

## **PENILAIAN KINERJA PDAM KOTA DENPASAR DITINJAU DARI ASPEK FINANSIAL DAN NON FINANSIAL**

**I Komang Abdi Parumarta Pande<sup>1</sup>  
I Nyoman Wijana Asmara Putra<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: nocturnal.inside@live.com / telp : +62 81 999 430 068

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Denpasar yang ditinjau dari aspek finansial dan non finansial. Metode *accidental sampling* digunakan untuk mengambil sampel dalam menganalisis kinerja non finansial. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif komparatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Denpasar tergolong baik dan cenderung menunjukkan peningkatan di tiap tahunnya.

***Kata Kunci: kinerja finansial, kinerja non finansial***

### **ABSTRACT**

This study was conducted to investigate the performance of the Regional Water Company in Denpasar Regency which is seen from the financial and non-financial aspects. Accidental sampling method is used to take samples in the analysis of non-financial performance. In this study, the analysis technique used is a comparative descriptive analysis. These results indicate that the performance of this company quite well and tend to show an increase in each year.

***Keywords: financial performance, non financial performance***

## **PENDAHULUAN**

PDAM Kota Denpasar merupakan perusahaan daerah yang dimiliki oleh pemerintah Kota Denpasar yang bergerak dalam bidang pelayanan air minum untuk daerah Kota Denpasar. PDAM Kota Denpasar berfungsi sebagai lembaga bisnis, yang harus berorientasi pada laba melalui efisiensi usaha, juga berfungsi sebagai lembaga sosial. Ini dapat dilihat dari penentuan harga jual air per meter kubik yang ditentukan oleh pemerintah atas persetujuan DPRD. Hal ini dilandasi

dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 1998. PDAM mempunyai tugas pokok pelayanan umum kepada masyarakat, sehingga di dalam menjalankan fungsinya tersebut, maka PDAM harus mampu membiayai diri sendiri dan harus berusaha mengembangkan tingkat pelayanan umum dan diharapkan mampu memberikan sumbangan kepada pemerintah daerah sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Untuk menjalankan fungsi di atas sangat dibutuhkan suatu kondisi perusahaan yang sehat, baik dalam arti ekonomi maupun dalam arti sosial. Sehat dalam arti ekonomi dapat diukur melalui penilaian kinerja ekonomi yang umumnya digunakan dalam menilai kesehatan atau kinerja perusahaan, sedangkan sehat dalam arti sosial diukur dari tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan dilakukan penilaian kinerja, maka segala pengambilan keputusan dapat ditelaah apakah sudah dilakukan secara tepat dan objektif. Hal ini juga berguna untuk mematuhi dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja berikutnya sehingga apabila terjadi peningkatan atau penurunan produktifitas bisa ditunjukkan dengan kegiatan ini. PDAM Kota Denpasar sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan air bersih, berusaha menjalankan operasinya sesuai dengan prinsip-prinsip perusahaan yaitu efisien dan mengusahakan keuntungan guna memenuhi target mengisi kas daerah sebesar 55% (lima puluh lima perseratus) dari laba bersihnya (Perda. Kota Denpasar No.3 Tahun 2009).

Penilaian laporan kinerja finansial dan non finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan. Analisis varians secara garis besar berfokus pada varians pendapatan (*revenue variance*) dan varians pengeluaran (*expenditure variance*). Setelah dilakukan analisis varians, maka dilakukan identifikasi sumber penyebab terjadinya varians dengan menelusuri varians tersebut hingga level manajemen paling bawah. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui unit spesifik mana yang bertanggung jawab terhadap terjadinya varians sampai tingkat manajemen yang paling bawah. Penggunaan analisis varians saja belum cukup untuk mengukur kinerja karena dalam analisis varians masih mengandung keterbatasan (*constrain*). Keterbatasan analisis varians diantaranya terkait dengan kesulitan menetapkan signifikansi besarnya varians (Mardiasmo, 2009:123).

