

# PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN BULELENG DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*

Oleh :  
**Luh Ade Dwi Wahyuni**  
Jurusan Akuntansi Program Diploma III  
Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja  
[adedwi981@gmail.com](mailto:adedwi981@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Buleleng dengan metode *Balance Scorecard*. Metode yang digunakan adalah dokumentasi. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja perspektif keuangan yang dinilai dari ROE, Rasio Operasi, Rasio Kas, Efektifitas Penagihan, dan Solvabilitas memperoleh predikat kinerja yang sangat baik. Perspektif Pelanggan yang dinilai berdasarkan Cakupan Pelayanan Teknis, Pertumbuhan Pelanggan, Tingkat Penyelesaian Aduan, Kualitas Air Pelanggan, dan Konsumsi Air Domestik mendapat predikat baik. Perspektif Proses Bisnis Internal yang dinilai berdasarkan Efisiensi Produksi, Tingkat Kehilangan Air, Jam Operasi Layanan, Tekanan Air Sambungan Pelanggan, dan Penggantian Meter Air memperoleh predikat baik. Yang terakhir yaitu perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang dinilai berdasarkan Rasio Jumlah Pegawai/1.000 Pelanggan, Rasio Diklat Pegawai dan Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai memperoleh predikat cukup.

**Kata-kata kunci** : *Balance scorecard*, analisis kinerja, PDAM

## ABSTRACT

This study aims to determine the performance of PDAM Buleleng with *Balance Scorecard* method. The method used is the documentation. The collected data were processed using quantitative descriptive analysis in order to produce the desired research.

The results showed that financial perspective performance assessed by ROE, Operating Ratio, Cash Ratio, Effectiveness Billing, and Solvency showed excellent performance. Customer Perspective is assessed based on the Scope of Technical Services, Subscriber Growth, Rate Settlement Complaints, Customer Water Quality and Water Consumption Domestic gets a good rating. Internal Business Process Perspective is assessed on the basis of Production Efficiency, Water Loss Rate, Operating Hours Service, Customer Connection Water Pressure and Water Meter Replacement earn a good rating. Finally, the Learning and Growth perspective assessed based ratio Number of Employees / 1.000 Customers, Employees and Cost Ratio Training Training Employees Against fee predicate enough.

**Keywords**: *Balance scorecard*, performance analysis, PDAM

## PENDAHULUAN

Era globalisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Salah satu perubahan yang terjadi pada era globalisasi yaitu perubahan dalam bidang organisasi bisnis dan pemerintah. Dimana dengan adanya era globalisasi suatu organisasi atau perusahaan dituntut agar lebih mampu tumbuh dan berkembang. Perkembangan suatu organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu faktor penting yang mempengaruhi sebuah organisasi atau perusahaan yaitu manajemen yang ada dalam perusahaan tersebut. Membentuk sebuah manajemen perusahaan bukanlah hal yang mudah, dalam membentuk sebuah manajemen perusahaan terlebih dahulu harus memahami usaha itu sendiri dan tuntutan dari lingkungan usahanya. Dengan manajemen yang tepat maka perusahaan tersebut akan mampu bertahan, bersaing dan berkembang dengan baik. Keberhasilan sebuah manajemen dalam perusahaan pada umumnya hanya diukur dari aspek keuangannya saja. Jika dulu keberhasilan suatu perusahaan hanya dinilai dari aspek

keuangan saja namun sekarang ini keberhasilan suatu perusahaan juga dinilai dari aspek non keuangan. Salah satu metode yang dikenal mampu menilai keberhasilan suatu perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan dikenal dengan metode *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja yang menilai kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan melalui empat perspektif yang dimilikinya. Adapun empat perspektif *Balance Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Scorecard* dapat diterapkan pada berbagai jenis perusahaan (Pieenar, 2000). *Balance Scorecard* sebagai pengukur kinerja suatu perusahaan dapat digunakan pada berbagai jenis perusahaan baik itu perusahaan jasa, dagang, maupun manufaktur. Salah satu perusahaan daerah yaitu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Perusahaan ini bergerak dalam bidang penyediaan air bersih untuk Kota Singaraja yang dimulai sejak tahun 1902 yang dilaksanakan oleh Pemerintah Belanda, dengan cara memanfaatkan sumber mata air di Desa Padang Bulia dengan kapasitas 3 ltr/dt mempergunakan sistem gravitasi dan sebuah resevoir di Bantang Banua berkapasitas 180 M<sup>3</sup>. Salah satu perusahaan daerah yang bertugas dalam menyediakan air minum bagi seluruh masyarakat yaitu PDAM. Salah satu PDAM yang bertugas menyediakan air minum bagi masyarakat yaitu PDAM Kabupaten Buleleng.

