

## Analisis Efektivitas dan Efisiensi PDAM Kota Mojokerto

Oleh :

**Nekky Rahmiyati**

Dosen Fakultas Ekonomi  
Untag Surabaya  
Email: [Nekky\\_888@yahoo.com](mailto:Nekky_888@yahoo.com)

**Sri Andayani**

Dosen Fak. Ilmu Sosial dan Politik  
Untag Surabaya  
Email: [leknanik@yahoo.com](mailto:leknanik@yahoo.com)

### **Abstract**

*This research was done in PDAM Mojokerto city. This PDAM is a company which monopolizes the water supply to public so that it can supply and distribute water according to the public needs.*

*The problems in this research are : a. How is efficiency the performance rate analysis result of PDAM as one of BUMD in Mojokerto city ?. b. How is the effectivity performance of PDAM as water supplier for public in Mojokerto city? The purpose is to analyze the performance efficiency rate of PDAM as one of BUMD in Mojokerto city, and for knowing the performance effectivity of PDAM Mojokerto city.*

*The research result of ROE (Return on Equity) PDAM always get loss increasingly. Cash ability for paying the short debt is very low.*

*The collection of receivable in the year of 2010 increased 32.325,760, in the 2011 increased 18.337,450, in the year of 2012 increased 73.819,330., this showed that there was receivable abundant and there was no effective collect receivable, while in the year 2013 there was better collect compared to the previous year. The solvability ratio increased in the year 2009 with the amount 3.63% that meant every debt of one unit would be guaranteed 3,63 unit asset and in the year 2010 with the amount of 4,20%. In the year 2011 would be 6,16% in the year 2012 with the amount 5,52%, in the year 2013 in 13,06%. Based on the result of performance effectivity PDAM Mojokerto city, it is still not effective. We can see from the ratio of the population with customer, the rate of water loss is about 50% and water quality and water waste also the were so many complaints, showed that there is still not effective the PDAM performance Mojokerto city. The recommendation of PDAM Mojokerto city must work harder to increase the performance efficiency and effectivity.*

**Keywords:** *performance efficiency and effectivity.*

### **PENDAHULUAN**

Amanat UUD 1945 Pasal 33 ayat (3) yang berbunyi “Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat” dan didalam dan di dalam Pasal 10 UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah menyatakan, “bahwa daerah berwenang untuk mengelola sumber regional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggung jawab memelihara keles-

tarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Dan Pasal 17 Undang-undang Republik Indonesia nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah menyatakan, hubungan dalam bidang pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya antara Pemerintah dan pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (4) dan ayat (5) antara lain meliputi: kewenangan, tanggung jawab, pemanfaatan, pemeliharaan, pengendalian dampak, budidaya, dan pelestarian.

Salah satu bentuk Kewenangan Pemerintah dalam hal ini, adalah mengelola Badan Usaha Milik Daerah. Ada berbagai macam BUMD yang dimiliki oleh berbagai Daerah Kabupaten dan Kota Di Indonesia salah satunya adalah yang mengelola tentang Air Bersih, yaitu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Perusahaan Daerah Air Minum merupakan sebuah Perusahaan yang memonopoli penyaluran air ke masyarakat sehingga di harapkan mampu menyuplai dan mendistribusikan air sesuai kebutuhan masyarakat. Sehingga dalam penelitian ini ingin di ketahui seberapa besar tingkat efisiensi dan efektivitas Kinerja PDAM sebagai salah satu BUMD di Kota Mojokerto?

### **Masalah Penelitian**

Berdasarkan pendahuluan pada penelitian ini maka, permasalahannya adalah

- a. Bagaimana hasil analisis tingkat efisiensi kinerja PDAM Kota sebagai salah satu BUMD di Kota Mojokerto ?
- b. Bagaimana efektifitas kinerja PDAM Kota Mojokerto sebagai penyedia air bersih bagi masyarakat Kota Mojokerto?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk menganalisis tingkat efisiensi Kinerja PDAM sebagai salah satu BUMD di Kota Mojokerto
- b. Untuk mengetahui efektivitas kinerja PDAM Kota Mojokerto sebagai penyedia air bersih bagi masyarakat Kota Mojokerto

### **KAJIAN PUSTAKA**

Efisiensi, Efektifitas Dan Kinerja Perusahaan Daerah

**Efisiensi** merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan. Sedangkan Menurut Siagian (2003) efisiensi adalah perbandingan yang negatif antara input dan output. Negatif karena sumber, alat dan tenaga kerja yang

dipergunakan lebih kecil dari hasil yang diperoleh.