Informasi non finansial dapat dijadikan tolok ukur lainnya. Informasi non finansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen (Mardiasmo, 2009:123). Jenis informasi non finansial dapat dinyatakan dalam bentuk variabel kunci (*key variabel*) atau sering dinamakan sebagai *key success factor*, *key result factor* atau *pulse point*. Variabel kunci adalah variabel yang mengindikasikan faktor-faktor yang menjadi sebab kesuksesan organisasi (Mardiasmo, 2009:123).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif komparatif. Adapun lokasi penelitian ini adalah di kantor Perusahaan Daerah Air Minum Kota

Denpasar. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah kinerja finansial dan kinerja non finansial.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak dua variabel. Untuk lebih jelasnya masing-masing variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 1:

**Tabel 1.**  
**Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Indikator Variabel	Referensi
1	Kinerja Finansial	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  Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo  Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air  Jangka Waktu Penagihan Piutang  Efektivitas Penagihan	Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999

2	Kinerja Non Finansial	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	Keputusan Menteri PAN No. KEP/25/M.PAN /2/2004
---	-----------------------	----------------------------------	--

Penilaian tingkat kesehatan PDAM didasarkan pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang pedoman penilaian kinerja PDAM. Dalam rangka meningkatkan pelayanan air minum kepada masyarakat baik secara kuantitas dan kualitas PDAM harus dikelola oleh direksi yang profesional. Dan untuk mengetahui keberhasilan direksi dalam mengelola PDAM dilakukan penilaian terhadap kinerja pada setiap akhir tahun buku. Berdasarkan Kepmendagri No 47 Tahun 1999 kinerja finansial PDAM dijabarkan ke dalam 10 indikator kinerja mencakup pengukuran terhadap keseimbangan antara permodalan, pendayagunaan aset yang tertanam beberapa indikator profitabilitas, efisiensi, dalam pengelolaan sumber dana dan penggunaan dana, serta kemampuan untuk membayar kewajiban yang telah jatuh tempo.

Pada penilaian kinerja aspek non finansial dalam penelitian ini berdasarkan pada Keputusan Menteri PAN No.KEP/25/M.PAN/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). IKM adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil penilaian secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhan yang dituangkan dalam kuesioner yang berisikan 14 pertanyaan menyangkut unsur-unsur pelayanan. Nilai IKM dihitung dengan menggunakan nilai rata-rata tertimbang masing-masing unsur pelayanan. Untuk

memenuhi akurasi hasil penyusunan indeks, responden terpilih ditetapkan minimal 150 orang dari jumlah populasi penerima pelayanan dengan dasar (“jumlah unsur”+1)x10 = jumlah responden (14+1) x10 = 150 responden (Kep/25/M.PAN/2/2004).

Nilai IKM dihitung dengan menggunakan nilai rata-rata tertimbang masing-masing unsur pelayanan. Dalam perhitungan IKM terhadap 14 unsur pelayanan yang dikaji, setiap unsur memiliki penimbang yang sama dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Bobot nilai rata-rata tertimbang} = \frac{\text{Jumlah Bobot}}{\text{Jumlah Unsur}} = \frac{1}{14} = 0,071 \dots \dots \dots (1)$$

Untuk memperoleh nilai IKM unit pelayanan digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{IKM} = \frac{\text{Total dari nilai persepsi per unsur}}{\text{total unsur yang terisi}} \times \text{Nilai penimbang} \dots \dots \dots (2)$$

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian IKM yaitu antara 25 – 100 maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 25, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{IKM Unit Pelayanan} \times 25 \dots \dots \dots (3)$$

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelanggan atau masyarakat yang memanfaatkan fasilitas terutama terkait dengan penggunaan jasa-jasa dalam hal penyediaan air bersih.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* (sampel probability/ acak). Penelitian ini juga menggunakan metode penarikan sampel secara kebetulan (*accidental sampling*). Responden pada penelitian ini

