



**Program Peningkatan Kompetensi  
Sumber Daya Manusia (SDM) Profesional Bidang Air Minum  
Melalui Pola Center of Excellence (COE)**

# MODUL

## ANALISA KEUANGAN DAN MANAJEMEN

**TAHUN 2018**



# BUKU 1



**KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT  
DIREKTORAT JENDERAL CIPTA KARYA  
DIREKTORAT PENGEMBANGAN SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM**



MODUL ANALISA KEUANGAN DAN MANAJEMEN

**BUKU 1**

**ANALISA KEUANGAN**

**DAN**

**MANAJEMEN**

Program Peningkatan Kompetensi  
Sumber Daya Manusia (SDM) Profesional  
Bidang Air Minum  
Melalui Pola *Center of Excellence* (COE)

# LEMBAR INFORMASI

**PROGRAM PENINGKATAN KOMPETENSI  
SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)  
PROFESIONAL BIDANG AIR MINUM MELALUI  
POLA *CENTER OF EXCELLENCE* (COE)**

**LEMBAR INFORMASI**

|   |   |                    |
|---|---|--------------------|
| Pelatihan : Analisa Keuangan dan Manajemen    |   | Kode : F-1         |
| Buku 1 : Modul Analisa Keuangan dan Manajemen |   | Edisi : April 2018 |
| Tujuan Pelatihan                              | Setelah menyelesaikan pelatihan ini, peserta diharapkan mengerti dan mampu untuk: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami Laporan Keuangan</li> <li>2. Memahami penilaian Indikator Kinerja Utama berdasarkan PERMENDAGRI maupun BPPSPAM</li> <li>3. Memahami proses perhitungan tarif</li> <li>4. Memahami proyeksi keuangan</li> <li>5. Memahami perumusan rencana bisnis</li> </ol> |                    |
| Sasaran Peserta                               | 1. Manajemen tingkat menengah ke atas   |                    |
| Isi Modul                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan Keuangan</li> <li>2. Penilaian Kinerja</li> <li>3. Perhitungan tarif</li> <li>4. Perumusan rencana bisnis</li> <li>5. Konsep Dasar SAK ETAP</li> </ol>  |                    |
| Durasi  | 2 hari (18 JP) Teori, 0,75 hari (8 JP) Praktik  |                    |
| Susunan Acara                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laporan Keuangan (2 JP Teori)</li> <li>- Penilaian Kinerja &amp; Konsep Dasar SAK ETAP (1 JP Teori)</li> <li>- Perhitungan Tarif (3 JP Teori)</li> <li>- Perumusan Rencana Bisnis (13 JP Teori)</li> <li>- Latihan, Diskusi Kelompok, dan Presentasi (8 JP)</li> </ul>   |                    |
| Materi (Kelas)                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentasi <i>Power Point</i></li> <li>• <i>Handout</i> untuk peserta</li> </ul>   |                    |
| Kaitan Khusus                                 | Tidak Ada   |                    |
| Tindak Lanjut                                 | Latihan dan Diskusi Kelompok  |                    |
| Evaluasi                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Awal pelatihan : Tes Awal</li> <li>• Akhir Pelatihan : Latihan Soal, Umpan balik dari peserta</li> </ul>   |                    |

# DAFTAR ISI

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| DAFTAR ISI.....  | i   |
| DAFTAR TABEL.....  | iii |
| DAFTAR GAMBAR.....   | iv  |
| PENDAHULUAN.....   | 1   |
| <b>I. LAPORAN KEUANGAN</b>   |     |
| 1.1 LAPORAN LABA RUGI.....   | 4   |
| 1.1.1. ANALISA PENDAPATAN.....   | 5   |
| 1.1.2 ANALISA BEBAN.....   | 7   |
| 1.2 NERACA.....  | 8   |
| 1.2.1 ASET.....  | 8   |
| 1.2.2 KEWAJIBAN/LIABILITAS.....  | 10  |
| 1.2.3 EKUITAS.....   | 11  |
| 1.3 LAPORAN ARUS KAS.....  | 11  |
| 1.4 CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN.....   | 12  |
| <b>II. PENILAIAN KINERJA</b>   |     |
| 2.1 PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)<br>BERDASARKAN KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI NO.47 TAHUN<br>1999.....                    | 25  |
| 2.2 PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)<br>BERDASARKAN BADAN PENDUKUNG PENGEMBANGAN SISTEM<br>PENYEDIAAN AIR MINUM (BPPSPAM)..... | 40  |
| 2.3 PERBANDINGAN INDIKATOR PENILAIAN KINERJA.....  | 47  |
| <b>III. PERHITUNGAN TARIF</b>  |     |
| 3.1 PENENTUAN KEBIJAKAN TARIF DASAR.....   | 51  |
| 3.1.1 DASAR KEBIJAKAN PENETAPAN TARIF.....   | 51  |
| 3.1.2 TARIF DASAR.....   | 53  |
| 3.2 BLOK KONSUMSI DAN KELOMPOK PELANGGAN.....  | 54  |
| 3.3 MEKANISME DAN PROSEDUR PENENTUAN TARIF.....  | 56  |
| <b>IV. PERUMUSAN RENCANA BISNIS</b>  |     |
| 4.1 METODOLOGI.....  | 77  |
| 4.1.1 PERSIAPAN DAN PENILAIAN AWAL.....  | 78  |
| 4.1.2 ANALISA KONDISI SAAT INI.....  | 79  |
| 4.1.3 PERENCANAAN PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN SPAM.....   | 81  |
| 4.1.4 PERUMUSAN RENCANA KEUANGAN.....  | 82  |
| 4.2 PROFIL PDAM.....   | 83  |

|  |     |
|--|-----|
| 4.2.1 SEJARAH DAN DASAR HUKUM.....   | 83  |
| 4.2.2 VISI.....  | 83  |
| 4.2.3 MISI.....  | 84  |
| 4.2.4 TUJUAN.....  | 84  |
| 4.2.5 PROFIL DAERAH.....   | 85  |
| 4.2.5.1 WILAYAH ADMINISTRATIF.....   | 85  |
| 4.2.5.2 KONDISI GEOGRAFIS.....   | 85  |
| 4.2.5.3 KEPENDUDUKAN.....  | 85  |
| 4.2.5.4 KEADAAN SOSIAL DAN EKONOMI.....  | 86  |
| 4.2.6 PDAM SAAT INI.....   | 86  |
| 4.2.7 ANALISA SWOT.....  | 88  |
| 4.2.8 KEPUTUSAN INVESTASI.....   | 101 |
| 4.3 RENCANA BELANJA MODAL.....   | 107 |
| 4.3.1 JADWAL PELAKSANAAN INVESTASI.....  | 108 |
| 4.3.2 DESKRIPSI PROYEK.....  | 110 |
| 4.4 PELAYANAN.....   | 111 |
| 4.5 RENCANA ORGANISASI.....  | 112 |
| 4.6 PROYEKSI KEUANGAN.....   | 114 |
| 4.6.1 LABA RUGI.....   | 116 |
| 4.6.2 PROYEKSI NERACA.....   | 122 |
| 4.6.3 ARUS KAS.....  | 124 |
| 4.6.4 PROYEKSI INDIKATOR KINERJA UTAMA.....  | 125 |
| 4.7 DAFTAR PENGECEKAN RENCANA BISNIS.....  | 127 |
| <br>   |     |
| V. PRAKTIK PERUMUSAN <i>BUSINESS PLAN</i> DENGAN MODEL PROYEKSI KEUANGAN   |     |
| 5.1 STUDI KASUS MODEL KEUANGAN.....  | 130 |
| 5.1.1 PEDOMAN MODEL KEUANGAN (STUDI KASUS).....  | 130 |
| 5.1.2 DAFTAR PENGECEKAN KONSISTENSI ( <i>CONSISTENCY CHECKLIST</i> ) PROYEKSI KEUANGAN ( <i>FINANCIAL PROJECTION/FINPRO</i> )..... | 168 |
| 5.2 JADWAL PENYUSUNAN DAN CONTOH RENCANA BISNIS.....   | 170 |
| 5.2.1 JADWAL PENYUSUNAN RENCANA BISNIS.....  | 170 |
| 5.2.2 CONTOH RENCANA BISNIS.....   | 170 |
| 5.3 UPAYA PENINGKATAN KINERJA.....   | 208 |
| <br>   |     |
| LAMPIRAN 1 : RINGKASAN SAK ETAP BUKU 1 & 2.....  | 219 |
| <br>   |     |
| LAMPIRAN 2 : MATERI PRESENTASI.....  | 252 |
| <br>   |     |
| LAMPIRAN 3 : SOAL LATIHAN FINPRO.....  | 329 |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 1.1 Contoh Laporan Laba Rugi.....   | 17  |
| Tabel 1.2 Contoh Laporan Neraca.....  | 18  |
| Tabel 1.3 Contoh Laporan Arus Kas (Metode Tidak Langsung).....                            | 19  |
| Tabel 1.4 Contoh Kode Perkiraan.....  | 21  |
| Tabel 2.1 Indikator dan Rumus Aspek Keuangan.....   | 26  |
| Tabel 2.2 Indikator dan Rumus Aspek Operasional.....                                      | 30  |
| Tabel 2.3 Indikator dan Rumus Aspek Administrasi.....                                     | 33  |
| Tabel 2.4 Penilaian Indikator Kinerja.....  | 35  |
| Tabel 2.5 Nilai Bonus Penurunan Tingkat Kehilangan Air.....                               | 39  |
| Tabel 2.6 Penilaian Kinerja berdasarkan KEPMENDAGRI 47/1999.....                          | 40  |
| Tabel 2.7 Klasifikasi Kinerja berdasarkan KEPMENDAGRI 47/1999.....                        | 40  |
| Tabel 2.8 Indikator dan Rumus Aspek Keuangan.....   | 41  |
| Tabel 2.9 Indikator dan Rumus Aspek Pelayanan.....  | 42  |
| Tabel 2.10 Indikator dan Rumus Aspek Operasional.....                                     | 44  |
| Tabel 2.11 Indikator dan Rumus Aspek Sumber Daya Manusia.....                             | 45  |
| Tabel 2.12 Penilaian Indikator Kinerja berdasarkan BPPSPAM.....                           | 46  |
| Tabel 2.13 Indikator Penilaian Kinerja PDAM.....  | 47  |
| Tabel 2.14 Perbandingan Indikator Kinerja BPPSPAM dan KEPMENDAGRI.....                    | 48  |
| Tabel 3.1 Blok Konsumsi.....  | 55  |
| Tabel 3.2 Contoh Kelompok Pelanggan.....  | 56  |
| Tabel 3.3 Daftar Upah Minimum Provinsi (UMP) tahun 2017.....                              | 72  |
| Tabel 4.1 Analisa Kondisi PDAM Saat Ini (Tahun Historis).....                             | 87  |
| Tabel 4.2 Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM.....                      | 89  |
| Tabel 4.3 Contoh Scoring Analisis Internal.....   | 93  |
| Tabel 4.4 Contoh Analisa Peluang dan Ancaman (Eksternal) PDAM.....                        | 95  |
| Tabel 4.5 Contoh Scoring Analisa Eksternal.....   | 98  |
| Tabel 4.6 Contoh Pilihan Investasi.....   | 104 |
| Tabel 4.7 Arus Kas Proyeksi Investasi dan Perhitungan NPV, B/C, dan FIRR.....             | 106 |
| Tabel 4.8 Contoh Format Rincian Belanja Modal/Investasi.....                              | 109 |
| Tabel 4.9 Contoh Pengelompokan Belanja Modal/Investasi.....                               | 110 |
| Tabel 4.10 Contoh Rencana Jadwal Proyek.....  | 111 |
| Tabel 4.11 Contoh Faktor Tingkat Pelayanan dan Produksi.....                              | 112 |
| Tabel 4.12 Contoh Susunan Organisasi dan SDM PDAM.....                                    | 114 |
| Tabel 4.13 Contoh Asumsi dan Indikator yang Digunakan untuk Menghitung Penjualan Air..... | 116 |
| Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Penjualan Air.....   | 117 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.15 Contoh Asumsi dan Indikator yang Digunakan untuk Menghitung Pendapatan Non Air Lainnya..... | 117 |
| Tabel 4.16 Pendapatan Non Air Lainnya.....   | 118 |
| Tabel 4.17 Hasil Perhitungan Jumlah Pegawai dan Beban Operasi Pegawai.....                             | 119 |
| Tabel 4.18 Hasil Perhitungan Proyeksi Beban Administrasi & Umum.....                                   | 119 |
| Tabel 4.19 Contoh Format Proyeksi Laba Rugi.....   | 120 |
| Tabel 4.20 Contoh Format Asumsi Umum.....  | 121 |
| Tabel 4.21 Contoh asumsi dan indikator yang diperhitungkan untuk penyusunan proyeksi neraca.....       | 122 |
| Tabel 4.22 Hasil Perhitungan Proyeksi Piutang Air – Bersih.....  | 123 |
| Tabel 4.23 Contoh Format Proyeksi Neraca.....  | 124 |
| Tabel 4.24 Contoh Format Proyeksi Arus Kas.....  | 125 |
| Tabel 4.25 Tabel perbandingan pengukuran KPI antara KEPMENDAGRI dan BPPSPAM.....                       | 126 |
| Tabel 4.26 Contoh KPI BPPSPAM pada FINPRO.....   | 127 |
| Tabel 4.27 Daftar Pengecekan Rencana Bisnis.....   | 128 |
| Tabel 5.1 Informasi Penggunaan Tabel FINPRO pada Rencana Bisnis.....                                   | 168 |
| Tabel 5.2 Contoh Jadwal Penyusunan Rencana Bisnis.....   | 170 |
| Tabel 5.3 Opsi Tindakan Upaya Peningkatan Kinerja.....   | 209 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1.1 Persamaan Akuntansi.....                               | 8   |
| Gambar 3.1 Pemulihan Biaya / <i>Full Cost Recovery</i> (FCR)..... | 52  |
| Gambar 3.2 Prosedur Penetapan Tarif.....                          | 75  |
| Gambar 4.1 Tahapan Penyusunan Rencana Bisnis PDAM.....            | 78  |
| Gambar 4.2 Contoh Matriks SWOT.....                               | 99  |
| Gambar 4.3 Analisis Antar SWOT.....                               | 99  |
| Gambar 4.4 Langkah Keputusan Investasi.....                       | 102 |
| Gambar 5.1 Proses Perhitungan Proyeksi Keuangan.....              | 131 |

**BUKU 1**  
**ANALISA KEUANGAN DAN**  
**MANAJEMEN**

# PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Buku Analisa Keuangan dan Manajemen (FAM) ini disusun oleh Tim Ahli JICA dari Proyek Kerjasama Teknis JICA yang merupakan Program Penguatan COE (*Center of Excellence*) untuk PDAM. Program COE telah dimulai sejak tahun 2012 oleh Direktorat Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, untuk memenuhi kebutuhan dari pengembangan kemampuan Staf PDAM.

Dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan Program COE, suatu survei yang terencana dan terperinci dilakukan oleh JICA, dimana teridentifikasi kebutuhannya, yaitu dibutuhkannya pengetahuan manajemen keuangan dan kemampuan untuk menyiapkan rencana investasi dengan proyeksi bisnis bagi manajemen tingkat menengah ke atas.

Maka untuk menjawab kebutuhan tersebut disusun modul baru dari Program COE yaitu buku Analisa Keuangan dan Manajemen (FAM).

## Maksud dan Tujuan

Penyusunan buku FAM ini bertujuan untuk membantu peserta pelatihan dalam memahami dasar dari FAM dan menggunakan pengetahuan FAM secara nyata untuk merumuskan rencana bisnis masing-masing PDAM. Selain itu, buku ini bertujuan agar PDAM dapat membuat dan memahami penilaian kinerja, serta dapat mengelola kondisi keuangannya sendiri.

Diharapkan juga dengan disusunnya buku ini dapat bermanfaat bagi PDAM untuk dijadikan sarana yang efektif dalam menyiapkan dan menyajikan Rencana Bisnis yang terukur tingkat pencapaiannya dan dapat dipertanggung jawabkan.

### Sasaran Kegiatan

Untuk dapat merealisasikan tujuan tersebut, maka target peserta pelatihan modul FAM adalah manajemen tingkat menengah ke atas yang mempunyai latar belakang keuangan di PDAM yang akan terlibat langsung dalam perumusan rencana bisnis.

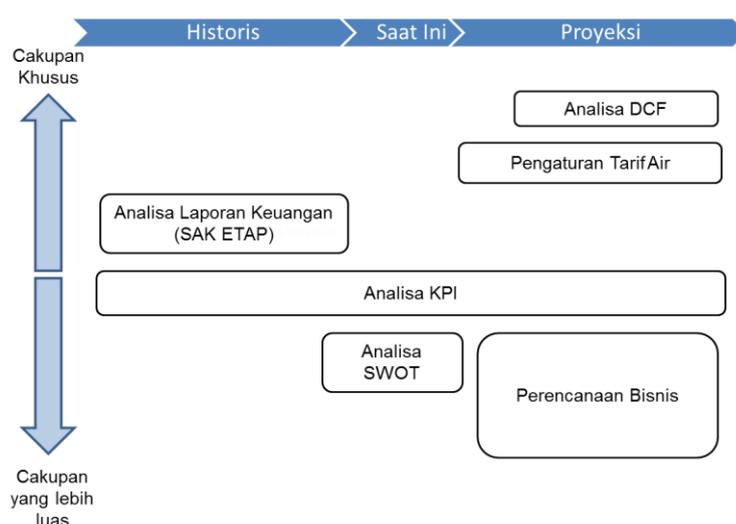
### Buku FAM

Modul FAM ini menjelaskan prinsip-prinsip dasar pengukuran keuangan melalui laporan keuangan, dan penerapannya pada pengambilan keputusan investasi dan perumusan rencana bisnis. Hal-hal yang dibahas dalam Buku FAM ini adalah:

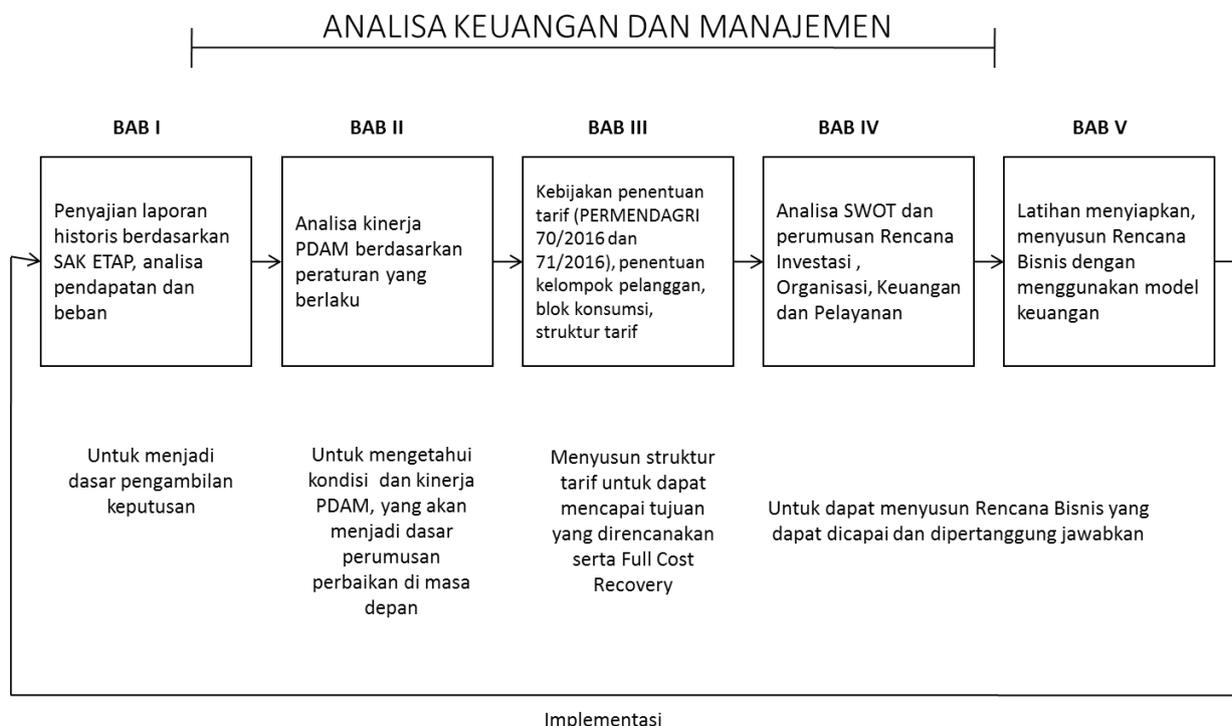
- Laporan keuangan dan peraturan SAK ETAP
- Indikator Kinerja Utama (KPI)
- Perhitungan tarif
- Proyeksi keuangan dan simulasi model (FINPRO) berbasis *Spreadsheet*
- Proses perumusan rencana bisnis termasuk Analisa SWOT dan analisa *Discounted Cash Flow* (DCF)
- Studi kasus

Beberapa metode Analisa di atas memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya dalam hal penggunaan sumber data dan hasil.

### Kerangka Alur Pikir



Dari kerangka alur pikir tersebut maka kerangka buku FAM ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Dari kemampuan penyusunan rencana bisnis, diharapkan dapat membawa manfaat bagi pengguna layanan PDAM seperti peningkatan kualitas layanan, peningkatan jumlah penduduk yang terlayani, hingga peningkatan area pelayanan.

Dengan ini Tim Ahli JICA menyampaikan terima kasih kepada Direktorat Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum, anggota FAM *Working Group*, dan organisasi terkait lainnya, serta pihak-pihak lain yang selama ini telah memberikan dukungan.

# I. LAPORAN KEUANGAN

## **PENGANTAR**

Setelah mempelajari Bab ini, peserta mampu untuk:

- Memahami tujuan laporan keuangan
- Mengidentifikasi laporan keuangan pokok
- Mengidentifikasi karakteristik komponen laporan keuangan

Laporan keuangan adalah sarana utama bagi sebuah perusahaan untuk memberikan informasi keuangan bagi pengambil keputusan. Laporan ini menyediakan informasi sejarah perusahaan dalam bentuk satuan mata uang.

Mengacu kepada SAK ETAP, tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi posisi keuangan, kinerja keuangan, dan laporan arus kas suatu entitas yang bermanfaat bagi pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Laporan keuangan perusahaan terdiri dari:

- 1) Neraca
- 2) Laporan Laba Rugi
- 3) Laporan Perubahan Ekuitas
- 4) Laporan Arus Kas
- 5) Catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan.

Diantara kelima laporan di atas, terdapat empat laporan yang paling sering digunakan dalam laporan keuangan. Keempat laporan tersebut akan dijelaskan pada sub bab berikutnya.

## **1.1 LAPORAN LABA RUGI**

Laporan Laba Rugi adalah laporan yang mengukur keberhasilan dari operasional perusahaan selama jangka waktu yang ditentukan dengan menyajikan pendapatan dan beban yang menghasilkan laba atau rugi bersih

perusahaan dalam jangka waktu tertentu, atau berdasarkan SAK ETAP Laba Rugi adalah kinerja keuangan yang menunjukkan hubungan penghasilan dan beban dari entitas.

SAK ETAP mensyaratkan entitas untuk menyajikan laporan laba rugi untuk suatu periode yang merupakan kinerja keuangannya selama periode tersebut. Komponen Laporan Laba Rugi dapat dirangkum sebagai berikut:

- Pendapatan
- Beban
- Laba atau Rugi

Laba adalah peningkatan ekuitas (aset bersih) dari transaksi yang timbul dari waktu ke waktu atau insidentil pada sebuah entitas, kecuali yang dihasilkan dari pendapatan atau investasi para pemilik.

Rugi adalah Penurunan ekuitas (aset bersih) dari transaksi yang timbul dari waktu ke waktu atau insidentil pada sebuah entitas kecuali yang dihasilkan dari Beban atau pembagian kepada para pemilik.

Urutan dalam Laporan laba rugi, yang pertama menunjukkan pendapatan kemudian diikuti oleh beban. Laporan tersebut akan menunjukkan pendapatan/(rugi) dari operasional kemudian ditambah dengan pendapatan dan keuntungan lainnya, yang pada akhirnya laporan tersebut menunjukkan laba bersih atau (rugi bersih).

### **1.1.1 ANALISA PENDAPATAN**

Pendapatan (*Revenue*) adalah penghasilan yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan yang biasa yang dikenal dengan sebutan yang berbeda seperti penjualan, imbalan, bunga, sewa, dividen, royalti.

Penghasilan (*Income*) adalah kenaikan manfaat ekonomi selama periode pelaporan dalam bentuk arus kas masuk atau peningkatan aset, atau

penurunan kewajiban yang mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi pemilik modal.

Pengakuan pendapatan, merupakan catatan saat pendapatan diperoleh, baik saat penjualan ataupun penyerahan jasa.

Mengacu pada Buku Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan PDAM – SAK ETAP, Pendapatan PDAM terdiri dari pendapatan operasional / usaha dan pendapatan non operasional / usaha.

Pendapatan Operasional / Usaha terdiri dari :

- Pendapatan penjualan air, baik yang diproduksi oleh PDAM ataupun yang dibeli untuk dijual kembali.
- Pendapatan penjualan bukan air (non air), seperti : sambungan baru, tes laboratorium, perbaikan kerusakan, penyambungan kembali.

Pendapatan Non Operasional / Usaha adalah pendapatan yang diperoleh dari luar operasional / usaha PDAM. Pendapatan Non Operasional/ Usaha terdiri di antaranya adalah :

- Bunga Deposito
- Sewa
- Royalti
- Deviden
- Pendapatan Lain-lain

Pengakuan Pendapatan PDAM adalah sebagai berikut:

- Pendapatan penjualan air  
Pendapatan yang berasal dari penjualan air diakui dengan dibuatnya tagihan Daftar Rekening Ditagih (DRD) Air.
- Pendapatan penjualan non air  
Pendapatan yang diperoleh dari penjualan non air diakui dengan terbitnya Daftar Piutang/Tagihan Non Air.

- Pendapatan non usaha  
Pendapatan lain-lain diakui dalam laporan laba rugi, jika timbul hak untuk memperoleh pendapatan tersebut dan dapat diukur nilainya dengan andal.

Pengukuran pendapatan baik pendapatan operasional / usaha maupun pendapatan non operasional / usaha diukur berdasarkan nilai wajar atas pembayaran yang diterima atau yang masih harus diterima. Nilai wajar tersebut tidak termasuk jumlah diskon penjualan dan potongan volume. Pendapatan penjualan air diukur berdasarkan nilai tagihan pendapatan air yang diterbitkan setiap bulan dalam DRD air atau jumlah tunai yang dibayarkan.

### **1.1.2 ANALISA BEBAN**

Beban mencakup kerugian dan beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan, seperti beban pokok penjualan, beban penyusutan. Beban tersebut biasanya berbentuk arus keluar atau berkurangnya aset seperti kas dan setara kas, persediaan, aset tetap.

Mengacu pada Buku Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan PDAM – SAK ETAP Beban PDAM dikategorikan sebagai berikut:

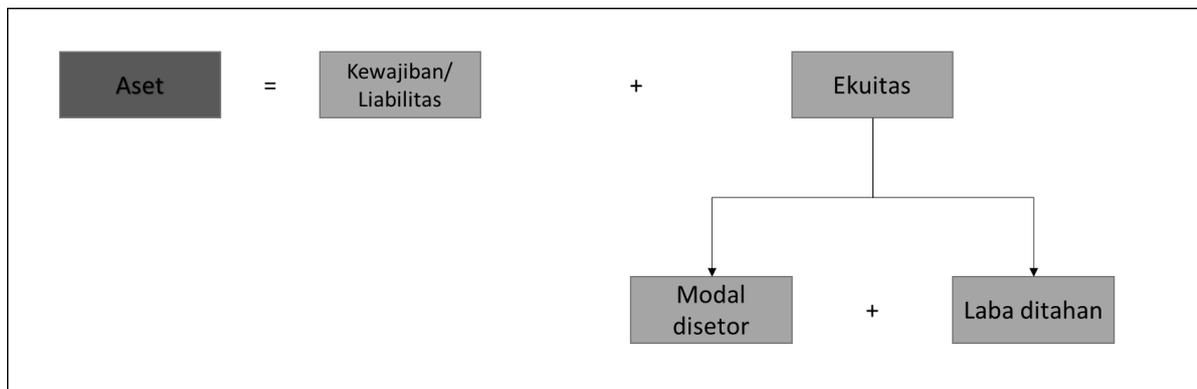
- Beban pegawai
- Beban listrik
- Beban pemakaian bahan kimia
- Beban pembelian air curah/air baku
- Beban penyusutan dan amortisasi
- Beban penyisihan piutang
- Beban pemeliharaan
- Beban umum
- Beban operasi lainnya
- Beban lain-lain

## 1.2 NERACA

Laporan Posisi Keuangan yang juga disebut sebagai Neraca adalah aset, kewajiban / liabilitas, dan ekuitas pemegang saham dari perusahaan, pada suatu tanggal tertentu. Komponen - komponen neraca dapat dibagi menjadi 3 bagian umum sebagai berikut:

- Aset
- Kewajiban
- Ekuitas

Sebagai gambaran untuk menunjukkan Persamaan Akuntansi, seperti yang disajikan pada Gambar 1.1 dibawah ini:



**Gambar 1.1** Persamaan Akuntansi

### 1.2.1 ASET

Aset adalah sumber daya yang dikuasai perusahaan sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan darimana manfaat ekonomi dimasa depan, diharapkan akan diperoleh. Manfaat ekonomi masa depan yang terwujud dalam aset adalah potensi dari aset tersebut untuk memberikan sumbangan baik langsung maupun tidak langsung terhadap aliran kas dan setara kas pada entitas.

Aset diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:

a. Aset Lancar

Aset Lancar adalah kas dan aset lainnya yang diharapkan akan dapat dikonversi menjadi kas/uang tunai, dijual, atau digunakan baik dalam waktu satu tahun atau dalam masa siklus operasi, mana yang lebih lama.

Mengacu pada Buku Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan PDAM – SAK ETAP, Aset Lancar dikategorikan sebagai berikut:

- Kas/Bank
- Investasi jangka pendek
- Piutang Usaha
- Piutang Non Usaha
- Persediaan
- Pembayaran dimuka

b. Aset tidak lancar

Aset tidak lancar adalah aset yang tidak memenuhi definisi dari aset lancar. Aset tidak lancar itu termasuk beberapa item, pada PDAM dikelompokkan sebagai berikut:

- Aset Tetap yang terdiri dari:
  - Tanah
  - Instalasi Sumber Air
  - Instalasi Pompa
  - Instalasi Pengolahan Air
  - Instalasi Transmisi dan Distribusi
  - Bangunan/Gedung
  - Peralatan dan Perlengkapan
  - Kendaraan/Alat pengangkutan
  - Inventaris/ Perabot kantor

Dari aset tetap di atas yang tidak dapat disusutkan adalah tanah.

- Aset Tetap Leasing / Pembiayaan Konsumen
- Properti Investasi

- Aset Tidak Berwujud
- Rekening antar kantor
- Aset Tetap dalam Penyelesaian
- Aset Lain-lain

### **1.2.2 KEWAJIBAN/LIABILITAS**

Kewajiban adalah pengorbanan manfaat ekonomi di masa depan yang timbul karena kewajiban saat ini pada perusahaan tertentu untuk pemindahan aset atau menyerahkan jasa kepada perusahaan lain di masa depan sebagai akibat dari transaksi atau kejadian di masa lalu. Singkatnya, kewajiban adalah tuntutan terhadap aset, yaitu Utang dan Kewajiban yang terjadi. Kewajiban diklasifikasikan sebagai jangka pendek dan jangka panjang. Kewajiban jangka pendek adalah Utang yang dibayarkan perusahaan dalam satu tahun atau dalam siklus operasi, mana yang lebih lama. Umumnya Kewajiban jangka pendek PDAM terdiri dari:

- Utang usaha
- Utang non usaha
- Beban yang masih harus dibayar
- Pendapatan Diterima Dimuka
- Utang Bank Jangka pendek
- Utang pajak
- Iuran Pensiun
- Utang Jangka Pendek lainnya

Kewajiban jangka panjang adalah Utang yang diperkirakan tidak untuk diselesaikan atau dibayar selama siklus operasi normal, tetapi merupakan Utang yang jatuh tempo melebihi waktu operasi normal. Pada PDAM Kewajiban jangka panjang contohnya adalah Utang Kepada Pemerintah dan Utang Bank Jangka Panjang.

### 1.2.3 EKUITAS

Ekuitas adalah hak residual atas aset perusahaan setelah dikurangi dengan seluruh kewajiban. Komponen ekuitas yang dimiliki PDAM, secara umum adalah:

- Kekayaan PEMDA yang dipisahkan
- Modal Hibah
- Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan Statusnya (BPYBDS)
- BPYBDS Pemerintah Daerah
- BPYBDS Pemerintah Pusat
- Laba Ditahan

### 1.3 LAPORAN ARUS KAS

Laporan arus kas melaporkan penerimaan dan pengeluaran kas, dan perubahan bersih pada kas yang dihasilkan dari aktivitas operasi, investasi, dan aktivitas pendanaan selama periode tertentu. Aktivitas tersebut diantaranya:

- Aktivitas operasi, kegiatan arus kas yang mencakup transaksi pendapatan dan beban yang mempengaruhi kas dan transaksi lainnya yang turut menentukan laba bersih.
- Aktivitas investasi, kegiatan arus kas yang mencakup perolehan dan penjualan aset tetap, perolehan dan penjualan efek ekuitas.
- Aktivitas pendanaan, kegiatan arus kas yang mencakup perolehan kas melalui penerbitan Utang dan membayar kembali pinjaman dan memperoleh kas dari pemegang saham, pembelian kembali saham dan membayar dividen.

Persiapan pembuatan laporan kas dapat menggunakan 2 metode. Metode yang digunakan dalam pembuatan arus kas memiliki 2 cara, sebagai berikut:

- Metode Tidak langsung
- Metode langsung.

Pada SAK ETAP metode yang diperkenankan adalah metode tidak langsung. Kedua metode menghasilkan jumlah total yang sama untuk pemasukan atau pengeluaran bersih pada kas.

Mengacu pada SAK ETAP, informasi ditunjukkan pada laporan arus kas PDAM. Laporan arus kas masa sekarang melaporkan sesuai dengan aktivitas operasi, aktivitas investasi, dan aktivitas pendanaan sebagai berikut:

- **Aktivitas operasi, aktivitas rutin PDAM antara lain:**
  - Penjualan air
  - Penjualan non air
  - Pembayaran beban operasional
  - Pembayaran bunga pinjaman
  - Pembayaran pajak
  
- **Aktivitas investasi**

Adalah aktivitas pembiayaan investasi dan sumber dana yang diperoleh untuk melakukan investasi perusahaan, antara lain:

  - Perolehan aset tetap
  - Penjualan aset tetap
  - Perolehan saham/efek ekuitas
  - Penjualan saham/efek ekuitas
  
- **Aktivitas pendanaan**

Pendanaan terkait dengan pengelolaan sumber dana perusahaan, termasuk di dalamnya adalah:

  - Penerimaan pinjaman
  - Pelunasan pinjaman
  - Pembayaran dividen

#### **1.4 CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN**

Laporan keuangan juga meliputi catatan, informasi tambahan dan informasi lainnya, yang memberikan tambahan informasi yang berkaitan dengan

operasional dan posisi keuangan perusahaan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan. Catatan tersebut merupakan persyaratan prinsip pengungkapan penuh (*full disclosure*).

Tujuan dari laporan keuangan adalah untuk memberikan informasi tentang posisi keuangan, kinerja keuangan dan arus kas suatu entitas, yang bermanfaat bagi berbagai pengguna dalam rangka pengambilan keputusan ekonomi. Informasi ini membantu pengguna laporan keuangan dalam memprediksi arus kas dari entitas tersebut di masa yang akan datang, khususnya dalam hal ketepatan waktu dan kepastian.

Mengacu pada SAK ETAP, Catatan atas Laporan Keuangan bertujuan untuk memberikan penjelasan naratif atau perincian jumlah yang disajikan dalam laporan keuangan dan informasi pada akun/pos-pos yang tidak memenuhi kriteria pengakuan dalam laporan keuangan. Urutan penyajian Catatan atas Laporan Keuangan adalah sebagai berikut:

- Suatu pernyataan bahwa Laporan keuangan telah disusun sesuai dengan SAK ETAP.
- Ringkasan mengenai kebijakan akuntansi yang signifikan.
- Informasi yang mendukung akun/pos-pos laporan keuangan sesuai dengan urutan penyajian setiap komponen laporan keuangan dan urutan penyajian akun/pos-pos tersebut.
- Pengungkapan lainnya.

Ringkasan mengenai kebijakan akuntansi yang signifikan antara lain:

- Mata Uang Pelaporan dan Transaksi dalam Mata Uang Asing
 

SAK ETAP mensyaratkan mata uang pencatatan harus sama dengan mata uang pelaporan. Mata uang pelaporan adalah Rupiah. Entitas dapat menyajikan dalam mata uang selain Rupiah sebagai mata uang pelaporan sepanjang mata uang tersebut memenuhi kriteria mata uang fungsional. Setiap tanggal pelaporan saldo pos moneter dalam mata

uang asing harus ditranslasikan ke dalam mata uang fungsional dengan menggunakan kurs penutup pada tanggal pelaporan.

Selisih kurs yang terjadi diakui dalam laporan laba rugi, kecuali selisih kurs atas transaksi non moneter yang diakui secara langsung ke ekuitas, harus diakui juga dalam ekuitas.

- **Transaksi dengan Pihak Hubungan Istimewa**

SAK-ETAP mensyaratkan entitas mengungkapkan transaksi dengan pihak yang mempunyai hubungan istimewa, yaitu jumlah transaksi, jumlah saldo, penyisihan kerugian piutang tidak tertagih, dan beban yang diakui dalam periode yang berkaitan dengan piutang ragu-ragu yang jatuh tempo. Selain itu perusahaan juga diharuskan mengungkapkan semua jumlah kompensasi personel manajemen kunci secara total, yang meliputi semua imbalan kerja.

Personel manajemen kunci adalah orang yang memiliki otoritas dan tanggung jawab untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan aktivitas perusahaan secara langsung atau tidak langsung termasuk direksi dan komisaris / dewan pengawas. Hubungan Perusahaan Induk dengan anak harus diungkapkan terlepas terdapat transaksi atau tidak.

- **Komponen Nilai / Harga Perolehan Aset Tetap meliputi:**

- Harga beli termasuk beban hukum dan broker, bea impor dan pajak pembelian yang tidak boleh dikreditkan, setelah dikurangi diskon pembelian dan potongan lainnya.
- Beban-beban yang dapat diatribusikan langsung untuk membawa aset ke lokasi dan kondisi yang diinginkan agar aset siap digunakan sesuai maksud manajemen.
- Estimasi awal beban pembongkaran aset, beban pemindahan aset dan beban restorasi lokasi.

Aset tetap disajikan dalam neraca sebesar nilai / harga perolehan dikurangi akumulasi penyusutan dan penurunan nilai. Metode revaluasi tidak diperkenankan, kecuali revaluasi yang dilakukan berdasarkan ketentuan pemerintah.

- Pendapatan dan Beban

Pendapatan dicatat sebesar nilai wajar atas pembayaran yang diterima atau masih harus diterima secara bruto, tidak termasuk diskon penjualan dan potongan volume. Jumlah yang menjadi bagian pihak ketiga seperti pajak pertambahan nilai dikeluarkan dari pendapatan.

- Imbalan Kerja

SAK ETAP mensyaratkan entitas untuk mencatat imbalan kerja bagi pekerja berdasarkan Bab 23 Imbalan Kerja. Dalam Bab tersebut imbalan kerja terbagi atas imbalan kerja jangka pendek, imbalan pascakerja, imbalan kerja jangka panjang lainnya dan pesangon pemutusan kerja.

- Pajak Penghasilan

SAK ETAP tidak mensyaratkan entitas untuk mengakui pajak tangguhan. Entitas mengakui kewajiban pajak penghasilan untuk periode berjalan dan periode sebelumnya yang belum dibayar. Jika jumlah yang telah dibayar untuk periode berjalan dan periode sebelumnya melebihi jumlah terutang untuk periode tersebut, entitas harus mengakui kelebihan tersebut sebagai aset.

- Peristiwa Setelah Akhir Periode Pelaporan

SAK ETAP mensyaratkan entitas mengungkapkan tanggal penyelesaian laporan keuangan. Entitas harus melakukan penyesuaian terhadap peristiwa setelah akhir periode pelaporan apabila peristiwa tersebut termasuk kategori yang memerlukan penyesuaian. Sedangkan peristiwa setelah akhir periode pelaporan yang tidak memerlukan

penyesuaian, maka cukup diungkapkan dalam catatan atas laporan keuangan.

Saat ini di Indonesia, terdapat beberapa jenis Standar Akuntansi Keuangan (SAK), yaitu:

- SAK – IFRS, Standar Akuntansi Keuangan Konvergensi IFRS Wajib bagi perusahaan, Perbankan, asuransi dan entitas publik lainnya.
- SAK ETAP, Optional bagi Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik Signifikan, kecuali ditetapkan lain oleh regulator.
- SAK Syariah, Standar Akuntansi Keuangan untuk perusahaan syariah.
- SAP, Standar Akuntansi Pemerintahan untuk instansi pemerintahan.
- SAK EMKM, Standar Akuntansi Keuangan untuk Entitas Mikro Kecil dan Menengah

Sebagai ilustrasi, disajikan contoh Laporan Laba Rugi (Tabel 1.1), Laporan Neraca (Tabel 1.2), Laporan Arus Kas (Tabel 1.3) dan Kode Perkiraan berdasarkan Buku Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan PDAM SAK ETAP (Tabel 1.4).

**Tabel 1.1** Contoh Laporan Laba-Rugi

| <b>(dalam Rp Juta)</b>                    |               |
|---|---------------|
|   | <b>2016</b>   |
| <b>Pendapatan Operasional</b>             |               |
| <b>Pendapatan Air</b>                     |               |
| Pendapatan Penjualan Air                  | 38.113        |
| Penjualan Air Via Mobil Tangki            | 38.115        |
| Pendapatan Beban Tetap                    | 850           |
| <b>Pendapatan Non Air</b>                 |               |
| Pendapatan Sambungan Baru                 | 5.424         |
| Pendapatan Denda                          | 2.198         |
| Pendapatan Penyambungan Kembali           | 749           |
| Pendapatan Penggantian Meter Air          | 5.483         |
| Pendapatan Beban Pendaftaran              | 96            |
| Pendapatan Non Air Lainnya                | 97            |
| <b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>            | <b>91.125</b> |
| <b>Pendapatan Lain-Lain</b>               | <b>727</b>    |
| <b>JUMLAH PENDAPATAN</b>                  | <b>91.852</b> |
| <b>BEBAN OPERASIONAL</b>                  |               |
| Beban Pegawai                             | 22.933        |
| Beban Listrik                             | 12.066        |
| Beban Pemakaian Bahan Kimia               | 4.316         |
| Beban Pembelian Air Curah/Air Baku        | 10.969        |
| Beban Penyusutan dan Amortisasi           | 11.852        |
| Beban Penyisihan Piutang                  | 815           |
| Beban Pemeliharaan                        | 8.030         |
| Beban Umum                                | 7.036         |
| Beban Operasi Lainnya                     | 3.690         |
| Beban Lain-Lain                           |               |
| <b>JUMLAH BEBAN OPERASIONAL</b>           | <b>81.707</b> |
| <b>Labarugi Sebelum Pajak Penghasilan</b> | <b>10.145</b> |
| Pajak Penghasilan                         | 3.438         |
| <b>Labarugi Bersih</b>                    | <b>6.707</b>  |

**Tabel 1.2** Contoh Laporan Neraca

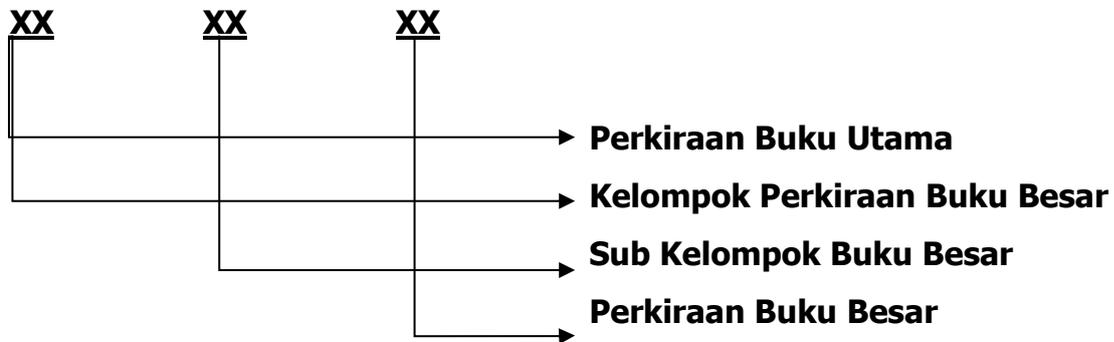
| <b>(dalam Rp Juta)</b>                 |                |
|--|----------------|
| <b>2016</b>                            |                |
| <b>Aset</b>                            |                |
| <b>Aset Lancar</b>                     |                |
| Kas dan Setara Kas                     | 15.672         |
| Piutang Dagang – net                   | 1.963          |
| Piutang Lain-lain                      | 30             |
| Persediaan                             | 2.330          |
| Aset Lancar Lainnya                    | 0              |
| <b>Jumlah Aset Lancar</b>              | <b>19.995</b>  |
| <b>Aset Tidak Lancar</b>               |                |
| Nilai Perolehan                        | 165.431        |
| Akumulasi Depresiasi                   | (103.469)      |
| Aset Tetap dalam Penyelesaian          | 8.505          |
| <b>Nilai Buku</b>                      | <b>70.467</b>  |
| <b>Aset Lain-lain</b>                  |                |
| Persediaan Instalasi                   | 270            |
| Pembayaran Dimuka                      | 329            |
| <b>Jumlah Aset Lain-lain</b>           | <b>599</b>     |
| <b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>        | <b>71.066</b>  |
| <b>Total Aset</b>                      | <b>91.061</b>  |
| <b>Kewajiban dan Ekuitas</b>           |                |
| <b>Kewajiban Jangka Pendek</b>         |                |
| Utang Dagang                           | 2.033          |
| Utang Lain-lain (non usaha)            | 231            |
| Utang Pajak                            | 3.738          |
| Utang Jangka Panjang Jatuh Tempo       | 12.449         |
| Utang Jangka Pendek Lainnya            | 50             |
| <b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>  | <b>18.501</b>  |
| <b>Kewajiban Jangka Panjang</b>        |                |
| Utang Pinjaman                         | 14.740         |
| <b>Jumlah Kewajiban Jangka Panjang</b> | <b>14.740</b>  |
| <b>Kewajiban Lain-lain</b>             |                |
| Cadangan Dana                          |                |
| Bagian Laba ke Daerah                  | 580            |
| Cadangan Dana Meter/Sosial             | 66.736         |
| Cadangan Dana Produksi                 | 143            |
| Cadangan Dana Pesangon                 | 0              |
| <b>Jumlah Kewajiban Lain-lain</b>      | <b>67.459</b>  |
| <b>Jumlah Kewajiban</b>                | <b>100.700</b> |
| <b>Ekuitas</b>                         |                |
| Modal Pemerintah Daerah                |                |
| Modal Pemerintah Pusat                 | 19.821         |
| Cadangan Umum                          | 9.343          |
| Modal Hibah                            | 723            |
| Saldo Laba (Rugi)                      | (20.248)       |
| <b>Jumlah Ekuitas</b>                  | <b>(9.639)</b> |
| <b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>    | <b>91.061</b>  |

**Tabel 1.3** Contoh Laporan Arus Kas (Metode Tidak Langsung)

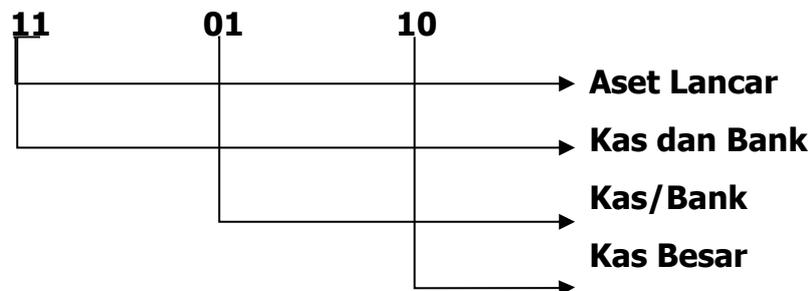
| <b>(dalam Rp Juta)</b>                          |                 |
|---|-----------------|
|   | <b>2016</b>     |
| <b>Arus Kas dari Aktivitas Operasi</b>          |                 |
| Laba (Rugi) Bersih                              | 6.707           |
| Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih                  | 11.852          |
| Perubahan Modal Kerja                           | (4.063)         |
| <b>Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Operasi</b>   | <b>14.496</b>   |
| <b>Arus Kas dari Aktivitas Investasi</b>        | (10.831)        |
| Pengurangan (Penambahan) Aset Tetap             | (3.593)         |
| Kenaikan (Penurunan) Aset Dalam Penyelesaian    | 0               |
| Aset lain-lain                                  | (270)           |
| <b>Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi</b> | <b>(14.694)</b> |
| <b>Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan</b>        |                 |
| Kenaikan/(Pembayaran) Pinjaman Jangka Panjang 1 | 3.870           |
| Kenaikan/(Pembayaran) Pinjaman Jangka Panjang 2 |                 |
| Kenaikan Modal Pemerintah Pusat                 | 8.181           |
| Kenaikan Modal Pemerintah Daerah                |                 |
| Pembagian Laba                                  |                 |
| Kenaikan Cadangan Umum                          | 4.166           |
| <b>Jumlah Arus kas dari Aktivitas Pendanaan</b> | <b>16.217</b>   |
| <b>Perubahan Arus Kas</b>                       | <b>1.523</b>    |
| Saldo Kas Awal Tahun                            | 14.419          |
| <b>Saldo Kas Akhir Tahun</b>                    | <b>15.672</b>   |
| <b>Deposito</b>                                 | <b>0</b>        |
| <b>Saldo Kas Minimum (Jika diperlukan)</b>      | <b>0</b>        |
| <b>Jumlah Kas dan Setara Kas</b>                | <b>15.672</b>   |

## KODE PERKIRAAN

Penjabaran atas perkiraan akuntansi terdiri dari 6 digit yang skemanya adalah sebagai berikut :



Contoh :



**Tabel 1.4** Contoh Kode Perkiraan

| <b>NOMOR AKUN/KODE</b> | <b>NAMA AKUN</b>   |
|------------------------|--|
|                        | Aset   |
| 10.00.00               | Aset Lancar  |
| 11.00.00               | Kas Dan Bank   |
| 11.01.00               | Kas /Bank  |
| 11.02.00               | Kas Kecil  |
| 12.01.00               | Deposito   |
| 13.00.00               | Piutang Usaha  |
| 13.01.00               | Piutang Rekening Air                                     |
| 13.02.00               | Piutang Rekening Non Air                                 |
| 14.00.00               | Piutang Non Usaha  |
| 14.01.10               | Piutang Pegawai  |
| 14.02.00               | Piutang Pajak  |
| 14.03.00               | Pendapatan Yang Belum Diterima                           |
| 14.08.00               | Piutang Non Usaha Lainnya                                |
| 14.09.00               | Akumulasi Penyisihan Kerugian Piutang Non Usaha          |
| 15.00.00               | Persediaan   |
| 15.01.00               | Persediaan Bahan Operasi Kimia                           |
| 15.02.00               | Persediaan Bahan Operasi Lainnya                         |
| 15.03.00               | Persediaan Bahan Instalasi                               |
| 15.08.00               | Persediaan Lain-lain                                     |
| 15.09.00               | Akumulasi Penyisihan Kerugian Penurunan Nilai Persediaan |
| 16.00.00               | Pembayaran Dimuka  |
| 16.01.00               | Beban Dibayar Dimuka                                     |
| 16.02.00               | Uang Muka Kerja  |
| 16.03.00               | Uang Muka Pembelian                                      |
| 16.04.00               | Uang Muka Kepada Kontraktor                              |
| 16.05.00               | Pembayaran Dimuka Pajak                                  |
| 16.09.00               | Pembayaran Dimuka Lainnya                                |
| 30.00.00               | Aset Tidak Lancar  |
| 31.00.00               | Aset Tetap   |
| 31.01.00               | Tanah Dan Penyempurnaan Tanah                            |
| 31.02.00               | Instalasi Sumber Air                                     |
| 31.03.00               | Instalasi Pompa  |
| 31.04.00               | Instalasi Pengolahan Air                                 |
| 31.05.00               | Instalasi Transmisi Dan Distribusi                       |
| 31.06.00               | Bangunan Gedung  |
| 31.07.00               | Peralatan Dan Perlengkapan                               |
| 31.08.00               | Kendaraan / Alat Pengangkutan                            |
| 31.09.00               | Inventaris / Perabot Kantor                              |
| 31.10.00               | Akumulasi Penyusutan                                     |
| 31.20.00               | Akumulasi Penurunan Nilai Aset Tetap                     |
| 32.00.00               | Investasi Jangka Panjang                                 |

