

RUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN PERUMDA AIR MINUM TIRTA SENENTANG BERDASARKAN HASIL EVALUASI KINERJA DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*

Clara Elsy Ivana¹, Soeryamassoeka Stefanus Barlian², Herawati Henny³

^{1,2,3} Program Studi Teknik Sipil, Universitas Tanjungpura

Email: *elsyivanaclara@gmail.com*

Masuk: **25-09-2023**, revisi: **18-10-2023**, diterima untuk diterbitkan: **31-10-2023**

ABSTRAK

Air merupakan bagian dari kebutuhan hidup kita sehari-hari. Untuk memenuhi kebutuhan air bersih di Kabupaten Sintang PERUMDA Air Minum Tirta Senentang menggunakan 4 sumber mata air yaitu dari Sungai Kapuas, Sungai Melawi, Sungai Ketungau, Sungai Kayan dengan total kapasitas 295 lt/dt (Senentang, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mencari dan merumuskan strategi-strategi dalam upaya pengembangan kinerja dari PERUMDA Air Minum Tirta Senentang sebagai instansi penyediaan air bersih berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu untuk analisis evaluasi kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan memperhatikan empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional, dan aspek sumber daya manusia. Dan untuk analisis perumusan strategi-strategi dalam upaya pengembangan kinerja menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan evaluasi kinerja diperoleh hasil dari serangkaian analisis SWOT yaitu rumusan strategi yang paling sesuai dengan upaya pengembangan kinerja dari PERUMDA Air Minum Tirta Senentang, yaitu dengan mengoptimalkan Kekuatan agar peluang yang ada dapat dimaksimalkan sehingga diperoleh enam rumusan strategi untuk penguatan dan penerapan regulasi dalam pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang. Dari hasil analisis QSPM diperoleh strategi alternatif dengan kebijakan terbaik yang disertai dengan penentuan jangka waktu didapatkan strategi jangka pendek yaitu meningkatkan cakupan layanan, kapasitas produksi, dan blok-blok pelayanan. Untuk strategi jangka menengah yaitu mengoptimalkan jaringan sambungan rumah dan idle capacity. dan untuk strategi jangka panjang yaitu melakukan kerjasama dengan pihak yang berkompeten.

Kata kunci: Analisis Swot; Evaluasi Kinerja; Perumda Air Minum Tirta Senentang.

ABSTRACT

*Water is part of our daily life needs. To meet the need for clean water in Sintang Regency, PERUMDA Tirta Senentang Drinking Water uses 4 water sources, namely from the Kapuas River, Melawi River, Ketungau River, Kayan River with a total capacity of 295 lt/ sec (Senentang, 2019). This research aims to find and formulate strategies in efforts to develop the performance of PERUMDA Air Minum Tirta Senentang as a clean water supply agency based on the results of performance evaluations. The analytical method used in this research is performance evaluation analysis using the *Balanced Scorecard* method by paying attention to four aspects, namely financial aspects, service aspects, operational aspects and human resource aspects. And for analysis of the formulation of strategies in efforts to develop performance using SWOT analysis. Based on the performance evaluation, the results obtained from a series of SWOT analyzes are the strategy formulation that best suits the performance development efforts of PERUMDA Air Minum Tirta Senentang, namely by optimizing Strengths so that existing opportunities can be maximized so that six strategy formulations are obtained for strengthening and implementing regulations in the development of PERUMDA Water Drink Tirta Senentang. From the results of the QSPM analysis, an alternative strategy with the best policy was obtained, accompanied by determining the time period, a short-term strategy was obtained, namely increasing service coverage, production capacity and service blocks. The medium term strategy is to optimize the home connection network and idle capacity. And the long-term strategy is to collaborate with competent parties.*

Keywords: SWOT analysis; Performance evaluation; Tirta Senentang Drinking Water Municipal Corporation.

1. PENDAHULUAN

Air merupakan bagian dari kehidupan kita, diantaranya dimanfaatkan untuk berbagai keperluan untuk kelangsungan hidup, sehingga ketersediaan dan keberadaan sumber air mestinya