dipilih secara acak yang tersebar dalam cakupan wilayah Kota Denpasar namun hanya bagi pelanggan yang melakukan pengaduan teknis seperti air keruh, pipa bocor sebelum atau setelah water meter, water meter rusak, air kecil, dan air mati ke unit pelayanan pusat PDAM Kota Denpasar, Jalan Ahmad Yani nomor 98 Denpasar. Responden dipilih pada hari kerja dari tanggal 17 sampai dengan 21 Desember 2012, waktu tersebut dipilih karena pelanggan lebih banyak datang pada akhir bulan untuk melakukan pembayaran air ataupun pengaduan atas pelayanan. Responden dipilih sebanyak 150 orang dari jumlah populasi penerima layanan yang tersebar di empat kecamatan di Kota Denpasar yang akan mewakili seluruh pelanggan PDAM Kota Denpasar. Pelanggan yang melakukan pengaduan diberikan kuesioner pada saat mendaftarkan pengaduannya. Kuesioner tersebut diisi dan dikumpulkan kembali pada saat petugas pelayanan teknik sudah mencapai lokasi sesuai pengaduan dan selesai melakukan pelayanan teknik atas pengaduan yang disampaikan oleh pelanggan

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode yang berupa kuesioner, wawancara tidak terstruktur, dan observasi non perilaku. Dalam penelitian ini penulis mengamati, mencatat, mempelajari dokumen-dokumen maupun laporan keuangan yang dihasilkan, serta melakukan wawancara tidak terstruktur di sub. bagian keuangan.

## **PEMBAHASAN**

Kinerja finansial mencakup pengukuran terhadap keseimbangan antara permodalan, pendayagunaan aset yang tertanam beberapa indikator profitabilitas, efisiensi, dalam pengelolaan sumber dana dan penggunaan dana, serta

kemampuan untuk membayar kewajiban yang telah jatuh tempo. Analisis kinerja PDAM Kota Denpasar ditinjau dari aspek finansial tahun 2009-2011 dijabarkan dalam tabel 2.

**Tabel 2.**

**Nilai Rata-rata 10 rasio finansial dalam tahun 2009-2011**

No.	Indikator Variabel	Nilai Rata-rata Rasio Tahun 2009-2011
1	Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif	4
2	Rasio Laba terhadap Penjualan	3
3	Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar	1
4	Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Utang	1
5	Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang	1
6	Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi	2
7	Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	3
8	Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	5
9	Jangka Waktu Penagihan Piutang	5
10	Efektivitas Penagihan	5

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Denpasar Tahun 2009-2011

Untuk mengetahui hasil kinerja PDAM, dapat diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

$$\frac{\text{jumlah nilai yang diperoleh}}{50} \times 100 \dots\dots\dots (4)$$



Perhitungan:

$$\frac{4 + 3 + 1 + 1 + 1 + 2 + 3 + 5 + 5 + 5}{50} \times 100$$
$$\frac{33}{50} \times 100$$

Nilai Kinerja: 66

Berdasarkan Tabel Nilai Kinerja Finansial Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Nilai 66 di atas termasuk kedalam kategori kinerja keuangan baik. Ini berarti kinerja finansial PDAM Kota Denpasar secara umum tergolong baik, Kinerja finansial PDAM Kota Denpasar secara umum tergolong baik. Jika dilihat dari pemanfaatan aktiva produktif, pengendalian piutang, dan efektivitas piutang kinerja keuangan PDAM Kota Denpasar terlihat sangat baik. Ini dikarenakan pemanfaatan aktiva produktif berupa instalasi sumber air, instalasi pompa, instalasi pengolahan air, instalasi transmisi dan distribusi, bangunan atau gedung yang dilakukan secara optimal dan kemampuan pihak manajemen mengendalikan piutang perusahaan sangat baik. Namun kinerja keuangannya terlihat sangat kurang baik jika dilihat dari ketersediaan aset-aset likuid untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dalam rangka membiayai kegiatan operasi yang diakibatkan tingginya jumlah hutang jangka panjang sehingga jumlah angsuran pokok dan bunga jatuh tempo menjadi tinggi di setiap tahunnya. Keseimbangan antara modal dan hutang juga terlihat kurang baik yang diakibatkan karena adanya pengalihan aset pada saat pemisahan PDAM Kota Denpasar dari PDAM Badung pada tahun 1997. Efisiensi penggunaan sumber dana untuk menjalankan kegiatan operasi perusahaan juga terlihat kurang baik, ini

diakibatkan mahal nya bahan kimia Poly Alumunium Cloride (PAC) dan beban listrik yang digunakan dalam mengolah air baku menjadi air bersih. Tingginya beban perawatan pipa juga mengakibatkan kurangnya efisiensi penggunaan sumber dana untuk menjalankan kegiatan operasi, ini dikarenakan instalasi perpipaan untuk pendistribusian air bersih sudah terlalu tua.