### **Metode Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng dengan metode *balance scorecard*. Penelitian ini dilakukan dengan cara observasi. Setelah melakukan observasi dilanjutkan dengan merumuskan masalah. Untuk mengetahui jawaban dari rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya, dibuat sebuah kajian teori yang berhubungan dengan rumusan masalah yang dibuat. Langkah selanjutnya yaitu dilakukan pengumpulan data dengan metode dokumentasi. Adapun yang dimaksud dengan dokumentasi yaitu melakukan penelitian terhadap dokumen, catatan maupun laporan suatu perusahaan. Adapun yang berupa dokumen disini yaitu laporan keuangan PDAM Buleleng, data karyawan, data pelanggan, daftar aduan dan penyelesaian aduan pelanggan, daftar water meter pelanggan, data karyawan, struktur organisasi, tugas dan wewenang PDAM Buleleng dan data lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi kepustakaan, yang dimaksud dengan penelitian kepustakaan yaitu dengan cara membaca, mengumpulkan, mempelajari dan mencatat bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian ini yang didapat dari buku-buku, artikel, jurnal maupun dari internet yang berkaitan dengan PDAM dan *Balance Scorecard*. Sedangkan studi lapangan, yaitu penelitian lapangan dilakukan untuk memperoleh informasi dan data yang berkaitan dengan kondisi nyata atau fakta yang ada di lapangan. Untuk selanjutnya data tersebut diolah dengan teknik analisis deskriptif kuantitatif, yaitu dengan mengadakan perhitungan untuk masing-masing perspektif yang ada pada *Balance Scorecard* berdasarkan indikator dari BPPSPAM. Adapun indikator yang digunakan yaitu: 1) Perspektif Keuangan, indikatornya: *Return On Equity*, *Cash Ratio*, *Operting Ratio*, Efektivitas Penagihan dan Solvabilitas. 2) Perspektif Pelanggan, indikatornya: Cakupan Pelayanan Teknis, Pertumbuhan Pelanggan, Tingkat Penyelesaian Aduan, Kualitas Air Pelanggan dan Konsumsi Air Domestik. Untuk perspektif yang ketiga yaitu Perspektif Proses Bisnis Internal, indikatornya yaitu: Efisiensi Produksi, Tingkat Kehilangan Air, Jam Operasi Layanan, Tekanan Air Sambungan Pelanggan, dan Penggantian Meter Air. Untuk perspektif yang terakhir yaitu Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, indikator yang digunakan yaitu: Rasio 1.000 Pelanggan Terhadap Pegawai, Rasio Biaya diklat Pegawai dan Rasio Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai. Setelah melakukan penelitian tersebut akan diperoleh hasil penelitian dan kesimpulan.

### **Hasil dan Pembahasan**

Dalam pengukuran kinerja pada PDAM Kabupaten Buleleng digunakan perhitungan terhadap empat perspektif *Balance Scorecard* berdasarkan indikator dari BPPSAM, adapun perspektif tersebut yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses

Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Adapun hasil perhitungan empat perspektif *Balance Scorecard* berdasarkan indikator dari BPPSAM untuk perspektif Keuangan hasil yang diperoleh yaitu: 1) hasil perhitungan *Return On Equity* tahun 2012 sebesar 15,19% tahun 2013 sebesar 14,66% dan tahun 2014 sebesar 14,73%. Perhitungan ROE digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan modal sendiri. 2) Untuk indikator *operating ratio* hasil perhitungan tahun 2012 dan 2013 sebesar 0,83 dan 2014 sebesar 0,85. Perhitungan rasio operasi digunakan untuk mengetahui besarnya biaya fakta yang ada di lapangan. Untuk selanjutnya data tersebut diolah dengan teknik analisis deskriptif kuantitatif, yaitu dengan mengadakan perhitungan untuk masing-masing perspektif yang ada pada *Balance Scorecard* berdasarkan indikator dari BPPSPAM. Adapun indikator yang digunakan yaitu: 1) Perspektif Keuangan, indikatornya: *Return On Equity*, *Cash Ratio*, *Operting Ratio*, Efektivitas Penagihan dan Solvabilitas. 2) Perspektif Pelanggan, indikatornya: Cakupan Pelayanan Teknis, Pertumbuhan Pelanggan, Tingkat Penyelesaian Aduan, Kualitas Air Pelanggan dan Konsumsi Air Domestik. Untuk perspektif yang ketiga yaitu Perspektif Proses Bisnis Internal, indikatornya yaitu: Efisiensi Produksi, Tingkat Kehilangan Air, Jam Operasi Layanan, Tekanan Air Sambungan Pelanggan, dan Penggantian Meter Air. Untuk perspektif yang terakhir yaitu Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, indikator yang digunakan yaitu: Rasio 1.000 Pelanggan Terhadap Pegawai, Rasio Biaya diklat Pegawai dan Rasio Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai. Setelah melakukan penelitian tersebut akan diperoleh hasil penelitian dan kesimpulan.