dapat dijaga dan terhindar dari pencemaran. Untuk memenuhi kebutuhan air bersih di Kota Sintang Perusahaan Umum Daerah Air Minum PERUMDA Air Minum Tirta Senentang menggunakan 4 sumber mata air yaitu dari Sungai Kapuas, Sungai Melawi, Sungai Ketungau, Sungai Kayan dengan total kapasitas 295 lt/ dtk (Senentang, 2019). PERUMDA Air Minum Tirta Senentang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih Kota Sintang yang bertujuan untuk mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja PERUMDA Air Minum Tirta Senentang, maka perlu adanya beberapa rumusan strategi yang dilakukan untuk pengembangan pada PERUMDA Air Minum Tirta Senentang. Sehingga dilakukanlah penelitian Skripsi dengan ini dengan judul, "Rumusan Strategi Pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang Berdasarkan Hasil Evaluasi Kinerja". Pada penelitian kali ini, peneliti akan menentukan rumusan-rumusan strategi yang sesuai dengan kondisi di PERUMDA Air Minum Tirta Senentang untuk melakukan pengembangan berdasarkan hasil evaluasi menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang kompleks dan rinci dalam menilai aspek finansial dan non finansial dengan memperhatikan empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional, dan aspek sumber daya manusia. Kemudian dilakukan analisis lingkungan strategis (SWOT) yang bertujuan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi dan merumuskan strategi-strategi pengembangan kinerja (Hersinta, 2016). pada PERUMDA Air Minum Tirta Senentang dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari permasalahan yang terjadi serta untuk mendapatkan strategi dalam perbaikan dimasa mendatang.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang merupakan suatu pendekatan penelitian yang sifatnya terukur secara angka, baik dari proses pengumpulan data, analisis hingga interpretasi hasil penelitian, serta kesimpulan. Dimana data yang digunakan berupa sekumpulan informasi yang bisa diukur, dihitung dan dibandingkan pada skala numerik. Dengan cara *probability sampling*, kuesioner atau survey, wawancara, observasi dan berupa review dokumen.

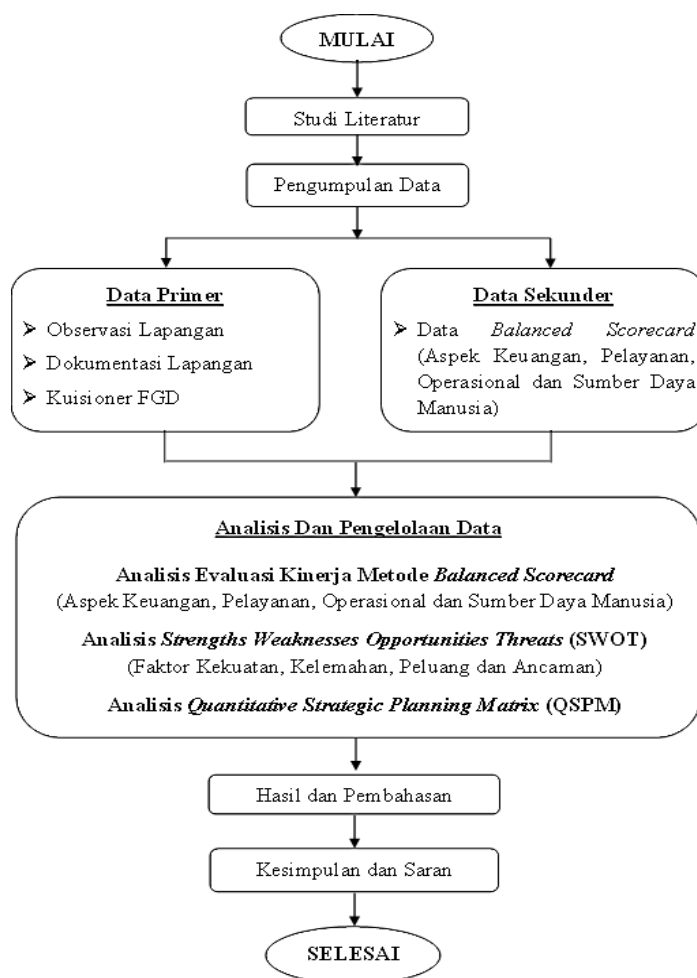
Lokasi penelitian ini adalah di PERUMDA Air Minum Tirta Senentang yang beralamat di Jalan. M. Saad No.1, Kabupaten Sintang, Kalimantan Barat yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. PERUMDA Air Minum Tirta Senentang Kabupaten Sintang

2.1. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian merupakan sebuah langkah dalam aktivitas penelitian yang memiliki proses yang dilakukan secara terstruktur runtut logis dan sistematis, sehingga dapat mempermudah dalam melakukan sebuah penelitian. Adapun tahapan yang dilakukan pada penelitian ini yaitu:



Gambar 2. Diagram Alir Penelitian

2.1.1. Studi Literatur

Penelitian dimulai dengan studi literatur. Proses tersebut dilakukan dengan mengumpulkan beberapa referensi dari penelitian sebelumnya, dan referensi peraturan-peraturan yang dibutuhkan dalam analisis kinerja PERUMDA Tirta Senentang Kabupaten Sintang. Kumpulan dari referensi ini akan menjadi dasar dan patokan dari perumusan masalah sampai ke tahap analisis.