Analisis kinerja PDAM Kota Denpasar ditinjau dari aspek non finansial dijabarkan dalam tabel 3.

**Tabel 3.**

**Nilai Unsur dan Nilai Indeks Masing-masing Unsur Pelayanan**

<b>No.</b>	<b>Unsur Pelayanan</b>	<b>Nilai Unsur Pelayanan</b>	<b>Nilai Indeks</b>
1	Prosedur pelayanan	2.93	0.21
2	Persyaratan pelayanan	3.15	0.22
3	Kejelasan petugas pelayanan	3	0.21
4	Kedisiplinan petugas pelayanan	3.08	0.22
5	Tanggungjawab petugas pelayanan	2.98	0.21
6	Kemampuan petugas pelayanan	3.13	0.22
7	Kecepatan pelayanan	2.89	0.20
8	Keadilan mendapatkan pelayanan	3.14	0.22
9	Kesopanan dan keramahan petugas	3.25	0.23
10	Kewajaran biaya pelayanan	3.15	0.22
11	Kepastian biaya pelayanan	2.97	0.21
12	Kepastian jadwal pelayanan	3.11	0.22
13	Kenyamanan lingkungan	3.27	0.23
14	Keamanan pelayanan	3.63	0.26

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Jumlah Nilai indeks kepuasan masyarakat dari masing-masing unsur pelayanan yaitu 3.10. Nilai indeks setelah dikonversi ( $3.10 \times 25$ ) adalah 77.50
- b. Mutu pelayanan B
- c. Kinerja unit pelayanan baik

Ini berarti secara umum masyarakat yang menggunakan fasilitas serta pelayanan yang dikelola oleh PDAM Kota Denpasar sudah merasa puas. Selain itu, dapat diketahui unsur yang memiliki nilai tertinggi adalah keamanan pelayanan, ini mencerminkan terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap risiko-risiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan. Unsur yang memiliki nilai terendah adalah kecepatan pelayanan, ini berarti target waktu pelayanan terkadang tidak dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan dikarenakan sesuatu hal.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

1. Kinerja finansial PDAM Kota Denpasar secara umum tergolong baik. Jika dilihat dari pemanfaatan aktiva produktif, pengendalian piutang, dan efektivitas piutang kinerja keuangan PDAM Kota Denpasar terlihat sangat baik. Ini dikarenakan pemanfaatan aktiva produktif berupa instalasi sumber air, instalasi pompa, instalasi pengolahan air, instalasi transmisi dan distribusi, bangunan atau gedung yang dilakukan secara optimal dan

kemampuan pihak manajemen mengendalikan piutang perusahaan sangat baik. Namun kinerja keuangannya terlihat sangat kurang baik jika dilihat dari ketersediaan aset-aset likuid untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dalam rangka membiayai kegiatan operasi yang diakibatkan tingginya jumlah hutang jangka panjang sehingga jumlah angsuran pokok dan bunga jatuh tempo menjadi tinggi di setiap tahunnya. Keseimbangan antara modal dan hutang juga terlihat kurang baik yang diakibatkan karena adanya pengalihan aset pada saat pemisahan PDAM Kota Denpasar dari PDAM Badung pada tahun 1997, dimana PDAM Kota Denpasar dibebankan 3 jenis hutang jangka panjang (RDA1, RDA2, dan SLA) dengan jumlah yang cukup besar. Efisiensi penggunaan sumber dana untuk menjalankan kegiatan operasi perusahaan juga terlihat kurang baik, ini diakibatkan mahalnya bahan kimia Poly Aluminium Chloride (PAC) dan beban listrik yang digunakan dalam mengolah air baku menjadi air bersih. Tingginya beban perawatan pipa juga mengakibatkan kurangnya efisiensi penggunaan sumber dana untuk menjalankan kegiatan operasi, ini dikarenakan instalasi perpipaan untuk pendistribusian air bersih sudah terlalu tua.