Menurut Sondang P.Siagian (2001) Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari **segi tercapai tidaknya sasaran** yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Sedangkan menurut Brenardin dalam buku Moh. Pabundu Tika Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, 2006 hal 121. Pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedangkan menurut Handoko pada buku yang sama Kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Sementara itu menurut Emitai Etzioni (dalam Indrawijaya, 2002) menjelaskan bahwa dalam pengukuran efektivitas organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan model sistem. Model ini mencakup empat kriteria, yaitu: Adaptasi, Integrasi, Motivasi dan Produksi. Kriteria adaptasi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk dapat menyesuaikan dengan lingkungan. Dan juga seberapa jauh organisasi memberikan manfaat kepada lingkungannya. Kriteria integrasi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengadakan sosialisasi, mengembangkan konsensus, dan melakukan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Kriteria motivasi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengoptimalkan hubungan antara anggota organisasi dengan organisasi. Dengan nada yang sama Steers (dalam Duncan, 1981) mengembangkan model penilaian efektivitas organisasi mencakup tiga sudut pandang. Sudut pandang yang pertama adalah optimasi tujuan yang akan dicapai. Yang kedua adalah berkaitan dengan interaksi antara organisasi dengan keadaan sekeliling dan yang ketiga adalah menekankan pada perilaku yang leboh memusatkan perhatian pada pentingnya peranan perilaku manusia

dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan dalam efektivitas suatu organisasi. Sementara itu pendekatan konstituen strategis menjelaskan bahwa organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang terdapat didalam lingkungan organisasi tersebut, yaitu konstituen yang menjadi pendukung keberlanjutan eksistensi organisasi tersebut.

Gerso Ricard (2000) menganggap bahwa “Kepuasan pelanggan merupakan persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui.” Senada dengan pendapat tersebut, Willie dalam Tjiptono (1997) menjelaskan bahwa kepuasan pelanggan sebagai “Suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa”. Menurut Parasuraman (dalam Prianto, 2006) disebutkan bahwa terdapat lima dimensi yang harus diperhatikan dalam pengukuran kualitas layanan yaitu: (1) dimensi *tangible*, (2) dimensi *reliability*, (3) dimensi *responsiveness*, (4) dimensi *assurance* dan (5) dimensi *empathy*. Dimensi *tangible* menyangkut sesuatu yang secara fisik dapat diamati yang berkaitan dengan pelayanan, seperti: bangunan fisik kantor, peralatan, prosedur, persyaratan dan sejenisnya. Dimensi *reliability* terkait dengan derajat kehandalan dari aparat pelayanan publik dalam memberikan pelayanan. Dimensi ini berhubungan dengan kecepatan dan ketepatan lembaga pelayanan publik dan aparatnya didalam melakukan kegiatan pelayanannya. Sementara itu dimensi *responsiveness* berhubungan dengan sikap tanggap terhadap keluhan, harapan, maupun kecenderungan perubahan yang terjadi di masyarakat. Dimensi ini terkait dengan sikap proaktif dan selalu sigap bagi para petugas pelayanan publik terhadap apa yang terjadi di masyarakat. Dimensi *assurance* terkait dengan persoalan sejauhmana kemampuan lembaga dan para aparatnya untuk menanamkan rasa percaya dan keyakinan kepada para pelanggan atau masyarakat yang dilayani. Kemampuan, ketrampilan dan keramahan para petugas pelayanan akan mendorong terjadinya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pelayanan publik. Sedangkan dimensi *empathy*

terkait dengan adanya sikap peduli dan penuh perhatian kepada setiap masyarakat yang mendapatkan pelayanan.

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagai mana telah ditetapkan dalam Keputusan Men.PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang “relevan, valid” dan “reliabel”, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Prosedure Pelayanan
2. Persyaratan Pelayanan
3. Kejelasan Petugas pelayanan
4. Kedisiplinan Petugas Pelayanan
5. Tanggung Jawab Petugas Pelayanan
6. Kemampuan Petugas Pelayanan
7. Kecepatan Pelayanan
8. Keadilan Mendapatkan pelayanan
9. Kesopanan dan Keramahan petugas
10. Kewajaran Biaya pelayanan
11. Kepastian biaya pelayanan
12. Kepastian jadwal pelayanan
13. Kenyamanan lingkungan.
14. Keamanan Pelayanan

Pada periode ini BPPSPAM melakukan evaluasi kinerja penyelenggara SPAM PDAM menggunakan 4 (empat) indikator yang diterapkan sejak tahun 2010. Disusun oleh tim BPPSPAM bekerja sama dengan pihak BPKP dan Perpamsi, kriteria-kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

**1. Aspek Keuangan, bobot 25%, meliputi;**

- a. Return On Equity, dimana ratio tersebut mengukur kemampuan pengembalian terhadap jumlah equity.
- b. Operating Ratio, dengan tujuan untuk mengukur besarnya biaya yang dibutuhkan untuk memperoleh pendapatan.
- c. Cash Ratio, untuk mengukur kemampuan kas untuk menutupi hutang yang jatuh tempo.
- d. Efektivitas penagihan, untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam hal penarikan piutang perusahaan.
- e. Solvabilitas, untuk mengukur kemampuan perusahaan terhadap semua kewajibannya melalui aset yang dimilikinya.

2. **Aspek Pelayanan, bobot 25%, meliputi:**
  - a. Cakupan Pelayanan Teknis, mengukur berapa besar penduduk dalam wilayah pelayanan yang telah dilayani.
  - b. Pertumbuhan Pelanggan, mengukur besaran penambahan pelanggan dalam jangka waktu setahun.
  - c. Tingkat Penyelesaian Aduan, mengukur tindak lanjut atau penyelesaian pengaduan pelanggan.
  - d. Kualitas Air Pelanggan, mengukur/ menilai kualitas air yang telah memenuhi syarat.
  - e. Konsumsi air, untuk mengukur efektivitas pengelolaan sistem distribusi dan pelayanan terhadap pelanggan Rumah Tangga.
3. **Aspek Operasional, bobot 35%, meliputi:**
  - a. Efisiensi produksi, untuk mengukur efisiensi sistem produksi.
  - b. Tingkat kehilangan air, untuk mengukur efisiensi sistem distribusi terhadap penjualan air.
  - c. Jam operasi pelayanan, untuk mengukur efisiensi sistem secara keseluruhan dan kaitannya dengan pelayanan.
  - d. Tekanan air pada sambungan pelanggan, mengukur jumlah pelanggan yang dilayani dengan tekanan yang sesuai dengan standar minimal.
  - e. Penggantian/kalibrasi meter air pelanggan, mengukur tingkat ketelitian meter air pelanggan.
4. **Aspek Sumber Daya Manusia, bobot 15%, meliputi:**
  - a. Rasio Pegawai terhadap 1000 pelanggan, untuk mengukur efisiensi penggunaan tenaga kerja dalam melayani setiap 1000 pelanggan.
  - b. Rasio Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, mengukur kepedulian perusahaan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.
  - c. Rasio Biaya Pendidikan dan Pelatihan, mengukur kepedulian perusahaan untuk mendanai dalam hal peningkatan kemampuan pegawai. (Sumbe: BPPSPAM).

## METODE PENELITIAN

Model penelitian ini adalah penelitian Deskriptif kuantitatif yaitu untuk menjelaskan fenomena sosial yaitu kinerja PDAM kota Mojokerto dan menggunakan bantuan statistik deskriptif maka analisis data menggunakan analisa Ratio-Ratio keuangan khususnya digunakan untuk menganalisis efisiensi kinerja PDAM dan untuk menganalisis efektivitas kinerja PDAM digunakan analisis dengan bantuan statistik deskriptif.

## PEMBAHASAN

### Analisis Aspek Efisiensi PDAM Kota Mojokerto

Hasil Analisis data menemukan:

1. Return on Equity PDAM selalu mengalami kerugian yang selalu meningkat.
2. Kemampuan cash dalam membayar hutang jangka pendeknya sangat rendah.
3. Pengumpulan Piutang tahun 2010 meningkat sebesar 32.325,760, tahun 2011 meningkat sebesar 18.337,450, tahun 2012 meningkat sebesar 73.819,330 hal ini menunjukkan bahwa terjadi penumpukan piutang dan tidak terjadi penagihan yang efektif, sedangkan tahun 2013 piutang mengalami penurunan sebesar 485.063,567, artinya di tahun 2013 terjadi upaya pengumpulan yang lebih baik di banding tahun sebelumnya.
4. Rasio Solvabilitas yaitu ratio untuk mengukur kemampuan perusahaan terhadap semua kewajibannya melalui asset yang dimilikinya kesimpulan dari penelitian ini pada PDAM kota Mojokerto solvabilitas mengalami peningkatan tahun 2009 ratio solvabilitas sebesar 3,63% artinya setiap kewajiban 1 unit dijamin 3,63 unit asset dan tahun 2010 sebesar 4,20%, tahun 2011 sebesar 6,16%, tahun 2012 sebesar 5,52%, tahun 2013 sebesar 13,06%.

## Analisis Aspek Efektivitas PDAM Kota Mojokert

Penelitian menemukan bahwa karyawan yang terbesar lulusan SLTA sebesar 83.7 % dan lulusan SLTP 9,3 % SD 4.6 % sedangkan yang Lulusan D3 hanya 2,4 % dengan status kepegawaian 40 Orang dengan status pegawai tetap dan 2 Orang Calon Pegawai. Bila melihat Komposisi Jumlah pegawai dan tingkat pendidikan sebagian besar karyawan di PDAM Kota Mojokerto adalah Tingkat Menengah atas, hal ini tentunya kurang didukung oleh keahlian teknik yang memadai, sehingga pegawai belum mampu merencanakan dan melaksanakan pekerjaan Teknis yang memadai. Mengingat Komposisi Karyawan ini maka diperlukan data tentang penambahan pengetahuan karyawan, baik yang berkaitan dengan teknis pekerjaan maupun kegiatan Administrasi ketata usahaan adapun data tentang pengiriman karyawan untuk mengikuti pelatihan.

Hasil penelitian menunjukkan pelatihan yang diikuti oleh karyawan dalam bidang pekerjaan masing – masing pada Tahun 2013 : Pelatihan yang bersifat teknis Operasional pekerjaan PDAM belum cukup memadai dibandingkan pelatihan yang bersifat Administratif, hal ini berdampak pada kurang efektifnya pekerjaan Teknis yang menyangkut operasional kegiatan Produksi dan pendistribusian serta kualitas air.

Data yang ada jumlah pegawai pada tahun 2013 sebanyak 43 orang dengan jumlah pelanggan pada tahun 2013 sebanyak 4.455 pelanggan sehingga rasio pegawai PDAM Kota Mojokerto setiap 1000 pelanggan dapat dilayani oleh 10 Orang

Disamping ketersediaan Sarana dan prasarana, ketepatan dan kesesuaian teknologi yang digunakan juga penting hal ini untuk memperhatikan masalah keusangan teknologi dengan perkembangannya. Bila diperhatikan dari sarana dan prasarana penunjang pekerjaan yang ada pada PDAM Kota Mojokerto, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan teknis untuk mendukung produksi air dan pendistribusiannya masih belum efektif hal

ini bisa diperhatikan dari data tentang: Kapasitas produksi yang telah dibangun tidak semuanya dapat dimanfaatkan oleh PDAM yaitu kapasitas terpasang 200 Lt/ detik yang dimanfaatkan 100 Lt/ detik, sehingga terjadi kelebihan pada kapasitas yang dimiliki, pemanfaatannya belum optimal, karena jangkauan pelayanan masih rendah, serta sarana pendukung untuk mengoptimalkan pekerjaan ini tidak didukung oleh sarana pompa yang dimiliki. Pekerjaan yang dilakukan dengan cara: Pompa yang ada dioperasikan secara bergantian selama rata-rata 10 jam sehari untuk menekan biaya listrik.

Tingkat kehilangan air pada PDAM Kota Mojokerto diperkirakan 50 % hal ini menunjukkan tidak efektifnya Kinerja dari aspek Organisasi serta Sumberdaya PDAM Kota Mojokerto disebabkan:

1. Perhitungan produksi maupun distribusi air tidak didasarkan pada perhitungan meter induk, semua meter induk rusak, tidak dapat difungsikan sehingga produksi dan distribusi air hanya diperkirakan
2. Meter air pelanggan yang tidak pernah diganti sejak pertama kalinya menjadi pelanggan, sehingga banyak meter air yang sudah tidak berfungsi / tidak akurat sampai bulan Mei 2013 terdapat kurang lebih 2.500 unit meter air pelanggan yang tidak berfungsi lagi, dan meter air pelanggan lainnya sebagian besar sudah tidak akurat lagi.
3. Kualitas meter air pelanggan yang rendah dan tidak pernah dilakukan peneraan meter air pelanggan secara rutin karena keterbatasan dana.
4. Kondisi beberapa jaringan pipa transmisi distribusi yang sudah tua.
5. Penggantian meter air tidak pernah dilakukan

Dari gambaran data sambungan rumah PDAM Kota Mojokerto dari Tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 terlihat analisa pertumbuhan pelanggan. Khususnya pada pelanggan rumah tangga A tidak terjadi peningkatan yang signifikan bahkan dari tahun 2012 ke tahun 2013 terjadi penurunan sebanyak 12 pelanggan sedangkan pada Rumah tangga B terjadi peningkatan rata –

rata pertahun sebanyak 3 Pelanggan. Demikian juga dengan pelanggan Niaga baik Niaga besar maupun Niaga kecil selama 5 tahun tidak menunjukkan adanya peningkatan jumlah pelanggan. Hal ini menunjukkan kurangnya minat masyarakat Kota Mojokerto terhadap pemakaian dan pelayanan air yang disediakan oleh PDAM Kota Mojokerto.

Apabila dibandingkan antara Jumlah penduduk pelanggan PDAM hanya 19,79 % dari jumlah penduduk 136.373 jiwa dibawah target layanan nasional berdasarkan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 adalah sebesar 62,5 %

Pengaduan yang disampaikan oleh pelanggan kepada PDAM dapat di lihat dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 rata-rata terjadi peningkatan jumlah aduan sebanyak 25 pengaduan bila dibandingkan antara jumlah aduan dengan jumlah pelanggan dari tahun 2011 sebesar 20,70% dan tahun 2012 sebesar 20,67 dan tahun 2013 sebesar 21,35 dari data ini menunjukkan kinerja PDAM Kota Mojokerto masih kurang efektif hal ini bisa diamati dari jumlah besarnya pengaduan pelanggan terhadap kinerja PDAM dan rata-rata terjadi peningkatan 25 aduan pertahun

### **INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT PADA PDAM KOTA MOJOKERTO**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga (3) unsur pelayanan yang memiliki nilai yang sama dengan harapan masyarakat, yaitu:

1. Unsur Prosedur pelayanan
2. Unsur persyaratan pelayanan
3. Unsur Kejelasan Petugas pelayanan.

Sementara itu , untuk unsur pelayanan lainnya menunjukkan adanya perbedaan nilai. Hal demikian menggambarkan bahwa sebagian besar unsur pelayanan di Kantor PDAM kota Mojokerto belum sesuai dengan harapan masyarakat.

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

1. Profil Karyawan (Pegawai) dari sisi Kualifikasi yang dimiliki lebih banyak tingkat SLTA umum dan Ekonomi,

sedikit sekali yang memiliki kualifikasi Teknis untuk Mendukung Pekerjaan-pekerjaan Teknis.

2. Pengembangan pegawai yang diikuti untuk peningkatan kompetensi Pegawai, sangat sedikit intensitasnya yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan teknis, lebih banyak kegiatan administratif, hal ini juga membuat tidak efektifnya kegiatan-kegiatan teknis
3. Rasio Pegawai terhadap Pelanggan dari seribu 1000 Pelanggan dapat di layani oleh 10 Pegawai sehingga rasionya 1: 100 sebenarnya ini masih layak untuk sebuah perusahaan seperti PDAM tetapi kaitan dengan kualifikasi karyawan seperti tersebut diatas maka ini merupakan temuan yang kurang efektif
4. Efektifitas dari Sarana dan prasarana yang dimiliki juga belum optimal karena banyak peralatan yang sudah usang, kapasitas tidak terpakai penuh, keterbatasan prasarana, meter air tidak pernah ditera dan diperbaiki dll.
5. Tingkat kehilangan air sangat tinggi sampai mencapai 50% hal ini sangat merugikan perusahaan dan sangat tidak efektif karena sistim pengawasan yang kurang efektif.
6. Rendahnya tingkat pertumbuhan pelanggan secara keseluruhan karena kurang minatnya masyarakat menggunakan layanan PDAM.
7. Cakupan Pelayanan Teknis juga kurang efektif dibawah target layanan nasional. Karena kualitas, kuantitas serta kontinuitas.
8. Dari aspek pengaduan pelanggan juga menunjukkan kurang efektifnya kinerja PDAM kota Mojokerto mulai dari produksi, distribusi, kualitas dan kuantitas air serta pelayanan SDM
9. Terdapat unsur pelayanan yang dihadapi konsumen tidak sesuai dengan yang diharapkan pelanggan, dan pelanggan merasa tidak puas.
10. Dari hasil Perhitungan ROE PDAM selalu mengalami kerugian yang selalu meningkat, dari tahun 2009-2013

11. Dari hasil analisa Cash ratio terlihat bahwa kemampuan cash dalam membayar hutang jangka pendeknya sangat rendah.
12. Terjadi penumpukan piutang dan tidak terjadi penagihan yang efektif
13. Solvabilitas mengalami peningkatan karena penyertaan modal dari pemerintah selalu ditingkatkan.

## REKOMENDASI

Dari kesimpulan yang disampaikan diatas untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi Kinerja PDAM Kota Mojokerto maka dapat direkomendasikan antara lain:

1. Perlu koordinasi intens antara instansi terkait baik itu Badan Pengawas, Pemerintah Kota, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Direksi maupun karyawan (*Management*) perlu diperbaiki dan ditingkatkan demi kemajuan PDAM itu sendiri.
2. PDAM Kota Mojokerto perlu peningkatan operasional dan pelayanan kepada pelanggan dalam upaya mendukung peningkatan pendapatan perusahaan.
3. PDAM Kota Mojokerto perlu menyusun rencana kerja jangka panjang (*corporate plan*), prosedur operasi standar, pedoman penilaian kinerja karyawan yang dikaitkan dengan jenjang karier akan dapat menghindari rasa tidak puas diantara para karyawan dalam penentuan jabatan pada PDAM perlu dipertimbangkan tingkat pendidikan sarjana Teknik yang berkaitan dengan kegiatan oprasional.
4. PDAM Kota Mojokerto perlu melakukan investasi untuk penambahan jaringan transmisi dan distribusi air, meningkatkan kualitas pegawai baik melalui pendidikan maupun pelatihan, pengendalian atas kelestarian alam, memberi kesadaran kepada masyarakat agar mendukung program PDAM, meningkatkan dan menggunakan teknologi PDAM yang lebih maju dan irit bahan bakar, melakukan upaya penagihan dan pembayaran utang atau penjadwalan kembali utang, memperbaiki dan mengoptimalkan jaringan yang sudah ada, dan perlu

menindaklanjuti pengaduan dan pencurian air

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam I. Indrawijaya, 2002. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Algesindi, Bandung.
- Bennis, Warren G, 1969. *Changing Organization*, Mac. Graw Hill, New York.
- Barata, Atep Adya, 2004. *Dasar Dasar Pelayanan Prima*, PT Elek Media Komputindo, Jakarta.
- BPPSPAM, *Pengukuran Kinerja PDAM.*, www.bppspam.go.id
- Fandy Tjiptono, 1997. *Strategi Pemasaran*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandi, 2004. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Edisi Ke-empat. ANDI Yogyakarta.
- Gerson Richard, F., 2000. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Penerbit PPM, Jakarta.
- Gibson, at al, 1984. *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Gerson Richard, 2000. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, penerbit PPM, Jakarta.
- Herbert G Hicks dan G Ray G, 1996. *Organisasi Teori dan Tingkat Laku*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Joedo, Hari.S, dan Nugroho. D Riant, 2006. *“Reinventing Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)”*, Jakarta, PT.Elex Media Komputindo.
- Jack, Duncan W., *Organization Behavior*, 1981. *Second Ed*. Boston. Houghton Mifflin Coy.
- Keputusan Men.PAN Nomor: 63/ KEP/M. PAN/7/2003.
- Moh. Pabundu Tika, 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Prianto, Agus, 2006. *Menakar Kualitas Pelayanan Publik*, In TRANS, Malang.
- Sondang P. Siagian, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.