2.1.2. Pengumpulan Data

Proses selanjutnya adalah pengumpulan dan pengolahan data. Pada penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah berupa data primer dan data sekunder yaitu:

1. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik observasi yaitu data yang dikumpulkan oleh peneliti pengamatan langsung di lapangan pada objek penelitian. Data-data primer dalam penelitian ini meliputi data observasi lapangan, dokumentasi dan kuisi oner FGD.

2. Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder biasanya diperoleh dari instansi-instansi yang berkaitan dengan data yang diperlukan. Data sekunder pada penelitian ini adalah berupa data menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan dari *balanced scorecard*.

2.2. Metode Analisis

2.2.1. Analisis Evaluasi Kinerja Metode *Balanced Scorecard*

Proses selanjutnya dari penelitian ini adalah analisis data dengan metode *Balanced Scorecard* dengan empat aspek yang ditinjau yaitu aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional, dan aspek sumber daya manusia (Permatasari, 2019). Kemudian dilakukan dengan cara menganalisis tiap indikator-indikator kinerja dari empat aspek tersebut yang menjadi tolak ukur dalam evaluasi kinerja PERUMDA Tirta Senentang Kabupaten Sintang.

2.2.2. Analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT)

Istilah SWOT adalah akronim untuk kata Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*). Kerangka kerja SWOT melibatkan penyusunan daftar kekuatan dan kelemahan internal dari suatu organisasi dan kemudian membuat daftar peluang dan ancaman yang ada di luar organisasi tersebut (Hersinta, 2016)..

2.2.3. Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Analisis perhitungan matriks QSPM adalah dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal terhadap alternatif strategi yang sudah dirumuskan (Hanum, 2016). Dalam proses ini kembali dilakukan pembobotan, penentuan nilai daya tarik atau *Attractiveness Scores* (AS), dan *Total Attractiveness Scores* (TAS). Bobot pada faktor internal dan eksternal disesuaikan dengan bobot yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS sebelumnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisis Evaluasi Kinerja Metode *Balanced Scorecard*

Kinerja PERUMDA Tirta Senentang dinilai dengan metode Keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) tentang penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem penyediaan air minum pada perusahaan daerah air minum, yang terdiri dari aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan sumber daya manusia. Analisis data dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard* dengan meninjau empat aspek tersebut dilakukan dengan cara menganalisis tiap indikator-indikator kinerja PERUMDA Tirta Senentang Kabupaten Sintang. Berikut rekapitulasi Hasil Kinerja PERUMDA Tirta Senentang dengan Metode Balance Scorecard dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Faktor Hasil Kinerja PERUMDA Tirta Senentang Sintang

No	Perspektif	Perhitungan	Bobot Kinerja Total
1	Aspek Keuangan	Rentabilitas	0.220
		Likuiditas	0.550
		Solvabilitas	0.150
		Total Bobot Kinerja Aspek Keuangan	0.920
2	Aspek Pelayanan	Cakupan Pelayanan Teknis	0.150
		Pertumbuhan Pelanggan (% Tahun)	0.100
		Tingkat Penyelesaian Pengaduan	0.125
		Kualitas Air Pelanggan	0.150
3	Aspek Operasional	Konsumsi Air Domestik	0.100
		Total Bobot Kinerja Aspek Pelayanan	0.625
		Cakupan Pelayanan Teknis	0.140

		Air Tak Berekoning-ATR (NRW)	0.210
		Jam Operasi Layanan	0.160
		Tekanan Air Pada Sambungan Pelanggan	0.260
		Penggantian Meter Air Pelanggan	0.130
		Total Bobot Kinerja Aspek Operasional	0.900
4	Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)	Rasio Jumlah Pegawai / 1000 Pelanggan	0.280
		Rasio Diklat Pegawai	0.120
		Beban Diklat Terhadap Beban Pegawai	0.120
		Total Bobot Kinerja Aspek SDM	0.520
		Total Nilai	2.965
		<i>Balanced Scorecard</i>	SEHAT

Sumber: (BPPSPAM,2010)

Berdasarkan hasil Analisa perhitungan pada tabel 1. di atas bahwa, Total bobot kinerja PERUMDA Tirta Senentang pada aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia. Kemudian dilakukan penjumlahan untuk semua bobot dan menghasilkan bobot keseluruhan adalah 2,985 sehingga mengacu pada kriteria penilaian kinerja menurut BPPSPAM maka Kinerja PERUMDA Tirta Senentang Sintang dikategorikan SEHAT.

3.2. Analisis Lingkungan Strategis

Analisis lingkungan strategis adalah kajian yang menggambarkan kondisi internal PDAM terkait dengan kekuatan dan kelemahan PDAM. Serta menggambarkan potensi dan ancaman yang berada di luar PDAM (Alfaro, 2023).