2. Kinerja non finansial PDAM Kota Denpasar secara umum tergolong baik, ini terlihat dari nilai indeks kepuasan masyarakat yang diperoleh sebesar 77.50. Ini berarti secara umum masyarakat yang menggunakan fasilitas serta pelayanan yang dikelola oleh PDAM Kota Denpasar sudah merasa puas. Selain itu, dapat diketahui unsur yang memiliki nilai tertinggi adalah

keamanan pelayanan, ini mencerminkan terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap risiko-risiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan. Unsur yang memiliki nilai terendah adalah kecepatan pelayanan, ini berarti target waktu pelayanan terkadang tidak dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan dikarenakan ketidaktepatan dalam melakukan survey ke lapangan sebelum pelayanan teknis dilakukan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan simpulan yang telah diperoleh, maka dapat dikemukakan saran kepada PDAM Kota Denpasar sebagai berikut:

1. PDAM Kota Denpasar agar lebih memperhatikan ketersediaan aset-aset likuid untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dalam rangka membiayai kegiatan operasi. Ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan atau menjual aset-aset yang belum dimanfaatkan seperti aset tanah, sehingga dapat menambah ketersediaan aset likuid.
2. PDAM Kota Denpasar agar lebih memperhatikan dan mengevaluasi keseimbangan antara modal dan hutang dengan melakukan pengajuan penambahan penyertaan modal Pemda. Kota Denpasar kepada Pemerintah Kota Denpasar sebagai pemilik.
3. PDAM Kota Denpasar agar lebih memperhatikan efisiensi penggunaan sumber dana untuk menjalankan kegiatan operasi perusahaan dengan

mengganti jaringan perpipaan distribusi yang sudah tua, sehingga dapat menekan biaya perawatan dan memperkecil tingkat kebocoran (kehilangan air).

4. PDAM Kota Denpasar juga harus memperhatikan ketepatan survey ke lapangan sebelum pelayanan teknis dilakukan untuk mengurangi ketidaktepatan pelayanan teknis yang dapat menyebabkan kecepatan dalam memberikan pelayanan berkurang.

## REFERENSI

- Halim, Abdul. & Sihaloho, Ferry L. 2005. Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik Dan Kultur Organisasi Terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah. Simposium Nasional Akuntansi VIII. Solo.
- Hansen, Don.R & Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Katz, Sharon P. Hayn, Carla K. Givoly, Dan. 2010. Does Public Ownership Of Equity Improve Earnings Quality? *Journal Of Accounting Review* Vol. 85, No. 1.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 1998 tentang Pedoman Penetapan Tarif Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47, tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).
- Luft, Joan. 2009. Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration Of Benefits And Challenges. *Journal Of Accounting Horizons* Vol. 23, No. 3.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Mardiyah, Aida Ainul. Listianingsih. 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward*, Dan *Profit Center* Terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management* Dengan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi

VIII. Solo.

- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Andi.
- Mediaty, 2010. Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, Dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah. Simposium Nasional Akuntansi XIII. Purwokerto.
- Myung-In, Kim. Hwang, Iny. Ahn, Tae Sik. 2010. The Impact Of Performance Measure Discriminability On Ratee Incentives. *Journal Of Accounting Review* Vol. 85, No. 2.
- Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel *Moderating* Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar.
- Peraturan Daerah Kota Denpasar No.3 Tahun 2009 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum.
- Prasetyono, 2009. Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik. Simposium Nasional Akuntansi XI. Pontianak.
- Prasetyono. Kompyurini, Nurul. 2007. Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar.
- Rahyuda, I Ketut. Murjana Yasa, I Gusti Wayan. Yuliarmi, Ni Nyoman. 2004. Metodologi Penelitian, Universitas Udayana.
- Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. 2010. *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta.