal 27.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

(tanggungannya) benar-benar ada. Pengertian ini mengandung makna bahwa bendaharawan diwajibkan mengganti kerugian yang terdapat dalam sisa buku (booksaldo) dan atau persediaan buku (book-voorraad).

Pasal 21.

Cukup jelas.

Pasal 22.

Untuk menyelenggarakan pekerjaan menguasai dan mengurus perusahaan dengan baik diperlukan adanya suatu anggaran perusahaan. Oleh karena itu Perusahaan Daerah diwajibkan menyusunnya. Ketentuan dalam pasal ini dimaksudkan untuk meneliti dan mempertimbangkan anggaran perusahaan termaksud untuk menetapkan prioritas serta daya guna pelaksanaan proyek yang dimuat dalam anggaran perusahaan itu.

Untuk menjamin kelancaran jalannya perusahaan, maka antara lain pada ayat (2) ditetapkan bahwa dalam hal perusahaan telah memasuki sesuatu tahun buku tertentu sedangkan atas proyek didalam anggaran perusahaan dari tahun buku sebelumnya belum/tidak dikemukakan keberatan-keberatan oleh pemegang saham prioritas, maka hal itu tidak menjadi rintangan untuk melanjutkan pelaksanaan proyek didalam anggaran perusahaan yang berikutnya.





PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

(bedrijfsvoering) dan bukan laporan tahunan, neraca dan laba rugi.

Faedahnya laporan ialah agar pemegang saham prioritas selalu dapat mengikuti dan menilai jalannya perusahaan.

Pasal 24.

Perhitungan tahunan dipergunakan sebagai dasar bagi pemegang saham prioritas untuk memberi pengesahan atas tindakan menguasai dan mengurus oleh Direksi selama masa tertentu yang telah lampau.

Penilaian pos-pos pada perhitungan tahunan dilakukan menurut sistim yang lazim disebut "good koopmans gebruik" artinya menurut sistim harga beli, atau harga pengganti atau persediaan besi (persediaan yang tak boleh tidak) dan sebagainya yang menghasilkan perhitungan laba yang besar dalam arti ekonomi perusahaan.

Kesalahan dalam kebijaksanaan yang kemudian diketemukan oleh yang berhak melakukan kontrol dimaksud pada pasal 27, yaitu sesudah perhitungan tahunan disahkan, menjadi tanggungan Kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas yang mensyahkan perhitungan tahunan dimaksud. Kesalahan lainnya yaitu yang bukan kesalahan kebijaksanaan dan dapat dinyatakan dalam ruang menjadi tanggungan pegawai termasuk Direksi yang melakukan kesalahan itu, segala sesuatu setelah dibuktikan seperlunya.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

jumlahnya tidak dapat ternyata dari neraca.

Cadangan rahasia dan cadangan diam yang dapat dibentuk antara lain dengan cara yang berikut:

- ke.1. menilai barang-barang modal jauh lebih rendah dari pada nilai yang sebenarnya.
- ke.2. tidak memuat barang-modal pada neraca.
- ke 3. memuat hutang-hutang atau kewajiban-kewajiban membayar dengan jumlah yang lebih tinggi dari pada yang sebenarnya dan
- ke.4. memuat kewajiban membayar pada neraca yang sebenarnya tidak ada, jadi pada umumnya penilaian yang lebih rendah dari pada pos-pos activa (kekayaan) serta penilaian yang lebih tinggi dari pos-pos passiva (hutang).

Hanya pimpinan perusahaan yang mengetahui adanya serta besarnya cadangan itu, akan tetapi orang luar tidak mengetahuinya. Keberatan terhadap pembentukan cadangan rahasia dan diam antara lain adalah sebagai berikut:

- a. memberikan sebab untuk ekspansi yang irrasional;
- b. apabila sekumpulan activa dimuat dalam buku untuk jumlah yang jauh lebih rendah daripada yang sebenarnya, maka dapat timbul bahaya bahwa untuk selanjutnya activa ini akan dihapuskan dari harganya yang rendah itu dan karena itu, maka harga pokok barang yang diproduksi akan sangat rendah.

Hal ini akan menyebabkan "merusak harga" (prijsbederf). Jika hal ini terjadi dan pada waktunya diperlukan activa baru, maka besar kemungkinan bahwa jumlah penghapusan harta yang telah dikumpulkan tidak akan mencukupi untuk mendapatkan penggantinya.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

Keberatan-keberatan seperti tersebut diatas itu menyebabkan perlu diadakannya larangan untuk membentuk cadangan diam dan rahasia, terutama berkenaan dengan kalkulasi harga pokok untuk kepentingan politik harga.

Laba bersih yang dimaksudkan dalam pasal ini adalah laba yang dihitung secara ekonomi perusahaan, setelah dikurangi dengan semua koreksi yang dianggap perlu dan cadangan tujuan yang wajar dalam perusahaan.

Cadangan tujuan (*bestonmingsreserves*) adalah cadangan yang dibentuk dari laba, yang tidak merupakan koreksi dari pada kekayaan (*activa*) atau kewajiban/hutang kepada pihak ketiga yang dimuat pada neraca untuk jumlah lebih tinggi daripada yang sebenarnya. Seperti ternyata dari namanya maka cadangan tujuan adalah cadangan yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu seperti : cadangan pembaharuan, cadangan perluasan, cadangan untuk selisih kurs, cadangan untuk melunasi hutang obligasi, cadangan asuransi risiko sendiri dan sebagainya. Cadangan umum dimaksudkan untuk menampung hal-hal dan kejadian yang tidak dapat hidup semula.

Dana pembangunan dimaksudkan sebagai kewajiban sumbangan kepada Daerah untuk keperluan pembangunan Daerah yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Sosial dan Pendidikan adalah untuk kepentingan Pegawai/ pekerja perusahaan antara lain untuk mempertinggi mutu kesehatan dan kecakapan.

Dalam pasal ini dimaksudkan zakat bagi perusahaan yang modalnya untuk sebagian terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan. Pemerintah Daerah mengatur supaya dalam hal ini diikuti petunjuk dari Menteri Agama.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

dimaksudkan untuk membentuk dana guna menampung pembayaran-pembayaran kepada pegawai-pegawai yang pada waktu berlakunya Undang-undang ini sudah lanjut usianya dan tidak dapat dimasukkan kedalam pensiun yang akan dibentuk itu.

Premi untuk pensiun biasa merupakan bagian dari harga pokok barang-barang yang diproduksi, yang akan dipotong dari gaji pegawai atau upah pekerja. Kepada perusahaan yang menurut sifat pekerjaannya menyebabkan tidak didapatnya laba, maka untuk menghargai jasa kerja dalam perusahaan semacam itu Pemerintah Daerah dapat memberikan jasa produksi.

Pasal 26.

Dalam Perusahaan Daerah tidak ada pengertian buruh dan majikan, semuanya adalah pegawai/pekerja perusahaan. Agar dalam mengatur kedudukan hukum, gaji, pensiun dan sokongan serta penghasilan-penghasilan lain terhadap mereka berlaku ketentuan-ketentuan yang seragam diperlukan adanya peraturan pokok kepegawaian Perusahaan Daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah yang berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan. Mengenai pemberhentian pegawai/pekerja-pekerja Perusahaan Daerah hendaklah diperhatikan penyaluran mereka menurut peraturan perundangan yang berlaku mengenai masalah ini.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

pengawasan khusus teknis yang bersifat repressip, yakni juga pada pokoknya berkisar pada pemeriksaan laporan perhitungan tahunan (auditing). Sebagai dasar penilaian terhadap baik buruknya penyelenggaraan pimpinan perusahaan.

Pasal 28.

Dalam pasal ini ditentukan, bahwa sesuai dengan sistim desentralisasi dalam pemerintahan Negara yang kini berlaku, dengan Peraturan Daerah, Daerah tingkat atasan setelah semufakat dengan pemegang saham, dapat menyerahkan Perusahaan Daerah termaksud kepada Daerah tingkat bawahannya, demikian pula penyerahan sebaliknya.

Penyerahan ini dilakukan apabila macam usaha/produksi dari pada perusahaan termaksud sewajarnya terletak dalam bidang pengusahaan dan pengurusan Daerah yang bersangkutan.

Apabila Pemerintah Daerah telah menganggap, bahwa perusahaan yang termaksud dalam pasal ini tidak perlu lagi diusahakan sebagai Perusahaan Daerah, antara lain karena macam usahanya/produksinya/barangnya, sesuai dengan perkembangan pelaksanaan Program Pemerintah dalam bidang kekoperasian sewajarnya terletak dalam bidang penguasaan dan pengurusan koperasi, maka Pemerintah Daerah dapat memindahkan perusahaan tersebut ketangan perkumpulan koperasi didaerahnya.

Untuk jangka waktu yang tertentu, pimpinan/pengurus pegawai perkumpulan koperasi/perusahaan swasta, yang betul-betul mempunyai bakat leadership, dapat diangkat oleh kepala Daerah/pemegang saham/saham prioritas untuk dijadikan pimpinan perusahaan daerah tertentu. Dengan cara demikian maka:

a. masyarakat dapat menarik faedah yang sebesar-besarnya dari padanya;



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 21 -

Pasal 29.

Dalam pasal ini ditentukan bahwa pembubaran Perusahaan Daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah yang berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan.

Pembubaran tersebut diatas cukup diatur dengan Peraturan Daerah mengingat bahwa :

1. Perusahaan Daerah didirikan dengan Peraturan Daerah;
2. kepentingan pihak ketiga cukup terjamin dengan adanya jaminan Daerah termaksud pada ayat (4).

Disisi pengaturan benda, hendaklah diperhatikan pula segala sesuatu yang bersangkutan dengan manusia pegawai/pekerja-pekerja Perusahaan Daerah yang bersangkutan. Penyelenggaraan likwidasi dilakukan dalam batas waktu yang akan ditetapkan dalam peraturan pembubaran perusahaan termaksud diatas.

Pasal 30, 31 dan 32

Cukup jelas

Mengetahui :

Sekretaris Negara,

ttd

MOHD. ICHSAN.

KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI  
NOMOR 47 TAHUN 1999  
TENTANG  
PEDOMAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

Menteri Dalam Negeri,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan pelayanan air minum kepada masyarakat baik secara kuantitas dan kualitas Perusahaan Daerah Air Minum harus dikelola oleh Direksi yang profesional;  
b. bahwa untuk mengetahui keberhasilan Direksi dalam mengelola Perusahaan Daerah Air Minum dilakukan penilaian terhadap kinerja pada setiap akhir tahun buku;  
c. bahwa untuk menilai kinerja sebagaimana dimaksud pada huruf b, perlu ditetapkan Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri;

Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (LN Tahun 1962 Nomor 10, TLN Nomor 2901);  
2. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (LN Tahun 1999 Nomor 60, TLN Nomor 3839);  
3. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1987 tentang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintah di Bidang Pekerjaan Umum Kepada Daerah (LN Tahun 1987 Nomor 25, TLN Nomor 3353);  
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah di  
5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum.

M E M U T U S K A N:

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

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan:

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

BAB II  
PENILAIAN

Pasal 2

- (1) Badan Pengawas pada setiap akhir tahun buku melakukan penilaian atas kinerja PDAM meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

- (2) Hasil penilaian atas prestasi kinerja PDAM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dijadikan dasar dalam menentukan penggolongan tingkat keberhasilan PDAM.

## Pasal 3

- (1) Tingkat keberhasilan PDAM adalah:
- Baik Sekali, bila memperoleh nilai kinerja diatas 75;
  - Baik, bila memperoleh nilai kinerja diatas 60 sampai dengan 75;
  - Cukup, bila memperoleh nilai kinerja diatas 45 sampai dengan 60;
  - Kurang, bila memperoleh nilai kinerja diatas 30 sampai dengan 45;
  - Tidak Baik, bila memperoleh nilai kinerja kurang dari atau sama dengan 30.
- (2) Bobot untuk masing-masing aspek adalah:
- Aspek Keuangan 45;
  - Aspek Operasional 40;
  - Aspek Administrasi 15.
- (3) Indikator setiap aspek terdiri atas:
- Aspek Keuangan:
    - Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif;
    - Rasio Laba terhadap Penjualan;
    - Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar;
    - Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Utang;
    - Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang;
    - Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi;
    - Rasion Laba Operasi sebelum Biaya Penyusulan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo;
    - Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air;
    - Jangka Waktu Penagihan Piutang;
    - Efektivitas Penagihan.
  - Aspek Operasional
    - Cakupan Pelayanan;
    - Kualitas Air Distribusi;
    - Kontinuitas Air;
    - Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi;
    - Tingkat Kehilangan Air;
    - Peneraan Meter Air;
    - Kecepatan Penyambungan Baru;
    - Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan;
    - Kemudahan Pelayanan;
    - Rasio Karyawan per 1000 pelanggan.
  - Aspek Administrasi:
    - Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan);
    - Rencana Organisasi dan Uraian Tugas;
    - Prosedur Operasi Standar;
    - Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing);
    - Pedoman Penilaian Kerja Karyawan;
    - Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
    - Tertib Laporan Internal;
    - Tertib Laporan Eksternal;
    - Opini Auditor Independen;
    - Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir.
- (4) Perbaikan terhadap indikator:
- Peningkatan Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif;
  - Penigkatan Rasio Laba terhadap Penjualan;
  - Peningkatan Cakupan Pelayanan;
  - Penurunan Tingkat Kehilangan Air;



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

- (5) Jumlah nilai indikator maksimum pada masing-masing aspek adalah:
- Aspek Keuangan 60;
  - Aspek Operasional 47;
  - Aspek Administrasi 36.

#### Pasal 4

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

#### Pasal 5

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

### BAB III KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 6

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

#### Pasal 7

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
Pada tanggal 31 Mei 1999  
MENTERI DALAM NEGERI,

SYARWAN HAMID

**Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000  
Tentang : Kewenangan Pemerintah Dan Kewenangan  
Propinsi Sebagai Otonom**

Oleh : PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA  
Nomor : 25 TAHUN 2000 (25/2000)  
Tanggal : 6 Mei 2000

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang :

bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 12 Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom dalam Bidang Pemerintahan;

Mengingat :

1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945;
2. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Nomor 60 Tahun 1999 ; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
3. Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (Lembaran Negara Nomor 72; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3848);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

PERATURAN PEMERINTAH TENTANG KEWENANGAN PEMERINTAH DAN KEWENANGAN PROPINSI SEBAGAI DAERAH OTONOM.

## KETENTUAN UMUM

### Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:

1. Pemerintah Pusat, selanjutnya disebut Pemerintah, adalah perangkat Negara Kesatuan Republik Indonesia terdiri dari Presiden beserta para Menteri.
2. Propinsi adalah Propinsi yang bersifat Otonom.
3. Kewenangan Pemerintah adalah hak dan kekuasaan Pemerintah untuk menentukan atau mengambil kebijakan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan.

### BAB II

## KEWENANGAN PEMERINTAH DAN KEWENANGAN PROPINSI SEBAGAI DAERAH OTONOM

### Pasal 2

- (1) Kewenangan Pemerintah mencakup kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain.
- (2) Kewenangan bidang lain sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi kebijakan tentang perencanaan nasional, dan pembangunan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan, sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendayagunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi dan standardisasi nasional.
- (3) Kewenangan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dikelompokkan dalam bidang sebagai berikut:
  1. Bidang Pertanian
    - a. Pengaturan pemasukan atau pengeluaran benih/bibit dan penetapan pedoman untuk penentuan standar pembibitan/perbenihan pertanian.
    - b. Pengaturan dan pengawasan produksi, peredaran, penggunaan dan pemusnahan pestisida dan bahan kimia pertanian lainnya, obat hewan, vaksin, sera, antigen, semen beku dan embrio ternak.
    - c. Penetapan standar pelepasan dan penarikan varietas komoditas pertanian.
    - d. Penetapan pedoman untuk penentuan standar teknis minimal rumah potong hewan, rumah sakit hewan, dan satuan pelayanan

peternakan terpadu.

- e. Penetapan norma dan standar pengadaan, pengelolaan dan distribusi bahan pangan.
- f. Penetapan standar dan prosedur pengujian mutu bahan pangan nabati dan hewani.
- g. Penetapan norma dan standar teknis pemberantasan hama pertanian.
- h. Pengaturan dan penetapan norma dan standar teknis pelayanan kesehatan hewan.

## 2. Bidang Kelautan

- a. Penetapan kebijakan dan pengaturan eksplorasi, konservasi, pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam perairan di wilayah laut diluar perairan 12 (dua belas) mil, termasuk perairan nusantara dan dasar lautnya serta Zone Ekonomi Eksklusif dan landas kontinen.
- b. Penetapan kebijakan dan pengaturan pengelolaan dan pemanfaatan benda berharga dari Kapal tenggelam di luar perairan laut 12 (dua belas) mil.
- c. Penetapan kebijakan dan pengaturan batas-batas maritim yang meliputi batas-batas daerah otonom dilaut dan batas-batas ketentuan hukum laut internasional.
- d. Penetapan standar pengelolaan pesisir pantai dan pulau-pulau kecil.
- e. Penegakan hukum di wilayah laut diluar perairan 12 (dua belas) mil dan di dalam perairan 12 (dua belas) mil yang menyangkut hal spesifik serta berhubungan dengan internasional.

## 3. Bidang Pertambangan dan Energi

- a. Penetapan kebijakan intensifikasi, diversifikasi, konservasi, dan harga energi.
- b. Penetapan kebijakan jaringan transmisi (grid) nasional/regional listrik dan gas bumi.
- c. Penetapan standar pemantauan dan penyelidikan bencana alam geologi.
- d. Penetapan standar penyelidikan umum dan standar pengelolaan sumber daya mineral dan energi, serta air bawah tanah.
- e. Penetapan kriteria wilayah kerja usaha termasuk distribusi ketenagalistrikan dan pertambangan.

- f. Penetapan penyediaan dan tarif dasar listrik, bahan bakar minyak, bahan bakar gas, dan gas bumi di dalam negeri.
  - g. Pengaturan survei dasar geologi dan air bawah tanah skala lebih kecil atau sama dengan 1:250.000, penyusunan peta tematis dan inventarisasi sumber daya mineral dan energi serta mitigasi bencana geologi.
  - h. Pengaturan pembangkit, transmisi dan distribusi ketenagalistrikan yang masuk dalam grid nasional dan pemanfaatan pembangkit listrik tenaga nuklir serta pengaturan pemanfaatan bahan tambang radio aktif.
  - i. Pemberian izin usaha inti minyak dan gas mulai dari eksplorasi sampai dengan pengangkutan minyak dan gas bumi dengan pipa lintas Propinsi.
  - j. Pemberian izin usaha inti listrik yang meliputi pembangkitan lintas Propinsi, transmisi, dan distribusi.
  - k. Pemberian izin usaha non inti yang meliputi depot lintas Propinsi dan pipa transmisi minyak dan gas bumi.
4. Bidang Kehutanan dan Perkebunan
- a. Penetapan kriteria dan standar pengurusan hutan, kawasan suaka alam, kawasan pelestarian alam, taman buru, dan areal perkebunan.
  - b. Penetapan kriteria dan standar inventarisasi, pengukuhan, dan penatagunaan kawasan hutan, kawasan suaka alam, kawasan pelestarian alam dan taman buru.
  - c. Penetapan kawasan hutan, perubahan status dan fungsinya.
  - d. Penetapan kriteria dan standar pembentukan wilayah pengelolaan hutan, kawasan suaka alam, kawasan pelestarian alam, dan taman buru.
  - e. Penyelenggaraan pengelolaan kawasan suaka alam, kawasan pelestarian alam, taman buru termasuk daerah aliran sungai didalamnya.
  - f. Penyusunan rencana makro kehutanan dan perkebunan nasional, serta pola umum rehabilitasi lahan, konservasi tanah, dan penyusunan perwilayahan, desain, pengendalian lahan, dan industri primer perkebunan.
  - g. Penetapan kriteria dan standar tarif iuran izin usaha pemanfaatan hutan, provisi sumber daya hutan, dana reboisasi, dan dana investasi untuk biaya pelestarian hutan.
  - h. Penetapan kriteria dan standar produksi, pengolahan, pengendalian mutu, pemasaran dan peredaran hasil hutan dan perkebunan

termasuk perbenihan, pupuk dan pestisida tanaman kehutanan dan perkebunan.

- i. Penetapan kriteria dan standar perizinan usaha pemanfaatan kawasan hutan, pemanfaatan dan pemungutan hasil, pemanfaatan jasa lingkungan, pengusahaan pariwisata alam, pengusahaan taman buru, usaha perburuan, penangkaran flora dan fauna, lembaga konservasi dan usaha perkebunan.
  - j. Penyelenggaraan izin usaha pengusahaan taman buru, usaha perburuan, penangkaran flora dan fauna yang dilindungi, dan lembaga konservasi, serta penyelenggaraan pengelolaan kawasan suaka alam, kawasan pelestarian alam taman buru, termasuk daerah aliran sungai di dalamnya.
  - k. Penyelenggaraan izin usaha pemanfaatan hasil hutan produksi dan pengusahaan pariwisata alam lintas Propinsi.
  - l. Penetapan kriteria dan standar pengelolaan yang meliputi tata hutan dan rencana pengelolaan, pemanfaatan, pemeliharaan, rehabilitasi, reklamasi, pemulihan, pengawasan dan pengendalian kawasan hutan dan areal perkebunan.
  - m. Penetapan kriteria dan standar konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya yang meliputi perlindungan, pengawetan dan pemanfaatan secara lestari dibidang kehutanan dan perkebunan.
  - n. Penetapan norma, prosedur, kriteria dan standar peredaran tumbuhan dan satwa liar termasuk pembinaan habitat satwa migrasi jarak jauh.
  - o. Penyelenggaraan izin pemanfaatan dan peredaran flora dan fauna yang dilindungi dan yang terdaftar dalam apendiks Convention on International Trade in Endangered Species (CITES) of Wild Fauna and Flora.
  - p. Penetapan kriteria dan standar dan penyelenggaraan pengamanan dan penanggulangan bencana pada kawasan hutan, dan areal perkebunan.
5. Bidang Perindustrian dan Perdagangan
- a. Penetapan kebijakan fasilitasi, pengembangan dan pengawasan perdagangan berjangka komoditi.
  - b. Penetapan standar nasional barang dan jasa di bidang industri dan perdagangan.
  - c. Pengaturan persaingan usaha.
  - d. Penetapan pedoman perlindungan konsumen.
  - e. Pengaturan lalu lintas barang dan jasa dalam negeri.

- f. Pengaturan kawasan berikat.
  - g. Pengelolaan kemetrolagian.
  - h. Penetapan standar industri dan produk tertentu yang berkaitan dengan keamanan, keselamatan umum, kesehatan, lingkungan dan moral.
  - i. Penetapan pedoman pengembangan sistem pergudangan.
  - j. Fasilitasi kegiatan distribusi bahan-bahan pokok.
6. Bidang Perkoperasian
- a. Penetapan pedoman akuntansi koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah.
  - b. Penetapan pedoman tata cara penyertaan modal pada koperasi.
  - c. Fasilitasi pengembangan sistem distribusi bagi koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah.
  - d. Fasilitasi kerjasama antar koperasi dan pengusaha kecil dan menengah serta kerjasama dengan badan usaha lain.
7. Bidang Penanaman Modal
- Pemberian izin dan pengendalian penanaman modal untuk usaha berteknologi strategis yang mempunyai derajat kecanggihan tinggi dan beresiko tinggi dalam penerapannya, meliputi persenjataan, nuklir dan rekayasa genetika.
8. Bidang Kepariwisata
- a. Penetapan pedoman pembangunan dan pengembangan kepariwisataan.
  - b. Penetapan pedoman kerjasama Internasional di bidang kepariwisataan.
  - c. Penetapan standar dan norma sarana kepariwisataan.
9. Bidang Ketenagakerjaan
- a. Penetapan kebijakan hubungan industrial, perlindungan pekerja dan jaminan sosial pekerja.
  - b. Penetapan standar keselamatan kerja, kesehatan kerja, higiene perusahaan, lingkungan kerja dan ergonomi.
  - c. Penetapan pedoman penentuan kebutuhan fisik minimum.

## 10. Bidang Kesehatan

- a. Penetapan standar nilai gizi dan pedoman sertifikasi teknologi kesehatan dan gizi.
- b. Penetapan pedoman pembiayaan pelayanan kesehatan.
- c. Penetapan standar akreditasi sarana dan prasarana kesehatan.
- d. Penetapan pedoman standar pendidikan dan pendayagunaan tenaga kesehatan.
- e. Penetapan pedoman penggunaan, konservasi, pengembangan dan pengawasan tanaman obat.
- f. Penetapan pedoman penapisan, pengembangan dan penerapan teknologi kesehatan, dan standar etika penelitian kesehatan.
- g. Pemberian izin dan pengawasan peredaran obat serta pengawasan industri farmasi.
- h. Penetapan persyaratan penggunaan bahan tambahan (zat aditif) tertentu untuk makanan dan penetapan pedoman pengawasan peredaran makanan.
- i. Penetapan kebijakan sistem jaminan pemeliharaan kesehatan masyarakat.
- j. Surveilans epidemiologi serta pengaturan pemberantasan dan penanggulangan wabah, penyakit menular dan kejadian luar biasa.
- k. Penyediaan obat esensial tertentu dan obat untuk pelayanan kesehatan dasar sangat esensial (buffer stock nasional).

## 11. Bidang Pendidikan dan Kebudayaan

- a. Penetapan standar kompetensi siswa dan warga belajar serta pengaturan kurikulum nasional dan penilaian hasil belajar secara nasional serta pedoman pelaksanaannya.
- b. Penetapan standar materi pelajaran pokok.
- c. Penetapan persyaratan perolehan dan penggunaan gelar akademik.
- d. Penetapan pedoman pembiayaan penyelenggaraan pendidikan .
- e. Penetapan persyaratan penerimaan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa.



- f. Penetapan persyaratan pemintakatan/zoning, pencarian, pemanfaatan, pemindahan, penggandaan, sistem pengamanan dan kepemilikan benda cagar budaya serta persyaratan penelitian arkeologi.
- g. Pemanfaatan hasil penelitian arkeologi nasional serta pengelolaan museum nasional, galeri nasional, pemanfaatan naskah sumber arsip, dan monumen yang diakui secara internasional.
- h. Penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun bagi pendidikan dasar, menengah dan luar sekolah.
- i. Pengaturan dan pengembangan pendidikan tinggi, pendidikan jarak jauh serta pengaturan sekolah internasional.
- j. Pembinaan dan pengembangan bahasa dan sastra Indonesia.

## 12. Bidang Sosial

- a. Penetapan pedoman pelestarian nilai-nilai kepahlawanan, keperintisan dan kejuangan, serta nilai-nilai kesetia-kawanan sosial.
- b. Penetapan pedoman akreditasi lembaga penyelenggaraan pelayanan sosial
- c. Penetapan pedoman pelayanan dan rehabilitasi serta bantuan sosial dan perlindungan sosial penyandang masalah kesejahteraan sosial.
- d. Pengaturan sistem penganugerahan tanda kehormatan/jasa tingkat nasional.
- e. Pengaturan sistem penyelenggaraan pelayanan sosial termasuk sistem jaminan dan rehabilitasi sosial.
- f. Pemeliharaan Taman Makam Pahlawan Nasional.

## 13. Bidang Penataan Ruang

- a. Penetapan tata ruang nasional berdasarkan tata ruang Kabupaten/Kota dan Propinsi.
- b. Penetapan kriteria penataan perwilayahan ekosistem daerah tangkapan air pada daerah aliran sungai.
- c. Pengaturan tata ruang perairan di luar 12 (dua belas) mil.
- d. Fasilitasi kerjasama penataan ruang lintas Propinsi.

## 14. Bidang Pertanian

- a. Penetapan persyaratan pemberian hak-hak atas tanah.
  - b. Penetapan persyaratan landreform.
  - c. Penetapan standar administrasi pertanahan.
  - d. Penetapan pedoman biaya pelayanan pertanahan.
  - e. Penetapan Kerangka Dasar Kadastral Nasional dan pelaksanaan pengukuran Kerangka Dasar Kadastral Nasional Orde I dan II.
15. Bidang Permukiman
- a. Penetapan pedoman perencanaan dan pengembangan pembangunan perumahan dan permukiman.
  - b. Penetapan pedoman konservasi arsitektur bangunan dan pelestarian kawasan bangunan bersejarah.
  - c. Penetapan pedoman pengawasan dan pengendalian pembangunan perumahan dan permukiman.
  - d. Penetapan pedoman teknis pengelolaan fisik gedung dan rumah negara.
16. Bidang Pekerjaan Umum
- a. Penetapan standar prasarana dan sarana kawasan terbangun dan sistem manajemen konstruksi.
  - b. Penetapan standar pengembangan konstruksi bangunan sipil dan arsitektur.
  - c. Penetapan standar pengembangan prasarana dan sarana wilayah yang terdiri atas pengairan, bendungan besar, jembatan dan jalan beserta simpul-simpulnya serta jalan bebas hambatan.
  - d. Penetapan persyaratan untuk penentuan status, kelas dan fungsi jalan.
  - e. Pengaturan dan penetapan status jalan nasional.
17. Bidang Perhubungan
- a. Penetapan standar rambu-rambu jalan dan pedoman penentuan lokasi pemasangan perlengkapan jalan dan jembatan timbang.
  - b. Penetapan standar laik jalan dan persyaratan pengujian kendaraan bermotor serta standar pendaftaran kendaraan bermotor.

- c. Penetapan standar teknis dan sertifikasi sarana Kereta Api serta sarana dan prasarana angkutan laut, sungai, danau, darat dan udara.
- d. Penetapan persyaratan pemberian Surat Izin Mengemudi kendaraan bermotor.
- e. Perencanaan umum dan pembangunan Jaringan Jalan Kereta Api nasional serta penetapan spesifikasi jaringan lintas dan klasifikasi jalur Kereta Api dan pengawasannya.
- f. Perencanaan makro jaringan jalan bebas hambatan.
- g. Penetapan tarif dasar angkutan penumpang kelas ekonomi.
- h. Penetapan pedoman lokasi pelabuhan penyeberangan lintas propinsi dan antar negara.
- i. Penetapan lokasi bandar udara lintas Propinsi dan antar negara.
- j. Penetapan lintas penyeberangan dan alur pelayaran internasional.
- k. Penetapan persyaratan pengangkutan bahan dan atau barang berbahaya lintas darat, laut dan udara.
- l. Penetapan rencana umum jaringan fasilitas kenavigasian, pemanduan dan penundaan kapal, sarana dan prasarana penjagaan dan penyelamatan serta penyediaan sarana dan prasarana di wilayah laut di luar 12 (dua belas) mil.
- m. Penetapan standar pengelolaan dermaga untuk kepentingan sendiri di pelabuhan antar propinsi/internasional.
- n. Penetapan standar penentuan daerah lingkungan kerja perairan atau daerah lingkungan kerja pelabuhan bagi pelabuhan-pelabuhan antar Propinsi dan internasional.
- o. Penerbitan izin kerja keruk dan reklamasi yang berada di wilayah laut di luar 12 (dua belas) mil.
- p. Pengaturan rute, jaringan dan kapasitas penerbangan.
- q. Pengaturan sistem pendukung penerbangan di Bandara.
- r. Penetapan standar kawasan keselamatan operasi penerbangan dan penetapan kriteria batas kawasan kebisingan serta daerah lingkup kerja bandar udara.
- s. Pengaturan tata ruang udara nasional, jaringan pelayanan lalu lintas udara, batas yurisdiksi ruang udara nasional, dan pembagian pengendalian ruang udara dalam Upper Flight Information Region.

- t. Pelaksanaan pelayanan navigasi penerbangan.
  - u. Sertifikasi peralatan dan fasilitasi penunjang operasi penerbangan.
  - v. Penetapan standar teknis peralatan serta pelayanan meteorologi penerbangan dan maritim.
  - w. Penerbitan lisensi dan peringkat tenaga teknis penerbangan.
  - x. Pemberian izin usaha penerbangan.
  - y. Penetapan standar laik laut dan laik udara serta pedoman keselamatan kapal dan pesawat udara, auditing manajemen keselamatan kapal dan pesawat udara, patroli laut, dan bantuan pencarian dan pertolongan (Search and Rescue), penyidikan, penanggulangan kecelakaan, bencana kapal dan pesawat udara.
  - z. Pengaturan Pos Nasional.
  - aa. Pengaturan Sistem Pertelekomunikasian Nasional.
  - bb. Pengaturan sistem jaringan pengamatan meteorologi dan klimatologi.
  - cc. Pemberian izin orbit satelit dan frekuensi radio kecuali radio dan televisi lokal.
  - dd. Pemberian jasa meteorologi dan klimatologi.
  - ee. Pengaturan dan penetapan pedoman pengelolaan bantuan pencarian dan pertolongan (Search and Rescue ) serta penyelenggaraan SAR Nasional.
18. Bidang Lingkungan Hidup
- a. Penetapan pedoman pengendalian sumber daya alam dan pelestarian fungsi lingkungan.
  - b. Pengaturan pengelolaan lingkungan dalam pemanfaatan sumber daya laut diluar 12 (dua belas) mil.
  - c. Penilaian analisis mengenai dampak lingkungan bagi kegiatan-kegiatan yang potensial berdampak negatif pada masyarakat luas dan atau menyangkut pertahanan dan keamanan, yang lokasinya meliputi lebih dari satu wilayah Propinsi, kegiatan yang berlokasi di wilayah sengketa dengan Negara lain, di wilayah laut dibawah 12 (dua belas) mil dan berlokasi di lintas batas negara.
  - d. Penetapan baku mutu lingkungan hidup dan penetapan pedoman

tentang pencemaran lingkungan hidup.

e. Penetapan pedoman tentang konservasi sumber daya alam.

19. Bidang Politik Dalam Negeri dan Administrasi Publik

a. Penetapan kebijakan sistem tata laksana aparatur negara.

b. Penetapan kebijakan akuntabilitas aparatur negara.

c. Penetapan pedoman tata laksana pelayanan publik.

d. Penetapan pedoman ketentraman dan ketertiban umum.

e. Penetapan pedoman penyelenggaraan perlindungan masyarakat.

f. Penetapan pedoman kesatuan bangsa.

g. Penetapan standar dan prosedur mengenai perencanaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, serta kedudukan hukum pegawai negeri sipil dan pegawai negeri sipil di Daerah.

h. Penetapan pedoman penanggulangan bencana.

i. Pengaturan dan penyelenggaraan Sistem Sandi Negara.

j. Penyelesaian perselisihan antar Propinsi.

k. Penyelenggaraan pemilihan umum.

l. Fasilitasi penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan sistem politik.

m. Penegakan hak asasi manusia.

n. Pelaksanaan mutasi kepegawaian antar propinsi.

o. Penetapan dan penyelenggaraan kearsipan nasional.

p. Penetapan dan penyelenggaraan statistik nasional.

q. Penetapan dan penyelenggaraan pemetaan dasar nasional.

r. Penetapan jumlah jam kerja dan hari libur nasional.

s. Penetapan pedoman administrasi kependudukan.

20. Bidang Pengembangan Otonomi Daerah

a. Penetapan syarat-syarat pembentukan Daerah dan kriteria

tentang penghapusan, penggabungan, dan pemekaran Daerah.

- b. Penetapan kebijakan perubahan batas, nama dan pemindahan ibukota Daerah.
- c. Penetapan pedoman perencanaan daerah.
- d. Penetapan pedoman susunan organisasi perangkat Daerah.
- e. Penetapan pedoman formasi perangkat Daerah.
- f. Penetapan pedoman tentang realokasi pegawai.
- g. Penetapan pedoman tata cara kerjasama Daerah dengan lembaga/badan luar negeri.
- h. Penetapan pedoman kerjasama antar Daerah/Desa dan antar Daerah/desa dengan pihak ketiga.
- i. Penetapan pedoman pengelolaan kawasan perkotaan dan pelaksanaan kewenangan Daerah di kawasan otorita dan sejenisnya.
- j. Penetapan pedoman satuan polisi pamong praja.
- k. Penetapan pedoman dan memfasilitasi pembentukan asosiasi Pemerintah Daerah dan asosiasi DPRD.
- l. Penetapan pedoman mengenai pengaturan desa.
- m. Penetapan pedoman dan memfasilitasi pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah/Desa.
- n. Penetapan pedoman Tata Tertib DPRD.
- o. Pengaturan tugas pembantuan kepada Daerah dan Desa.
- p. Pengaturan tata cara pencalonan, pemilihan, pengangkatan, pertanggung jawaban dan pemberhentian serta kedudukan keuangan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah.
- q. Pengaturan kedudukan keuangan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
- r. Pembentukan dan pengelolaan Dewan Pertimbangan Otonomi Daerah.
- s. Penetapan pedoman penyusunan, perubahan, dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- t. Penetapan pedoman pengurusan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan Daerah.

- u. Pengaturan pedoman dan fasilitasi pengelolaan pendapatan Asli Daerah dan sumber pembiayaan lainnya.
21. Bidang Perimbangan Keuangan
- a. Penetapan pedoman tentang realokasi pendapatan asli daerah yang besar dan terkonsentrasi pada Kabupaten/Kota tertentu untuk keseimbangan penyelenggaraan pembangunan guna kesejahteraan masyarakat di Propinsi.
  - b. Penetapan pedoman pinjaman dari dalam negeri dan luar negeri oleh Pemerintah Daerah.
22. Bidang Kependudukan
- a. Penetapan pedoman mobilitas kependudukan.
  - b. Penetapan kebijakan pengendalian angka kelahiran dan penurunan angka kematian ibu, bayi dan anak.
  - c. Penetapan pedoman dan fasilitasi peningkatan kesetaraan dan keadilan gender.
  - d. Penetapan pedoman pengembangan kualitas keluarga.
  - e. Penetapan pedoman perlindungan dan penghapusan tindak kekerasan terhadap perempuan, anak dan remaja.
23. Bidang Olah raga
- a. Pemberian dukungan untuk pembangunan sarana dan prasarana olah raga.
  - b. Penetapan pedoman pemberdayaan masyarakat olah raga.
  - c. Penetapan kebijakan dalam penentuan kegiatan-kegiatan olah raga nasional/ internasional.
24. Bidang Hukum dan Perundang-undangan
- a. Pembinaan hukum dan peraturan perundang-undangan nasional.
  - b. Pengesahan dan persetujuan Badan Hukum.
  - c. Pengesahan dibidang Hak atas Kekayaan Intelektual.
  - d. Pengaturan dan pembinaan terhadap lembaga pemasyarakatan.

- e. Pengaturan dan pembinaan dibidang keimigrasian.
- f. Pengaturan dan pembinaan dibidang kenotariatan.

25. Bidang Penerangan

- a. Penetapan pedoman penyelenggaraan penyiaran.
- b. Penetapan pedoman peredaran film dan rekaman video komersial.
- c. Penetapan pedoman kebijakan pencetakan dan penerbitan publikasi/ dokumen pemerintah/negara.

- (4) Kewenangan Pemerintah yang berlaku di berbagai bidang selain kewenangan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (3) meliputi:
- a. penetapan kebijakan untuk mendukung pembangunan secara makro;
  - b. penetapan pedoman untuk menentukan standar pelayanan minimal dalam bidang yang wajib dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota;
  - c. penetapan kriteria penentuan dan perubahan fungsi ruang kawasan/lahan dalam rangka penyusunan tata ruang;
  - d. penyusunan rencana nasional secara makro;
  - e. penetapan persyaratan akreditasi lembaga pendidikan dan sertifikasi tenaga profesional/ahli serta persyaratan jabatan;
  - f. pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan Otonomi Daerah yang meliputi pemberian pedoman, bimbingan, pelatihan, arahan, dan supervisi;
  - g. penetapan pedoman pengelolaan dan perlindungan sumber daya alam;
  - h. pengelolaan dan penyelenggaraan perlindungan sumber daya alam di wilayah laut di luar 12 (dua belas) mil;
  - i. pengaturan penerapan perjanjian atau persetujuan internasional yang disahkan atas nama negara;
  - j. penetapan standar pemberian izin oleh Daerah;
  - k. pengaturan ekspor impor dan pelaksanaan perkarantinaan;
  - l. penanggulangan wabah dan bencana yang berskala nasional;
  - m. penetapan arah dan prioritas kegiatan riset dan teknologi termasuk penelitian dan pengembangan teknologi strategis dan beresiko tinggi;



- n. penetapan kebijakan sistem informasi nasional;
- o. penetapan persyaratan kualifikasi usaha jasa;
- p. pengaturan sistem lembaga perekonomian negara.

## Pasal 3

- (1) Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas Kabupaten/Kota serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
- (2) Kewenangan bidang tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah perencanaan dan pengendalian pembangunan secara makro, pelatihan bidang tertentu, alokasi sumber daya manusia potensial, penelitian yang mencakup wilayah Propinsi, pengelolaan pelabuhan regional, pengendalian lingkungan hidup, promosi dagang dan budaya/pariwisata, penanganan penyakit menular dan hama tanaman dan perencanaan tata ruang Propinsi.
- (3) Selain kewenangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota, Propinsi dapat melaksanakan kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota.
- (4) Kewenangan Kabupaten/Kota di bidang tertentu dan bagian tertentu dari kewenangan wajib dapat dilaksanakan oleh Propinsi dengan kesepakatan antar Kabupaten/Kota dan Propinsi.
- (5) Kewenangan Propinsi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), dikelompokkan dalam bidang sebagai berikut:
  - 1. Bidang Pertanian
    - a. Penetapan standar pelayanan minimal dalam bidang pertanian yang wajib dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota.
    - b. Penetapan standar pembibitan/perbenihan pertanian.
    - c. Penetapan standar teknis minimal rumah potong hewan, rumah sakit hewan, dan satuan pelayanan peternakan terpadu.
    - d. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia aparat pertanian teknis fungsional, ketrampilan dan diklat kejuruan tingkat menengah.
    - e. Promosi ekspor komoditas pertanian unggulan daerah Propinsi.
    - f. Penyediaan dukungan kerja sama antar Kabupaten/Kota dalam

bidang pertanian.

- g. Pengaturan dan pelaksanaan penanggulangan wabah hama dan penyakit menular di bidang pertanian lintas Kabupaten/Kota.
- h. Pengaturan penggunaan bibit unggul pertanian.
- i. Penetapan kawasan pertanian terpadu berdasarkan kesepakatan dengan Kabupaten/Kota.
- j. Pelaksanaan penyidikan penyakit di bidang pertanian lintas Kabupaten/Kota;
- k. Penyediaan dukungan pengendalian eradikasi organisme pengganggu tumbuhan, hama dan penyakit di bidang pertanian.
- l. Pengaturan penggunaan air irigasi.
- m. Pemantauan, peramalan dan pengendalian serta penanggulangan eksplosif organisme pengganggu tumbuhan dan penyakit di bidang pertanian.
- n. Penyediaan dukungan pengembangan perekayasa teknologi perikanan serta sumber daya perairan lainnya.
- o. Pengendalian terhadap pelaksanaan pemberantasan penyakit ikan di darat.
- p. Pengendalian eradikasi penyakit ikan di darat.

## 2. Bidang Kelautan

- a. Penataan dan pengelolaan perairan di wilayah laut Propinsi.
- b. Eksplorasi, eksploitasi, konservasi dan pengelolaan kekayaan laut sebatas wilayah laut kewenangan Propinsi.
- c. Konservasi dan pengelolaan plasma nutfah spesifik lokasi serta suaka perikanan di wilayah laut kewenangan Propinsi.
- d. Pelayanan izin usaha pembudidayaan dan penangkapan ikan pada perairan laut di wilayah laut kewenangan Propinsi.
- e. Pengawasan pemanfaatan sumber-daya ikan di wilayah laut kewenangan Propinsi.

## 3. Bidang Pertambangan dan Energi

- a. Penyediaan dukungan pengembangan dan pemanfaatan sumberdaya mineral dan energi serta air bawah tanah.
- b. Pemberian izin usaha inti pertambangan umum lintas Kabupaten/Kota yang meliputi eksplorasi dan eksploitasi.

- c. Pemberian izin usaha inti listrik dan distribusi lintas Kabupaten /Kota yang tidak disambung ke grid nasional.
  - d. Pengelolaan sumberdaya mineral dan energi non migas kecuali bahan radio aktif pada wilayah laut dari 4 (empat) sampai dengan 12 (dua belas) mil.
  - e. Pelatihan dan penelitian di bidang pertambangan dan energi di wilayah Propinsi.
4. Bidang Kehutanan dan Perkebunan
- a. Pedoman penyelenggaraan inventarisasi dan pemetaan hutan/kebun.
  - b. Penyelenggaraan penunjukkan dan pengamanan batas hutan produksi dan hutan lindung.
  - c. Pedoman penyelenggaraan tata batas hutan, rekonstruksi dan penataan batas kawasan hutan produksi dan hutan lindung.
  - d. Penyelenggaraan pembentukan dan perwilayahan areal perkebunan lintas Kabupaten/Kota.
  - e. Pedoman penyelenggaraan pembentukan wilayah dan penyediaan dukungan pengelolaan taman hutan raya.
  - f. Penyusunan perwilayahan, design, pengendalian lahan dan industri primer bidang perkebunan lintas Kabupaten/Kota.
  - g. Penyusunan rencana makro kehutanan dan perkebunan lintas Kabupaten/Kota.
  - h. Pedoman penyelenggaraan pengurusan erosi, sadimentasi, produktivitas lahan pada daerah aliran sungai lintas Kabupaten/Kota.
  - i. Pedoman penyelenggaraan rehabilitasi dan reklamasi hutan produksi dan hutan lindung.
  - j. Penyelenggaraan perizinan lintas Kabupaten/Kota meliputi pemanfaatan hasil hutan kayu, pemanfaatan flora dan fauna yang tidak dilindungi, usaha perkebunan, dan pengolahan hasil hutan.
  - k. Pengawasan perbenihan, pupuk, pestisida, alat dan mesin di bidang kehutanan dan perkebunan.
  - l. Pelaksanaan pengamatan, peramalan organisme tumbuhan pengganggu dan pengendalian hama terpadu tanaman kehutanan dan perkebunan.
  - m. Penyelenggaraan dan pengawasan atas rehabilitasi, reklamasi, sistem silvikultur, budidaya, dan pengolahan.

- n. Penyelenggaraan pengelolaan taman hutan raya lintas Kabupaten/Kota.
  - o. Penetapan pedoman untuk penentuan tarif pungutan hasil hutan bukan kayu lintas Kabupaten/Kota.
  - p. Turut serta secara aktif bersama Pemerintah dalam menetapkan kawasan serta perubahan fungsi dan status hutan dalam rangka perencanaan tata ruang Propinsi berdasarkan kesepakatan antara Propinsi dan Kabupaten/Kota.
  - q. Perlindungan dan pengamanan hutan pada kawasan lintas Kabupaten/Kota.
  - r. Penyediaan dukungan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis, penelitian dan pengembangan terapan bidang kehutanan.
5. Bidang Perindustrian dan Perdagangan
- a. Penyediaan dukungan pengembangan industri dan perdagangan.
  - b. Penyediaan dukungan kerjasama antar Kabupaten/Kota dalam bidang industri dan perdagangan.
  - c. Pengelolaan laboratorium kemetrolagian.
6. Bidang Perkoperasian
- Penyediaan dukungan pengembangan koperasi.
7. Bidang Penanaman Modal
- Melakukan kerjasama dalam bidang penanaman modal dengan Kabupaten dan Kota.
8. Bidang Ketenagakerjaan
- a. Penetapan pedoman jaminan kesejahteraan purnakerja.
  - b. Penetapan dan pengawasan atas pelaksanaan upah minimum.
9. Bidang Kesehatan
- a. Penetapan pedoman penyuluhan dan kampanye kesehatan.
  - b. Pengelolaan dan pemberian izin sarana dan prasarana kesehatan khusus seperti rumah sakit jiwa, rumah sakit kusta, dan rumah sakit kanker.
  - c. Sertifikasi teknologi kesehatan dan gizi.
  - d. Surveilans epidemiologi serta penanggulangan wabah penyakit dan kejadian luar biasa.

- e. Penempatan tenaga kesehatan strategis, pemindahan tenaga kesehatan tertentu antar Kabupaten/Kota serta penyelenggaraan pendidikan tenaga dan pelatihan kesehatan.

## 10. Bidang Pendidikan dan Kebudayaan

- a. Penetapan kebijakan tentang penerimaan siswa dan mahasiswa dari masyarakat minoritas, terbelakang, dan atau tidak mampu.
- b. Penyediaan bantuan pengadaan buku pelajaran pokok/modul pendidikan untuk taman kanak-kanak, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan luar sekolah.
- c. Mendukung/membantu penyelenggaraan pendidikan tinggi selain pengaturan kurikulum, akreditasi dan pengangkatan tenaga akademis.
- d. Pertimbangan pembukaan dan penutupan perguruan tinggi.
- e. Penyelenggaraan sekolah luar biasa dan balai pelatihan dan/atau penataran guru.
- f. Penyelenggaraan museum propinsi, suaka peninggalan sejarah, kepurbakalaan, kajian sejarah dan nilai tradisional serta pengembangan bahasa dan budaya daerah.

## 11. Bidang Sosial

- a. Mendukung upaya pengembangan pelayanan sosial.
- b. Mendukung pelestarian nilai-nilai kepahlawanan, keberintisan dan kejuangan, serta nilai-nilai kesetiakawanan sosial.
- c. Pengawasan pelaksanaan penempatan pekerja sosial profesional dan fungsional panti sosial swasta.

## 12. Bidang Penataan Ruang

- a. Penetapan tata ruang Propinsi berdasarkan kesepakatan antara Propinsi dan Kabupaten/Kota.
- b. Pengawasan atas pelaksanaan tata ruang.

## 13. Bidang Permukiman

Penyediaan bantuan/dukungan penerapan hasil penelitian dan pengembangan teknologi, arsitektur bangunan dan jatidiri kawasan.

## 14. Bidang Pekerjaan Umum

- a. Penetapan standar pengelolaan sumber daya air permukaan lintas Kabupaten/Kota.

- b. Pemberian izin pembangunan jalan bebas hambatan lintas Kabupaten/Kota.
  - c. Penyediaan dukungan/bantuan untuk kerjasama antar Kabupaten/Kota dalam pengembangan prasarana dan sarana wilayah yang terdiri atas pengairan, bendungan/dam, jembatan dan jalan beserta simpul-simpulnya serta jalan bebas hambatan.
  - d. Penyediaan dukungan/bantuan untuk pengelolaan sumber daya air permukaan Pelaksanaan eksploitasi dan pemeliharaan jaringan irigasi dan drainase lintas Kabupaten/Kota beserta bangunan-bangunan pelengkapannya mulai dari bangunan pengambilan sampai kepada saluran percontohan sepanjang 50 meter dari bangunan sadap.
  - e. Perizinan untuk mengadakan perubahan dan atau pembongkaran bangunan-bangunan dan saluran jaringan dan prasarana dan sarana pekerjaan umum yang lintas kabupaten/kota.
  - f. Perizinan untuk mendirikan, mengubah ataupun membongkar bangunan-bangunan lain, selain dari yang dimaksud pada angka 5 termasuk yang berada di dalam, di atas, maupun yang melintasi saluran irigasi.
  - g. Pelaksanaan pembangunan dan perbaikan jaringan utama irigasi lintas Kabupaten/Kota beserta bangunan pelengkapannya.
  - h. Penyusunan rencana penyediaan air irigasi.
15. Bidang Perhubungan
- a. Penetapan alur penyeberangan lintas Kabupaten/Kota di wilayah Propinsi.
  - b. Penetapan tarif angkutan darat lintas Kabupaten/Kota untuk penumpang kelas ekonomi.
  - c. Penetapan lokasi pemasangan dan pemeliharaan alat pengawasan dan alat pengamanan (rambu-rambu) lalu lintas jalan Propinsi, danau dan sungai lintas Kabupaten/kota serta laut dalam wilayah diluar 4 (empat) mil sampai dengan 12 (dua belas) mil.
  - d. Penetapan kebijakan tatanan dan perizinan pelabuhan Propinsi.
  - e. Pengelolaan pelabuhan dan bandar udara Propinsi yang dibangun atas prakarsa Propinsi dan atau pelabuhan dan bandar udara yang diserahkan oleh Pemerintah kepada Propinsi.
  - f. Penyusunan dan penetapan jaringan transportasi jalan propinsi.
  - g. Pengaturan dan pengelolaan SAR Propinsi.
  - h. Perizinan, pelayanan dan pengendalian kelebihan muatan dan tertib

pemanfaatan jalan propinsi.

- i. Perencanaan, pembangunan dan pemeliharaan jalan propinsi.
  - j. Penetapan standar batas maksimum muatan dan berat kendaraan pengangkutan barang dan tertib pemanfaatan antar kabupaten/kota.
  - k. Penetapan lintas penyeberangan antar Propinsi.
  - l. Penetapan lokasi dan pengelolaan jembatan timbang.
  - m. Perencanaan dan pembangunan Jaringan Jalan Kereta Api lintas Kabupaten/Kota.
16. Bidang Lingkungan Hidup
- a. Pengendalian lingkungan hidup lintas Kabupaten/Kota.
  - b. Pengaturan pengelolaan lingkungan dalam pemanfaatan sumber daya laut 4 (empat) mil sampai dengan 12 (dua belas) mil.
  - c. Pengaturan tentang pengamanan dan pelestarian sumber daya air lintas Kabupaten/Kota.
  - d. Penilaian analisis mengenai dampak lingkungan (AMDAL) bagi kegiatan-kegiatan yang potensial berdampak negatif pada masyarakat luas yang lokasinya meliputi lebih dari satu Kabupaten/Kota.
  - e. Pengawasan pelaksanaan konservasi lintas Kabupaten/Kota.
  - f. Penetapan baku mutu lingkungan hidup berdasarkan baku mutu lingkungan hidup nasional.
17. Bidang Politik Dalam Negeri dan Administrasi Publik
- a. Penegakan hak asasi manusia.
  - b. Pemeliharaan ketentraman dan ketertiban umum.
  - c. Penyediaan dukungan administrasi kepegawaian dan karier pegawai.
  - d. Membantu penyelenggaraan pemilihan umum.
  - e. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan penjurangan dan teknis fungsional tertentu yang mencakup wilayah Propinsi.
  - f. Penyelesaian perselisihan antar Kabupaten/Kota.
  - g. Fasilitasi penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan sistem politik.
  - h. Alokasi dan pemindahan pegawai/tenaga potensial antar daerah

Kabupaten/Kota dan dari Kabupaten/Kota ke Propinsi dan sebaliknya.

- i. Penetapan tanda kehormatan/jasa selain yang telah diatur dan menjadi kewenangan Pemerintah.
18. Bidang Pengembangan Otonomi Daerah  
Penyelenggaraan otonomi daerah di wilayah Propinsi.
  19. Bidang Perimbangan Keuangan
    - a. Mengatur realokasi pendapatan asli daerah yang terkonsentrasi pada Kabupaten/Kota tertentu untuk keseimbangan penyelenggaraan pembangunan guna kesejahteraan masyarakat di Propinsi.
    - b. Menyediakan alokasi anggaran dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) bagi kebutuhan belanja pegawai negeri sipil Daerah yang diangkat oleh Propinsi di luar kebijakan Pemerintah.
  20. Bidang Hukum dan Perundang-undangan  
Penetapan peraturan daerah untuk mendukung pemerintahan Propinsi sebagai daerah otonom.

## Pasal 4

Pelaksanaan kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2), ditetapkan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Kabupaten/Kota yang tidak atau belum mampu melaksanakan salah satu atau beberapa kewenangan dapat melaksanakan kewenangan tersebut melalui kerja sama antar -Kabupaten/Kota, kerja sama antar-Kabupaten/Kota dengan Propinsi, atau menyerahkan kewenangan tersebut kepada Propinsi;
- b. pelaksanaan kewenangan melalui kerja sama atau penyerahan suatu kewenangan kepada Propinsi harus didasarkan pada Keputusan Kepala Daerah Kabupaten/Kota dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota;
- c. Bupati/Walikota wajib menyampaikan keputusan mengenai penyerahan kewenangan kepada Propinsi sebagaimana dimaksud pada huruf b kepada Gubernur dan Presiden dengan tembusan kepada Dewan Pertimbangan Otonomi Daerah;
- d. Presiden setelah memperoleh masukan dari Dewan Pertimbangan Otonomi Daerah dapat menyetujui atau tidak menyetujui penyerahan kewenangan tersebut;
- e. dalam hal Presiden tidak memberikan persetujuannya, kewenangan tersebut harus dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota;



- f. apabila Presiden memberikan persetujuannya, pelaksanaan kewenangan tersebut diserahkan kepada Propinsi;
- g. apabila dalam jangka waktu satu bulan Presiden tidak memberikan tanggapan, maka penyerahan kewenangan tersebut dianggap disetujui;
- h. sebagai akibat dari penyerahan tersebut, Propinsi sebagai Daerah Otonom harus melaksanakan kewenangan dimaksud dengan pembiayaan yang dialokasikan dari dana perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah;
- i. apabila Propinsi tidak mampu melaksanakan kewenangan sebagaimana dimaksud dalam huruf h, maka Propinsi menyerahkannya kepada Pemerintah dengan mekanisme yang sama sebagaimana tercantum pada huruf c sampai dengan huruf h; dan
- j. apabila Kabupaten/Kota sudah menyatakan kemampuannya menangani kewenangan tersebut, Propinsi atau Pemerintah wajib mengembalikannya kepada Kabupaten/Kota tanpa persetujuan Presiden.

## BAB III KETENTUAN LAIN-LAIN

### Pasal 5

- (1) Perjanjian dan komitmen internasional yang telah berlaku dan akan dibuat oleh Pemerintah juga berlaku bagi Daerah Otonom.
- (2) Perjanjian dan kerja sama oleh Daerah dengan lembaga/badan di luar negeri berdasarkan kewenangan daerah otonom tidak boleh bertentangan dengan ketentuan kesepakatan serupa yang dibuat oleh Pemerintah.

### Pasal 6

Penjabaran teknis mengenai kewenangan Pemerintah yang meliputi kebijakan termasuk mekanisme ketatalaksanaan, standar dan kriteria dilakukan oleh pimpinan Departemen/Lembaga Non Departemen yang bersangkutan setelah dikonsultasikan dengan Menteri.

### Pasal 7

Pemerintah berwenang mengambil tindakan administratif terhadap Daerah Otonom dalam hal terjadi kelalaian dan/atau pelanggaran atas penegakan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## BAB IV KETENTUAN PERALIHAN

### Pasal 8

Perizinan dan perjanjian kerja sama Pemerintah dengan pihak ketiga berdasarkan kewenangan Pemerintah sebelum ditetapkan Peraturan Pemerintah ini, dinyatakan tetap berlaku sampai berakhirnya perizinan dan perjanjian kerja sama.

### Pasal 9

- (1) Terhadap kewenangan Pemerintah Daerah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah ini yang belum ada ketentuan mengenai kebijakan, standar, norma, kriteria, prosedur dan pedoman dari Pemerintah, dalam pelaksanaannya Pemerintah Daerah menunggu diterbitkannya ketentuan tersebut.
- (2) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ditetapkan selambat-lambatnya dalam waktu enam bulan sejak ditetapkan Peraturan Pemerintah ini.

## BAB V KETENTUAN PENUTUP

### Pasal 10

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 6 Mei 2000

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

ttd.

ABDURRAHMAN WAHID  
Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 6 Mei 2000  
P.j. SEKRETARIS NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BONDAN GUNAWAN

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2000 NOMOR 54

Salinan sesuai dengan aslinya  
SEKRETARIAT KABINET RI  
Kepala Biro Peraturan  
Perundang-undangan II  
Pit.

Edy Sudiby  
PENJELASAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 25 TAHUN 2000

TENTANG : KEWENANGAN PEMERINTAH DAN KEWENANGAN PROPINSI  
SEBAGAI DAERAH OTONOM

## A. Umum

Tujuan peletakan kewenangan dalam penyelenggaraan otonomi daerah adalah peningkatan kesejahteraan rakyat, pemerataan dan keadilan, demokratisasi dan penghormatan terhadap budaya lokal dan memperhatikan potensi dan keanekaragaman Daerah.

Atas dasar itu, Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan yang luas, nyata, dan bertanggung jawab kepada Daerah sehingga memberi peluang kepada Daerah agar leluasa mengatur dan melaksanakan kewenangannya atas prakarsa sendiri sesuai dengan kepentingan masyarakat setempat dan potensi setiap Daerah. Kewenangan ini pada dasarnya merupakan upaya untuk membatasi kewenangan Pemerintah dan kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom, karena Pemerintah dan Propinsi hanya diperkenankan menyelenggarakan kegiatan otonomi sebatas yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah ini.

Kewenangan Pemerintah Daerah dilaksanakan secara luas, utuh, dan bulat yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi pada semua aspek pemerintahan.

Kewenangan Pemerintah, sebagaimana tercantum dalam Pasal 7 ayat (1) Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, adalah penyelenggaraan politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya.

Kewenangan Propinsi sesuai dengan kedudukannya sebagai daerah otonom meliputi penyelenggaraan kewenangan pemerintahan otonom yang bersifat lintas Kabupaten/Kota dan kewenangan pemerintahan bidang lainnya, sedangkan kewenangan Propinsi sebagai wilayah administrasi merupakan pelaksanaan kewenangan Pemerintah yang didekonsentrasikan kepada Gubernur.

Sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 12 Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999, pengaturan lebih lanjut mengenai kewenangan Pemerintah dan kewenangan Propinsi ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Untuk itu, Peraturan Pemerintah ini mengatur rincian kewenangan Pemerintah yang merupakan penjabaran kewenangan Pemerintah bidang lain dan kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom.

Kewenangan Kabupaten/Kota tidak diatur dalam Peraturan Pemerintah ini karena Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999, pada dasarnya meletakkan semua kewenangan Pemerintahan pada daerah Kabupaten/Kota, kecuali kewenangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini.

Pengaturan rincian kewenangan tersebut tidak berdasarkan pendekatan

sektor, departemen, dan lembaga pemerintah nondepartemen, tetapi berdasarkan pada pembedaan kewenangan.

Rincian kewenangan yang berbeda-beda diagregasikan untuk menghasilkan kewenangan yang setara/setingkat antar bidang tanpa mengurangi bobot substansi, sedangkan penggunaan nomenklatur bidang didasarkan pada rumpun pekerjaan yang mempunyai karakter dan sifat yang sejenis dan saling berkaitan serta pekerjaan yang memerlukan penanganan yang khusus.

Untuk penguatan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan, maka kewenangan Pemerintah pusatnya lebih besar pada penetapan kebijakan yang bersifat norma, standar, kriteria, dan prosedur, sedangkan kewenangan pelaksanaan hanya terbatas pada kewenangan yang bertujuan :

- (a) mempertahankan dan memelihara identitas dan integritas bangsa dan negara;
- (b) menjamin kualitas pelayanan umum yang setara bagi semua warga negara;
- (c) menjamin efisiensi pelayanan umum karena jenis pelayanan umum tersebut berskala nasional;
- (d) menjamin keselamatan fisik dan nonfisik secara setara bagi semua warga negara;
- (e) menjamin pengadaan teknologi keras dan lunak yang langka, canggih, mahal, dan beresiko tinggi serta sumber daya manusia yang berkualifikasi tinggi tetapi sangat diperlukan oleh bangsa dan negara, seperti tenaga nuklir, teknologi peluncuran satelit, teknologi penerbangan dan sejenisnya;
- (f) menjamin supremasi hukum nasional;
- (g) menciptakan stabilitas ekonomi dalam rangka peningkatan kemakmuran rakyat.

Kewenangan pemerintahan yang berlaku di berbagai bidang diatur tersendiri guna menghindari pengulangan pada setiap bidang.

Untuk menentukan kewenangan Propinsi, kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

## 1. Pelayanan Lintas Kabupaten/Kota

Kewenangan pemerintahan yang menyangkut penyediaan pelayanan lintas Kabupaten/Kota di dalam wilayah suatu Propinsi dilaksanakan oleh Propinsi, jika tidak dapat dilaksanakan melalui kerja sama antar-Daerah. Pelayanan lintas Kabupaten/Kota dimaksudkan pelayanan yang mencakup beberapa atau semua Kabupaten/Kota di Propinsi tertentu.

Indikator untuk menentukan pelaksanaan kewenangan dalam pelayanan lintas Kabupaten/Kota yang merupakan tanggungjawab Propinsi adalah:

- a. terjaminnya keseimbangan pembangunan di wilayah Propinsi;
- b. terjangkaunya pelayanan pemerintahan bagi seluruh penduduk Propinsi secara merata;

- c. tersedianya pelayanan pemerintahan yang lebih efisien jika dilaksanakan oleh Propinsi dibandingkan dengan jika dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota masing-masing.

Jika penyediaan pelayanan pemerintahan pada lintas Kabupaten/Kota hanya menjangkau kurang dari 50 % jumlah penduduk Kabupaten/Kota yang berbatasan, kewenangan lintas Kabupaten/Kota tersebut dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota masing-masing dan jika menjangkau lebih dari 50 %, kewenangan tersebut dilaksanakan oleh Propinsi.

Selain parameter yang disebutkan di atas, rincian kewenangan Pemerintah dan kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom juga dirumuskan atas dasar prinsip mekanisme pasar dan otonomi masyarakat.

Indikator-indikator sebagaimana yang diberlakukan pada lintas Kabupaten/Kota juga dianalogkan untuk menentukan pelaksanaan kewenangan dalam pelayanan lintas Propinsi yang merupakan tanggungjawab Pemerintah seperti pertambangan, kehutanan, perkebunan, dan perhubungan.

## 2. Konflik kepentingan antar-Kabupaten/Kota

Kewenangan Propinsi juga mencakup kewenangan yang tidak dapat dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota karena dalam pelaksanaannya dapat merugikan Kabupaten/Kota masing-masing.

Jika pelaksanaan kewenangan Kabupaten/Kota dapat menimbulkan konflik kepentingan antar Kabupaten/Kota, Propinsi, Kabupaten, dan Kota dapat membuat kesepakatan agar kewenangan tersebut dilaksanakan oleh Propinsi, seperti pengamanan, pemanfaatan sumber air sungai lintas Kabupaten/Kota dan pengendalian pencemaran lingkungan.

Lembaga teknis yang terletak di daerah otonom yang mempunyai sifat khusus dalam arti hanya satu di Indonesia, menyediakan pelayanan berskala nasional dan atau regional, memerlukan teknologi dan keahlian tertentu, dapat dipertahankan menjadi kewenangan Pemerintah.

## B. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1  
Cukup jelas

Pasal 2  
Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)  
Cukup jelas

Ayat (3)

- a. Kebijakan adalah pernyataan prinsip sebagai landasan pengaturan dalam pencapaian suatu sasaran.
- b. Pedoman adalah acuan yang bersifat umum yang harus dijabarkan lebih lanjut dan dapat disesuaikan dengan karakteristik dan kemampuan Daerah setempat.
- c. Norma adalah aturan atau ketentuan yang mengikat sebagai panduan dan pengendali dalam melakukan kegiatan.
- d. Persyaratan adalah ketentuan yang harus dipenuhi untuk melakukan sesuatu.
- e. Prosedur adalah tahap dan mekanisme yang harus dilalui dan diikuti untuk menyelesaikan sesuatu.
- f. Kriteria adalah ukuran yang menjadi dasar penilaian atau penetapan sesuatu.
- g. Standar adalah spesifikasi teknis atau sesuatu yang dibakukan sebagai patokan dalam melakukan kegiatan.
- h. Akreditasi adalah pengakuan formal kepada suatu lembaga untuk melakukan kegiatan tertentu.
- i. Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat.
- j. Sertifikat adalah dokumen yang menyatakan suatu produk atau jasa sesuai dengan persyaratan standar.
- k. Pengaturan adalah pembuatan atau penyusunan sesuatu untuk di ikuti/dipatuhi agar penyelenggaraannya menjadi teratur atau tertib.
- l. Penetapan adalah peneguhan suatu keputusan atau pengambilan keputusan..
- m. Penyelenggaraan adalah pelaksanaan sesuatu sebagai perwujudan kewenangan/tugas.

## Huruf g

Yang dimaksud dengan pengawasan adalah pengawasan berdasarkan pengawasan represif yang berdasarkan supremasi hukum, untuk memberi kebebasan pada daerah otonom dalam mengambil keputusan serta memberikan peran kepada DPRD dalam mewujudkan fungsinya sebagai badan pengawas terhadap pelaksanaan otonomi daerah.

## Huruf h

Yang dimaksud dengan standar pengelolaan adalah standar pembiayaan, standar perizinan, standar pelaksanaan, dan standar evaluasi.

## Pasal 3

### Ayat (1)

Cukup jelas

### Ayat (2)

Pelaksanaan kewenangan wajib merupakan pelayanan minimal pada bidang - bidang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2) Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, sesuai dengan standar yang ditentukan Propinsi berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Ayat (3)

Yang dimaksud dengan bagian tertentu dari kewenangan wajib adalah tugas-tugas tertentu dari salah satu kewenangan wajib.

Pasal 4

Cukup jelas

Pasal 5

Cukup jelas

Pasal 6

Yang dimaksud dengan Menteri dalam Pasal ini adalah Menteri yang bertanggung jawab di bidang otonomi daerah

Pasal 7

Yang dimaksud dengan tindakan administratif adalah peringatan, teguran atau pembatalan kebijakan Kepala Daerah dan Perda.

Pasal 8

Cukup jelas

Pasal 9

Peraturan Daerah tentang pelaksanaan salah satu kewenangan diterbitkan setelah dikeluarkannya kebijakan seperti standar, norma, kriteria, prosedur dan pedoman dari Pemerintah.

Pasal 10

Cukup jelas

---

Lampiran 14 Surat izin Penelitian dari LP2M UNEJ



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
Jl. Kalimantan 37 Jember, Telp (0331) 337818, 339385 Fax (0331) 337818  
Email : [penelitian.lp2m@unej.ac.id](mailto:penelitian.lp2m@unej.ac.id) - [pengabdian.lp2m@unej.ac.id](mailto:pengabdian.lp2m@unej.ac.id)

20 Juni 2019

Nomor : 1966 /UN25.3.1/LT/2019  
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

Yth. Kepala  
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik  
Kabupaten Jember  
Di  
Jember

Memperhatikan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember nomor 2036/UN25.1.2/LT/2019 tanggal 18 Juni 2019 perihal Ijin Penelitian mahasiswa,

Nama : Alifah Novrina Widiyarsari  
NIM : 150910201058  
Fakultas : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis  
Alamat : Jl. Mangga 149 Patrang-Jember  
Judul Penelitian : "Perspektif *Balance Scorecard* Pada Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember"  
Lokasi Penelitian : Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember  
Lama Penelitian : 3 Bulan (26 Juni-30 September 2019)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.

a.n. Ketua  
Sekretaris II,  
  
Dr. Suganto, M.Pd.  
NIP. 196306161988021001

Tembusan Yth.  
1. Kepala PDAM Jember;  
2. Dekan FISIP Universitas Jember;  
3. Mahasiswa ybs; ✓  
4. Arsip.



CERTIFICATE NO : QMS/173



Lampiran 15 Surat Izin Penelitian Bangkesbangpol

**PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN JEMBER**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
Jalan Letjen S Parman No. 89 ■ 337853 Jember

Kepada  
Yth. Sdr. Dint PDAM Jember  
di  
JEMBER

**SURAT REKOMENDASI**  
Nomor : 072/1606/415/2019

Tentang  
**PENELITIAN**

Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi penelitian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 7 Tahun 2014 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011;  
2. Peraturan Bupati Jember No. 46 Tahun 2014 tentang Pedoman Penerbitan Surat Rekomendasi Penelitian Kabupaten Jember

Memperhatikan : Surat Ketua LP2M Universitas Jember tanggal 20 Juni 2019 Nomor : 1966/UN25.3.1/LT/2019 perihal Permohonan Penelitian

**MEREKOMENDASIKAN**


Nama / NIM. : Alifah Novrina Widiyasari / 150910201058  
Instansi : FISIP Universitas Jember  
Alamat : Jl. Mangga 149 Patrang, Jember  
Keperluan : Mengadakan penelitian dengan judul : "Perspektif Balance Scorecard Pada Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jember"  
Lokasi : Perusahaan Daerah Air Minum Jember  
Waktu Kegiatan : Juni s/d September 2019

Apabila tidak bertentangan dengan kewenangan dan ketentuan yang berlaku, diharapkan Saudara memberi bantuan tempat dan atau data seperlunya untuk kegiatan dimaksud.

1. Kegiatan dimaksud benar-benar untuk kepentingan Pendidikan
2. Tidak dibenarkan melakukan aktivitas politik
3. Apabila situasi dan kondisi wilayah tidak memungkinkan akan dilakukan penghentian kegiatan.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Ditetapkan di : Jember  
Tanggal : 26-06-2019  
An. KEPALA BAKESBANG DAN POLITIK  
PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
Sekretaris  
  
Drs. H. H. WIDODO  
Jember, 26 Juni 2019  
198112241988121001



Tembusan :  
Yth. Sdr. : 1. Ketua LP2M Universitas Jember;  
2. Yang Bersangkutan.

Lampiran 16 Surat Izin Penelitian di PDAM Jember



Nomor : 690/ toso /436.62/2019  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Keterangan Penelitian

Jember, 06 Agustus 2019

Yth. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial  
dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Jember  
Jl. Kalimantan  
di-

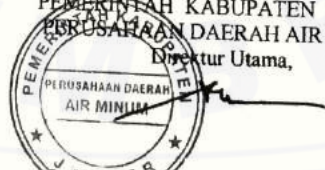
JEMBER

Memperhatikan surat Saudara nomor : 072/1606/415/2019  
tertanggal 26 Juni 2019 perihal Permohonan Ijin Penelitian, bahwa  
mahasiswa Saudara dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISP)  
Universitas Jember atas nama :

No.	N a m a		NIM	Jurusan
1.	Alifah	Novrina	150910201058	Ilmu Adm Negara
	Widiyarsi			

Berkenaan dengan tugas pengambilan data, maka mahasiswa tersebut diatas  
telah melakukan pengambilan data di Perusahaan Daerah Air Minum  
(PDAM) Kabupaten Jember mulai tanggal 01 Juni 2019 s/d 1 September  
2019.

Demikian Keterangan Penelitian ini kami sampaikan untuk  
menjadikan maklum.

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
Direktur Utama,  
  
I. H. M. A. D. Y. S E T T I A W A N, S H, M H, P I A

## Lampiran 17

### Dokumentasi



# Digital Repository Universitas Jember