3.2.1. Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) merupakan serangkaian diskusi terarah untuk membahas suatu masalah dalam hal ini bertujuan untuk merumuskan strategi-strategi sesuai dengan pengembangan kinerja dari PERUMDA Air Minum Tirta Senentang. Dalam rangkaian kegiatan FGD ini diadakan kuesioner kepada para narasumber untuk mendapatkan data penelitian. Setelah data terkumpul, dilakukan terlebih dahulu penentuan skala prioritas dengan analisis SWOT.

3.2.2. Analisis Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT)

Dari data hasil kuesioner, didapat jumlah dari skor responden tiap isu strategis dan jumlah total skor dari faktor untuk mendapatkan nilai bobot. Untuk isu-isu strategis lainnya pada faktor kekuatan kelemahan, peluang dan ancaman juga dilakukan perhitungan dengan cara yang sama. Hasil keseluruhan untuk pembobotan IFAS dan EFAS dirangkum dalam tabel-tabel berikut ini.

Tabel 2. Hasil Pembobotan Untuk Faktor Strength (Kekuatan)

No	Strength (Kekuatan)	Rata ²	Jumlah	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
1	PDAM tidak mempunyai pinjaman.	4.00	100	0.07	2.86	0.21
2	Penanganan pengaduan 100%.	3.60	90	0.07	2.57	0.17
3	Ada media komunikasi pelanggan-perusahaan	3.48	87	0.06	2.49	0.16
4	Kecepatan sambungan pelanggan mak 3 hari.	3.00	75	0.06	2.14	0.12
5	Opini auditor independen Tahun 2018 mendapat predikat WTP dan berdasarkan audit hasil audit kinerja 2020-2021 BPPSPAM "Sehat"	4.00	100	0.07	2.86	0.21
6	Kualitas air distribusi memenuhi syarat air bersih.	2.52	63	0.05	1.80	0.08
7	Produktivitas pemanfaatan instalasi produksi cukup baik.	2.76	69	0.05	1.97	0.10

8	Laporan internal dan eksternal telah disampaikan tepat waktu.	4.00	100	0.07	2.86	0.21
9	Perusahaan memanfaatkan teknologi informasi.	3.08	77	0.06	2.20	0.13
Jumlah Kekuatan			761	0.56	21.74	1.39

Tabel 3. Hasil Pembobotan Untuk Faktor Weakness (Kelemahan)

No	Weakness (Kelemahan)	Rata ²	Jumlah	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
1	Aset dan modal perusahaan belum menghasilkan laba.	3.36	84	0.06	2.40	0.15
2	Mengalami kerugian akibat beban operasi yang tinggi.	2.45	63	0.05	1.80	0.08
3	Cakupan pelayanan rendah.	2.53	63	0.05	1.80	0.08
4	Jam operasi layanan distribusi air rata-rata 14,18 jam.	2.60	63	0.05	1.80	0.08
5	Tingkat pendidikan karyawan dominan Sarjana..	2.65	63	0.05	1.80	0.08
6	NRW masih tinggi di atas 20% yaitu 32,15%.	1.75	74	0.05	2.11	0.12
7	Tingkat pendidikan karyawan dominan SMA sederajat.	3.15	100	0.07	2.86	0.21
8	Karyawan yang menguasai bidang IT masih sedikit	3.36	84	0.06	2.40	0.15
9	Pelayanan SR belum maksimal	2.53	63	0.05	1.80	0.08
Jumlah Kelemahan			594	0.44	16.97	0.96
Jumlah Kekuatan dan Kelemahan			1355	1.00		

Tabel 4. Hasil Pembobotan Untuk Faktor *Opportunities* (Peluang)

No	Opportunities (Peluang)	Rata ²	Jumlah	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
1	Persepsi publik terhadap pelayanan positif.	3.32	83	0.05	2.37	0.13
2	Minat menjadi pelanggan cukup tinggi.	3.48	87	0.06	2.49	0.14
3	Kondisi perekonomian stabil dan Kemampuan membayar pelanggan baik.	3.60	90	0.06	2.57	0.15
4	Dukungan Pemda dan DPRD untuk penyesuaian tarif sangat baik	3.64	91	0.06	2.60	0.15
5	Dukungan Pemda untuk penyertaan modal cukup kuat.	3.60	90	0.06	2.57	0.15
6	Komitmen Pemda terhadap pengembangan PDAM cukup kuat	3.44	86	0.06	2.46	0.14
7	Perda pendirian ttg SOTK mendukung operasional PDAM	3.40	85	0.06	2.43	0.13
8	Banyak SAB yang belum dimanfaatkan	3.72	93	0.06	2.66	0.16
9	Banyak SAB perbukitan untuk diversifikasi usaha	3.40	85	0.06	2.43	0.13
Jumlah Peluang			790	0.51	22.57	1.29

Tabel 5. Hasil Pembobotan Untuk Faktor *Threats* (Ancaman)

No	Threats (Ancaman)	Rata ²	Jumlah	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
1	Rata-rata konsumsi air PDAM cukup yaitu 17,22 m ³ /RT/bln	3.32	83	0.05	2.37	0.13
2	Kurang pengawasan terhadap sambungan ilegal	3.24	81	0.05	2.31	0.12
3	Masyarakat menggunakan alternatif sumber air lain	3.04	76	0.05	2.17	0.11

4	Kenaikan harga BBM dan listrik memberatkan konsumen	3.64	91	0.06	2.60	0.15
5	Munculnya teknologi air yang lebih praktis dan murah	3.24	81	0.05	2.31	0.12
6	Pemberian izin perusahaan SDA oleh swasta	3.24	81	0.05	2.31	0.12
7	Kondisi topografi dan distribusi masyarakat tidak merata	3.24	81	0.05	2.31	0.12
8	Ancaman pendangkalan sungai	3.40	85	0.06	2.43	0.13
9	Belum maksimal manajemen Badan Pengelola dan pemerintah di kawasan WS Kapuas	3.56	89	0.06	2.54	0.15
Jumlah Ancaman			748	0.49	21.37	1.16
Jumlah Peluang dan Ancaman			1538	1.00	38.45	

3.2.3. Perbandingan Faktor-Faktor dengan Analisis SWOT

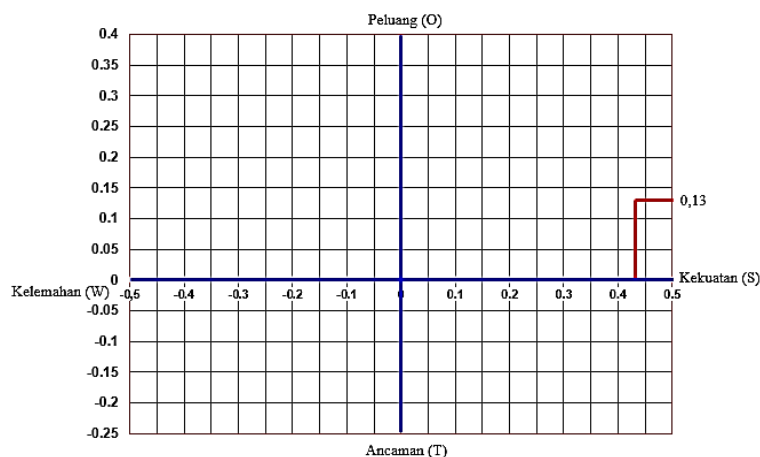
Setelah analisis SWOT dilanjutkan dengan TOWS merupakan analisis untuk menentukan *grand strategy*, yakni tahapan pencocokan (*matching stage*) sehingga dapat menunjukkan posisi penguatan penerapan regulasi (Alfira, 2023). Dalam hal pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang ini, titik singgung IFAS dan EFAS terletak pada kuadran 4, yakni merupakan hubungan antara kelemahan dan ancaman yang dihadapi kebijakan penguatan pelaksanaan regulasi strategi pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang dapat dilihat Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pencocokkan IFAS dan EFAS

Faktor Eksternal \ Faktor Internal	Strength (S)/ Kekuatan	Weakness (W)/ Kelemahan
Opportunities (O)/ Peluang	Strategi S+O	Strategi W+O
	1.39 + 1.29 = 2.68	0.96 + 1.29 = 2.25
Threats (T)/ Ancaman	Strategi S+T	Strategi W+T
	1.39 + 1.16 = 2.55	0.96 + 1.16 = 2.12

Dari matriks SWOT diperoleh alternatif strategi terbaik adalah strategi S-O yaitu kombinasi Kekuatan dan peluang dengan skor 2,68. Penentuan titik koordinat pada posisi kuadran hasil analisis SWOT dengan cara faktor positif melawan faktor negatif. Sumbu x mewakili kekuatan dan kelemahan, sedangkan sumbu y mewakili peluang dan ancaman dilihat pada Gambar 3.

$$X = 1,39 - 0,96 = 0,43; Y = 1,29 - 1,16 = 0,13$$



Gambar 3. Posisi Faktor Strategi

Dari analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa strategi yang tepat untuk melakukan penguatan dan penerapan regulasi untuk pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang

adalah strategi S-O, yaitu dengan mengoptimalkan Kekuatan yang dimiliki PERUMDA Air Minum Tirta Senentang agar peluang yang ada dapat dimaksimalkan. Dengan demikian agar kebijakan penguatan pelaksanaan regulasi dapat dilakukan strategi dalam pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang yang dapat dirumuskan pada Tabel 7.

Tabel 7. Rumusan Strategi pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang

No	Rumusan Strategi
1	Meningkatkan pelayanan dengan menambah jaringan dan SR
2	Meningkatkan dan mengembangkan cakupan layanan
3	Memanfaatkan idle capacity yang masih tersedia
4	Mengoptimalkan kapasitas produksi yang ada
5	Mengoptimalkan blok-blok pelayanan
6	Melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang berkompeten

3.3. Menentukan Prioritas Strategi dengan QSPM

Adapun metode yang digunakan adalah Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yakni tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif kebijakan terbaik. Untuk dimasukkan ke dalam tabel QSPM, 6 strategi yang telah dirumuskan tersebut diberi kode dengan keterangan sebagai berikut.

Keterangan :

- S1 : Meningkatkan pelayanan dengan menambah jaringan dan SR.
- S2 : Meningkatkan dan mengembangkan cakupan layanan.
- S3 : Memanfaatkan idle capacity yang masih tersedia.
- S4 : Mengoptimalkan kapasitas produksi yang ada.
- S5 : Mengoptimalkan blok-blok pelayanan.
- S6 : Melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang berkompeten.

Dari matrik QSPM dapat diperoleh nilai TAS (Total Attractiveness Score) tertinggi, yang merupakan alternatif strategi yang paling cocok untuk dilaksanakan dalam pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang. Dalam melakukan analisis ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

3.3.1. Analisis QSPM Faktor Kekuatan

Tabel 8. *Attractiveness Score* dan Hasil Analisis Faktor Kekuatan QSPM

No	Faktor-Faktor Utama Internal Strength (Kekuatan)	Bobot	Rumusan Strategi												Jml TAS	MAX TS
			S ₁		S ₂		S ₃		S ₄		S ₅		S ₆			
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS		
1	PDAM tidak mempunyai pinjaman.	0.07	3	0.22	3.00	0.22	3.00	0.22	2.00	0.15	3.00	0.22	3.00	0.22	1.25	
2	Penanganan pengaduan 100%.	0.07	3	0.20	3.00	0.20	3.00	0.20	2.00	0.13	3.00	0.20	3.00	0.20	1.13	
3	Ada media komunikasi pelanggan-perusahaan	0.06	3	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.13	3.00	0.19	3.00	0.19	1.09	
4	Kecepatan sambungan pelanggan maksimal 3 hari.	0.06	3	0.17	2.00	0.11	3.00	0.17	3.00	0.17	3.00	0.17	3.00	0.17	0.94	
5	Opini auditor independen Tahun 2018 mendapat predikat WTP dan berdasarkan audit hasil audit kinerja 2020-2021 BPPSPAM "Sehat"	0.07	3	0.22	3.00	0.22	2.00	0.15	2.00	0.15	3.00	0.22	3.00	0.22	1.18	1.68
6	Kualitas air distribusi memenuhi syarat air bersih.	0.05	3	0.14	3.00	0.14	3.00	0.14	3.00	0.14	3.00	0.14	2.00	0.09	0.79	
7	Produktifitas pemanfaatan instalasi produksi cukup baik.	0.05	2	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	0.87	
8	Laporan internal dan eksternal telah disampaikan tepat waktu.	0.07	3	0.22	3.00	0.22	3.00	0.22	3.00	0.22	3.00	0.22	3.00	0.22	1.33	
9	Perusahaan memanfaatkan teknologi informasi.	0.06	3	0.17	3.00	0.17	3.00	0.17	2.00	0.11	3.00	0.17	2.00	0.11	0.91	
	Jumlah	0.56	26	1.63	26.00	1.63	26.00	1.61	22.00	1.35	27.00	1.68	25.00	1.58		

3.3.2. Analisis QSPM Faktor Kelemahan

Tabel 9. *Attractiveness Score* dan Hasil Analisis Faktor Kelemahan QSPM

No	Faktor-Faktor Utama Internal Weakness (Kelemahan)	Bobot	Rumusan Strategi												Jml TAS	MAX TS
			S ₁		S ₂		S ₃		S ₄		S ₅		S ₆			
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS		
1	Aset dan modal perusahaan belum menghasilkan laba.	0.06	1	0.062	1	0.062	1	0.062	1	0.062	1	0.062	3	0.186	0.50	
2	Mengalami kerugian akibat beban operasi yang tinggi.	0.05	1	0.046	1	0.046	1	0.046	1	0.046	1	0.046	3	0.139	0.37	
3	Cakupan pelayanan rendah.	0.05	1	0.046	1	0.046	1	0.046	1	0.046	1	0.046	2	0.093	0.33	
4	Jam operasi layanan distribusi air rata-rata 14,18 jam.	0.05	1	0.046	1	0.046	1	0.046	1	0.046	1	0.046	2	0.093	0.33	
5	Tingkat pendidikan karyawan lulusan sarjana.	0.05	2	0.093	2	0.093	2	0.093	1	0.046	1	0.046	2	0.093	0.46	1.15
6	NRW masih tinggi diatas 20% yaitu 32,15%.	0.05	2	0.109	3	0.164	2	0.109	1	0.055	1	0.055	2	0.109	0.60	
7	Tingkat pendidikan karyawan dominan SMA sederajat.	0.07	2	0.148	2	0.148	2	0.148	1	0.074	1	0.074	3	0.221	0.81	
8	Karyawan yang menguasai bidang IT masih sedikit	0.06	1	0.062	1	0.062	1	0.062	1	0.062	1	0.062	3	0.186	0.50	
Jumlah		0.44	11	0.61	12	0.67	11	0.61	8	0.44	8	0.44	20	1.12	3.89	

3.3.3. Analisis QSPM Faktor Peluang

Tabel 10. *Attractiveness Score* dan Hasil Analisis Faktor Peluang QSPM

No	Faktor-Faktor Utama Eksternal Opportunities (Peluang)	Bobot	Rumusan Strategi												Jml TAS	MAX TS
			S ₁		S ₂		S ₃		S ₄		S ₅		S ₆			
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS		
1	Persepsi publik terhadap pelayanan positif.	0.05	3	0.162	3	0.162	3	0.162	2	0.108	3	0.162	2	0.108	0.863	
2	Minat menjadi pelanggan cukup tinggi.	0.06	3	0.17	3	0.17	3	0.17	2	0.113	3	0.17	2	0.113	0.905	
3	Kondisi perekonomian stabil dan Kemampuan membayar pelanggan baik.	0.06	2	0.117	3	0.176	2	0.117	3	0.176	3	0.176	2	0.117	0.878	
4	Dukungan Pemda dan DPRD untuk penyesuaian tarif sangat baik	0.06	3	0.178	3	0.178	3	0.178	3	0.178	3	0.178	3	0.178	1.065	
5	Dukungan Pemda untuk penyertaan modal cukup kuat.	0.06	3	0.176	3	0.176	3	0.176	3	0.176	3	0.176	3	0.176	1.053	1.54
6	Komitmen Pemda terhadap pengembangan PDAM cukup kuat	0.06	3	0.168	2	0.112	3	0.168	2	0.112	3	0.168	2	0.112	0.839	
7	Perda pendirian ttg SOTK mendukung operasional PDAM	0.06	3	0.166	2	0.111	3	0.166	3	0.166	3	0.166	3	0.166	0.94	
8	Banyak SAB yang belum dimanfaatkan	0.06	3	0.181	2	0.121	3	0.181	3	0.181	3	0.181	3	0.181	1.028	
9	Banyak SAB perbukitan untuk diversifikasi usaha	0.06	3	0.166	2	0.111	2	0.111	3	0.166	3	0.166	3	0.166	0.884	
Jumlah		0.51	26	1.48	23	1.31	25	1.43	24	1.37	27	1.54	23	1.32		

3.3.4. Analisis QSPM Faktor Ancaman

Tabel 11. *Attractiveness Score* dan Hasil Analisis Faktor Ancaman QSPM

No	Faktor-Faktor Utama Eksternal Threats (Ancaman)	Bobot	Rumusan Strategi												Jml TAS	MAX TS
			S ₁		S ₂		S ₃		S ₄		S ₅		S ₆			
			AS	TS	AS	TS	AS	TS	AS	TS	AS	TS	AS	TS		
1	Rata-rata konsumsi air PDAM cukup yaitu 17,22 m ³ /RT/bln	0.05	1	0.054	1	0.054	1	0.054	1	0.054	2	0.108	3	0.162	0.49	
2	Kurang pengawasan terhadap sambungan ilegal	0.05	1	0.053	1	0.053	1	0.053	1	0.053	1	0.053	3	0.158	0.42	
3	Masyarakat menggunakan alternatif sumber air lain	0.05	1	0.049	1	0.049	1	0.049	1	0.049	1	0.049	2	0.099	0.35	
4	Kenaikan harga BBM dan listrik memberatkan konsumen	0.06	1	0.059	1	0.059	1	0.059	1	0.059	1	0.059	2	0.118	0.41	
5	Munculnya teknologi air yang lebih praktis dan murah	0.05	1	0.053	2	0.105	2	0.105	3	0.158	1	0.053	2	0.105	0.58	1.13
6	Pemberian izin pengusahaan SDA oleh swasta	0.05	2	0.105	2	0.105	2	0.105	1	0.053	2	0.105	3	0.158	0.63	
7	Kondisi topografi dan distribusi masyarakat tidak merata	0.05	1	0.053	2	0.105	2	0.105	1	0.053	1	0.053	2	0.105	0.47	
8	Ancaman pendangkalan sungai	0.06	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	1	0.055	2	0.111	0.39	
9	Belum maksimal manajemen Badan Pengelola dan pemerintah di kawasan WS Kapuas	0.06	1	0.058	1	0.058	1	0.058	1	0.058	1	0.058	2	0.116	0.41	
Jumlah		0.49	10	0.54	12	0.64	12	0.64	11	0.59	11	0.59	21	1.13		
Rata-rata TAS Faktor Internal dan Internal				0.122		0.122		0.123		0.107		0.122		0.147	0.74	

3.4. Menentukan Jangka Waktu Strategi dengan Analisis SFAS

Selanjutnya strategi-strategi yang telah dirumuskan diklasifikasikan ke dalam program kerja yaitu jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah. Berdasarkan UU No. 25 tahun

2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional, program kerja jangka panjang 20 tahun, jangka menengah 5 tahun, dan jangka pendek 1 tahun.

Tabel 12. Hasil Analisis *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS)

No	Rumusan Strategi	Bobot	Rating	Skor	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang
1	Meningkatkan pelayanan dengan menambah jaringan dan SR	0.12	5.00	0.61		✓	
2	Meningkatkan dan mengembangkan cakupan layanan	0.12	4.00	0.49	✓		
3	Memanfaatkan idle capacity yang masih tersedia	0.12	5.00	0.61		✓	
4	Mengoptimalkan kapasitas produksi yang ada	0.11	3.00	0.32	✓		
5	Mengoptimalkan blok-blok pelayanan	0.12	4.00	0.49	✓		
6	Melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang berkompeten	0.15	6.00	0.88			✓
Jumlah =		0.74	MAX =	0.88			
			MIN=	0.32			
			SFAS	0.56			
			Jangka Pendek		s.d.	0.51	
			Jangka Menengah	0.52	-	0.70	
			Jangka Panjang		>	0.70	

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis diatas maka didapatkan kesimpulan diantaranya:

1. Strategi yang tepat dalam pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang adalah Strategi S-O, yaitu dengan mengoptimalkan Kekuatan di PERUMDA Air Minum Tirta Senentang agar peluang yang ada dapat dimaksimalkan, sehingga diperoleh Strategi untuk Penguatan dan Penerapan Regulasi dalam pengembangan PERUMDA Air Minum Tirta Senentang.
2. Dari hasil QSPM didapatkan rumusan tahapan penerapan strategi-strategi yang menjadi prioritas alternatif dengan kebijakan terbaik yaitu Strategi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan selesainya penelitian ini, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Tuhan Yang Maha Esa, kedua orang tua, dosen pembimbing yaitu Ibu Prof. Dr. Henny Herawati, S.T., M.T., IPM., Bapak Dr. Stefanus B. Soeryamassoeka, S.T., M.T., IPM. dan dosen penguji yaitu Ibu Ir. Kartini, M.T., IPU, ASEAN Eng, ACPE dan Bapak Danang Gunarto, S.T., M.T., IPM., Serta kepada teman-teman peneliti dan semua yang telah berperan membantu sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Falah Rusdiyanto. 2010. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang, (Skripsi, UNDIP, Semarang).
- Alfaro, A. (2023). Strategi Penanggulangan Banjir Sub Das Landak Menggunakan Analisis Swot. Pontianak: Fakultas Teknik Universitas Tanjungpura.
- Alfian Hakim Nurcahaya. 2018. Analisis Kinerja PDAM Kota Pekalongan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Alfira, D. (2023). Analisis Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak. Pontianak: Fakultas Teknik Universitas Tanjungpura.
- Dedi Suhendro. 2017. Analisis Profitabilitas dan Likuiditas Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT. Siantar Top Tbk. Dalam E-Journal. Vol. 4 (2).
- Drs. Miltoncrosby , m .Si. 2008. Status Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Sintang Pemerintah Daerah.

- Hersinta Pusdika. 2016. Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia TBK. FEB UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Meirdania Zudia. 2017. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang. Dalam E-Journal. Vol. 4 (2).
- Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard, alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- Noperissa, V., & Waspodo, R. S. B. 2018. Analisis Kebutuhan dan Ketersediaan Air Domestik Menggunakan Metode Regresi Kota Bogor. Jurnal Teknik Sipil dan Lingkungan. Vol. 3.
- Rangkuti, F. (2011). SWOT Balance Scorecard. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Senentang, Tirta. 2019. PDAM Tirta Senentang Kabupaten Sintang. Sintang : Corporate Plan 2020-2024.
- Umam, Khaerul. 2012. Perilaku Organisasi Cetakan II, Bandung: Pustaka Setia Wibowo. Manajemen Kinerja, Jakarta: Rajawali Pers, 2007.
- Veithzal Rivai, dkk. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Erlangga.