### **Hasil dan Pembahasan**

Dalam pengukuran kinerja pada PDAM Kabupaten Buleleng digunakan perhitungan terhadap empat perspektif *Balance Scorecard* berdasarkan indikator dari BPPSAM, adapun perspektif tersebut yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Adapun hasil perhitungan empat perspektif *Balance Scorecard* berdasarkan indikator dari BPPSAM untuk perspektif Keuangan hasil yang diperoleh yaitu: 1) hasil perhitungan *Return On Equity* tahun 2012 sebesar 15,19% tahun 2013 sebesar 14,66% dan tahun 2014 sebesar 14,73%. Perhitungan ROE digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan modal sendiri. 2) Untuk indikator *operating ratio* hasil perhitungan tahun 2012 dan 2013 sebesar 0,83 dan 2014 sebesar 0,85. Perhitungan rasio operasi digunakan untuk mengetahui besarnya biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan. 3) Indikator yang ketiga, *Cash Ratio* hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 308,80%, tahun 2013 sebesar 289,68% dan tahun 2014 sebesar 227,30%. Perhitungan ini digunakan untuk mengetahui kemampuan kas untuk menutupi hutang yang jatuh tempo. 4) Indikator yang keempat, efektifitas penagihan adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 93,10%, tahun 2013 sebesar 93,12% dan tahun 2014 sebesar 90,97%. Tujuan perhitungan efektifitas penagihan yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam penarikan piutang perusahaan dari hasil penjualan air. 5) Dan untuk indikator yang terakhir yaitu solvabilitas, hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 2.663,18%, tahun 2013 sebesar 30.041,50% dan tahun 2014 sebesar 1.647,80%. Tujuan dari perhitungan solvabilitas yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjangnya.

Untuk Perspektif Pelanggan indikatornya yaitu: 1) Cakupan Pelayanan Teknis, hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 71,46%, tahun 2012 sebesar 76,44% dan tahun 2014 sebesar 78,14%. Tujuan perhitungan cakupan pelayanan teknis yaitu untuk mengukur seberapa banyak pelanggan dalam wilayah pelayanan yang telah dilayani. 2) Untuk indikator yang kedua yaitu Pertumbuhan Pelanggan, hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 5,13%, tahun 2013 sebesar 4,45%, dan tahun 2014 sebesar 3,04%. Tujuan dari perhitungan pertumbuhan pelanggan yaitu untuk mengetahui pertumbuhan jumlah pelanggan dalam satu tahun. 3) indikator yang ketiga yaitu Tingkat Penyelesaian Aduan, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 99,94%, tahun 2013 sebesar 99,89% dan tahun 2014 sebesar 100%. Tujuan dari perhitungan ini yaitu untuk mengukur tindak lanjut atau penyelesaian aduan dari

pelanggan. 4) Kualitas Air Pelanggan, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 99,85%, tahun 2013 sebesar 97,01% dan tahun 2014 sebesar 99,78%. Tujuan dari perhitungan kualitas air pelanggan yaitu untuk mengukur atau menilai kualitas air yang telah memenuhi syarat. 5) Konsumsi Air Domestik, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 19,14%, tahun 2013 sebesar 18,57% dan untuk tahun 2014 sebesar 19,52%. Tujuan dari perhitungan konsumsi air domestik yaitu untuk mengetahui efektifitas dari penggunaan air oleh pelanggan rumah tangga.

Perspektif ketiga yaitu Perspektif Proses Bisnis Internal, indikatornya yaitu: 1) Efisiensi Produksi, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 78,13%, tahun 2013 sebesar 77,14% dan tahun 2014 sebesar 78,52%. Tujuan dari perhitungan indikator ini adalah untuk mengukur seberapa besar efisiensi produksi pada PDAM Kabupaten Buleleng. 2) Tingkat Kehilangan Air, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 20,39%, 2013 sebesar 19,92% dan tahun 2014 sebesar 19,69%. Tujuan dari perhitungan ini adalah untuk mengukur efisiensi dari sistem distribusi air kepada pelanggan PDAM Kabupaten Buleleng. 3) Jam Operasi Layanan, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 18,90, tahun 2013 sebesar 19,15 dan tahun 2014 sebesar 19,74%. Tujuan dari perhitungan indikator ini yaitu untuk mengukur efisiensi dari sistem pelayanan PDAM Kabupaten Buleleng terhadap pelanggan. 4) Tekanan Air Sambungan Pelanggan, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 97,13%, tahun 2013 sebesar 98,69% dan tahun 2014 sebesar 99%. Adapun tujuan dari perhitungan ini adalah untuk mengukur jumlah pelanggan yang dilayani dengan tekanan yang sesuai dengan standar minimal. 5) Penggantian Meter Air, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 2,58%, tahun 2013 sebesar 7,80% dan tahun 2014 sebesar 5,76%. Adapun tujuan dari perhitungan indikator ini yaitu untuk mengetahui ketelitian dari water meter pelanggan.

Perspektif yang keempat yaitu Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan indikatornya yaitu: 1) Rasio Jumlah Pegawai Terhadap 1.000 pelanggan, hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 6,14, tahun 2013 sebesar 5,91 dan tahun 2014 sebesar 5,67. Adapun tujuan dari perhitungan ini yaitu untuk mengukur efisiensi penggunaan tenaga kerja dalam melayani setiap 1.000 pelanggan. 2) Rasio Pendidikan dan pelatihan pegawai adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 11,81%, tahun 2013 sebesar 32,35% dan tahun 2014 sebesar 14,47%. Tujuan dari perhitungan ini yaitu untuk mengetahui tingkat kepedulian perusahaan terhadap kompetensi karyawannya. 3) Dan indikator yang terakhir yaitu Rasio Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai, adapun hasil perhitungan tahun 2012 sebesar 1,30%, tahun 2013 sebesar 1,95% dan tahun 2014 sebesar 1,62%. Adapun tujuan dari perhitungan ini yaitu untuk mengukur kepedulian perusahaan untuk mendanai biaya pendidikan dan pelatihan pegawai dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan.

Untuk penilaian masing-masing indikator tersebut PDAM Kabupaten Buleleng memberikan sebuah tabel panduan yang berisi tentang bagaimana cara pemberian nilai berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan. Adapun dalam tabel tersebut dijelaskan untuk masing-masing indikator berapa besar bobotnya, kriteria penilaiannya bagaimana, serta berapa nilai yang diperoleh. Adapun rentang nilai disini yaitu minimal 1 dan maksimal 5. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan adapun keseluruhan nilai yang diperoleh oleh PDAM pada tahun 2012 sebesar 3,74, 2013 sebesar 3,85 dan 2014 yaitu sebesar 3,70 dengan kategori sehat selama 3 tahun berturut-turut. Kinerja PDAM Kabupaten Buleleng dikatakan sehat karena sebagaimana yang telah dijelaskan oleh BPPSPAM bahwa PDAM yang dapat dikategorikan sebagai PDAM sehat yaitu PDAM yang mampu memperoleh nilai diatas 2,80. Adapun yang dimaksud dengan PDAM dengan kategori sehat adalah PDAM yang mampu berkembang dan dapat memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman, dan melakukan mengoperasikan instalasi secara efisien dalam pelayanannya kepada pelanggan.

### **Penutup**

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari penilaian kinerja PDAM Kabupaten Buleleng dengan metode *balanced scorecard* ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, secara

keseluruhan kinerja dari PDAM Kabupaten Buleleng tahun 2012, 2013 dan 2014 sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan perolehan hasil dari perhitungan keempat perspektif *balance scorecard* yang memperoleh nilai rata-rata 3,70. Dimana dalam kriteria penilaian yang dikeluarkan oleh BPPSPAM menjelaskan bahwa PDAM yang dapat dikatakan sehat adalah PDAM yang mampu memperoleh nilai di atas 2,8. Yang dimaksud sehat disini adalah PDAM yang mampu berkembang dan dapat memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman, dan melakukan mengoperasikan instalasi secara efisien dalam pelayanannya kepada pelanggan. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Penilaian kinerja untuk perspektif keuangan yang ditinjau dari lima aspek yang telah ditentukan oleh BPPSPAM menunjukkan kinerja yang sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai dari masing-masing aspek baik pada tahun 2012, 2013 dan 2014 lebih dari 50% memperoleh nilai maksimal yaitu 5. Ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM dinilai dari perspektif keuangan telah dilaksanakan dengan sangat baik oleh manajemen PDAM.
- 2) Penilaian kinerja perspektif pelanggan yang juga ditinjau dari lima aspek yang telah ditentukan oleh BPPSPAM pada tahun 2012, 2013 dan 2014 menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai dari setiap aspek yang sebagian besar memperoleh nilai 4 dan 5. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM dalam hal yang berhubungan dengan pelanggan telah dilaksanakan dengan baik.
- 3) Penilaian kinerja untuk perspektif proses bisnis internal yang dinilai dari lima aspek yang telah ditentukan oleh BPPSPAM pada tahun 2012, 2013 dan 2014 memperoleh hasil yang hampir sama dengan perspektif pelanggan. Dimana nilai yang diperoleh berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan terhadap kelima aspek tersebut sebagian besar memperoleh hasil 3, 4 dan 5. Hal ini menunjukkan kinerja PDAM dalam perspektif proses bisnis internal telah dilakukan dengan baik.
- 4) Penilaian kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berbeda dengan ketiga perspektif di atas, perspektif ini hanya menggunakan tiga aspek yang menjadi dasar penilaian. Dimana dari ketiga aspek ini menunjukkan kinerja yang kurang baik atau cukup dari PDAM Kabupaten Buleleng dalam hal meningkatkan kompetensi karyawannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai yang diperoleh pada tahun 2012, 2013 dan 2014 dari ketiga aspek tersebut hanya satu aspek yang memperoleh nilai 5 dan kedua aspek lainnya hanya memperoleh nilai 1 dan 2.

Berdasarkan kesimpulan tersebut dapat disampaikan beberapa saran yaitu:

- 1) Berdasarkan kesimpulan di atas yang menunjukkan kinerja PDAM kabupaten Buleleng telah dilaksanakan dengan baik, dengan perolehan kategori sehat berdasarkan penilaian BPPSPAM, PDAM Kabupaten Buleleng perlu meningkatkan lagi kinerjanya. Jika memungkinkan agar setiap aspek yang telah ditentukan oleh BPPSPAM mampu memperoleh nilai maksimal dalam perhitungannya. Namun nilai maksimal tersebut juga harus diimbangi dengan kenyataan yang memang terjadi di lapangan.
- 2) Dari keempat perspektif yang digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja PDAM Kabupaten Buleleng, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh nilai yang paling sedikit. Hal ini perlu diperhatikan oleh pihak PDAM. Perspektif ini merupakan perspektif yang sangat penting karena berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Secara tidak langsung kompetensi karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu PDAM harus lebih memperhatikan perspektif ini dan memberikan anggaran lebih dalam hal diklat karyawan.
- 3) Adapun cara yang dapat ditempuh oleh PDAM Kabupaten Buleleng dalam upaya meningkatkan rasio biaya diklat pegawai yaitu dengan cara melakukan diklat pegawai secara bertahap. Misalnya diklat pegawai dapat dilakukan dalam jangka waktu tiga bulan sekali, agar diklat pegawai dapat dilakukan merata kepada seluruh pegawai PDAM Kabupaten Buleleng. Diklat pegawai sangat penting bagi kelangsungan perusahaan kedepannya. Karena pegawai merupakan asset yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Namun hal ini juga harus diimbangi dengan adanya pendidikan dan pelatihan pegawai.

- 4) Peningkatan Rasio Diklat Pegawai tentunya berbanding lurus dengan Rasio Peningkatan Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai. Disini diperlukan keberanian dan komitmen perusahaan dalam mendanai biaya diklat pegawai atau perusahaan bersedia memberikan anggaran lebih pada biaya diklat pegawai agar para pegawai mampu meningkatkan kompetensi mereka yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya.

#### **Daftar Rujukan**

Atkinson, Anthony. A. dkk. 2012. *Akuntansi Manajemen* Edisi Kelima Jilid 2. Terjemahan Nayla M. Jakarta. PT Indeks

Abdul Halim dkk. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Bali. 2013. *Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng Tahun Buku 2012*. Denpasar

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Bali. 2014. *Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng Tahun Buku 2013*. Denpasar

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Bali. 2014. *Laporan Hasil Audit Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng Tahun Buku 2015*. Denpasar

Definisi pengukuran tersedia pada  
<https://id.wikipedia.org/wiki/pengukuran:26/11/2015:21.27>  
(<http://kbbi.web.id/>. diakses tanggal 26/11/2015: 21:38)

Definisi metode tersedia pada <https://id.wikipedia.org/wiki/Metode>