| <b>NOMOR AKUN/KODE</b> | <b>NAMA AKUN</b>  |
|------------------------|---|
| 32.01.00               | Deposito Berjangka Lebih Dari 1 Tahun                       |
| 32.02.00               | Penyertaan Pada Entitas Anak                                |
| 33.00.00               | Aset Tetap Leasing  |
| 34.00.00               | Properti Investasi  |
| 35.00.00               | Aset Tak Berwujud   |
| 36.00.00               | Rekening Antar Kantor                                       |
| 37.00.00               | Aset Tetap Dalam Penyelesaian                               |
| 39.00.00               | Aset Lain-Lain  |
|                        | Kewajiban Dan Ekuitas                                       |
| 50.00.00               | Kewajiban Jangka Pendek                                     |
| 50.01.00               | Utang Usaha   |
| 50.02.00               | Utang Non Usaha   |
| 50.03.00               | Beban Yang Masih Harus Dibayar                              |
| 50.04.00               | Pendapatan Diterima Dimuka                                  |
| 50.05.00               | Utang Jangka Pendek   |
| 50.06.00               | Utang Pajak   |
| 50.07.00               | Utang Jangka Panjang Jatuh Tempo                            |
| 50.08.00               | Utang Bunga   |
| 50.09.00               | Utang Imbalan Kerja   |
| 50.10.00               | Jaminan Masa Pemeliharaan                                   |
| 50.11.00               | Utang Jangka Pendek Lainnya                                 |
| 60.00.00               | Kewajiban Jangka Panjang Dan Lain-Lain                      |
| 61.00.00               | Kewajiban Jangka Panjang                                    |
| 61.01.00               | Utang Kepada Pemerintah                                     |
| 61.02.00               | Utang Komersil  |
| 61.03.00               | Utang Leasing   |
| 61.04.00               | Utang Imbalan Kerja   |
| 61.05.00               | Utang Jasa Pengabdian                                       |
| 61.06.00               | Bunga Masa Tenggang   |
| 62.00.00               | Kewajiban Lain-lain   |
| 70.00.00               | Ekuitas   |
| 70.01.00               | Kekayaan Pemda Yang Dipisahkan                              |
| 70.02.00               | Modal Hibah   |
| 70.03.00               | Bantuan Pemerintah Yang Belum Ditentukan Statusnya (BPYBDS) |
| 70.04.00               | Laba Ditahan /(Akumulasi Kerugian)                          |
| 70.05.00               | Laba (Rugi) Tahun Berjalan                                  |
| 80.00.00               | Pendapatan  |
| 81.00.00               | Pendapatan Operasional                                      |
| 81.01.00               | Pendapatan Penjualan Air                                    |
| 81.02.00               | Pendapatan Non-Air  |
| 81.03.00               | Pendapatan Kemitraan  |
| 81.20.00               | Pendapatan Air Limbah                                       |
| 88.00.00               | Pendapatan Non Operasional                                  |
| 90.00.00               | Beban Operasional   |

| <b>NOMOR AKUN/KODE</b> | <b>NAMA AKUN</b>                            |
|------------------------|---|
| 91.00.00               | Beban Sumber Air                            |
| 91.01.00               | Beban Operasional Sumber Air                |
| 91.02.00               | Beban Pemeliharaan Sumber Air               |
| 91.03.00               | Beban Air Baku                              |
| 91.09.00               | Beban Penyusutan Sumber Air                 |
| 92.00.00               | Beban Pengolahan Air                        |
| 92.01.00               | Beban Operasional Pengolahan Air            |
| 92.02.00               | Beban Pemeliharaan Pengolahan Air           |
| 92.03.00               | Beban Pengadaan Air Curah                   |
| 92.09.00               | Beban Penyusutan Pengolahan Air             |
| 93.00.00               | Beban Transmisi Dan Distribusi              |
| 93.01.00               | Beban Operasional Transmisi Dan Distribusi  |
| 93.02.00               | Beban Pemeliharaan Transmisi Dan Distribusi |
| 93.09.00               | Beban Penyusutan Transmisi Dan Distribusi   |
| 94.00.00               | Beban Kemitraan                             |
| 95.00.00               | Beban Air Limbah                            |
| 96.00.00               | Beban Umum Dan Administrasi                 |
| 96.01.00               | Beban Pegawai Umum Dan Administrasi         |
| 96.02.00               | Beban Kantor                                |
| 96.03.00               | Beban Hubungan Langganan                    |
| 96.04.00               | Beban Penelitian Dan Pengembangan           |
| 96.05.00               | Beban Keuangan                              |
| 96.06.00               | Beban Pemeliharaan                          |
| 96.07.00               | Rupa-Rupa Beban Umum                        |
| 96.09.00               | Beban Penyusutan Dan Amortisasi Umum        |
| 98.00.00               | Beban Non Operasional                       |

## II. PENILAIAN KINERJA

### PENGANTAR

Setelah mempelajari Bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- Mengetahui acuan peraturan formal untuk penilaian kinerja
- Mengidentifikasi indikator-indikator penilaian kinerja keuangan
- Mengetahui tingkat keberhasilan kinerja PDAM
- Merumuskan strategis peningkatan kinerja PDAM.

Indikator secara umum didefinisikan sebagai suatu ukuran atau kombinasi yang memberikan gambaran mengenai proses, proyek, atau produk sedangkan kinerja dapat diartikan sebagai suatu keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dengan pengertian tersebut maka indikator kinerja PDAM dapat diartikan sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran tingkat keberhasilan kegiatan pengelolaan PDAM.

Tujuan penilaian kinerja berdasarkan Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang diterbitkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) adalah sebagai berikut:

- Diperoleh suatu standar kerja dalam proses penilaian kinerja PDAM.
- Diperoleh pemahaman mengenai proses analisa kinerja terhadap indikator – indikator kinerja PDAM serta perumusan strategis peningkatan kinerja PDAM.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, untuk menilai kinerja PDAM terdapat 2 (dua) aturan yang digunakan sebagai acuan yaitu Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dan Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM yang diterbitkan oleh BPPSPAM. Kedua aturan tersebut juga digunakan sebagai tolok ukur oleh BPKP dalam menilai kinerja PDAM sehubungan dengan penugasan audit kinerja PDAM. Pembahasan lebih lanjut akan dijelaskan pada sub bab berikut.

Maka dari itu pada bab ini diharapkan peserta dapat memahami indikator kinerja PDAM agar mampu menghitung dan menilai kinerja PDAM di daerahnya masing-masing.

## **2.1 PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) BERDASARKAN KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI NO. 47 TAHUN 1999**

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 penilaian kinerja PDAM meliputi 3 (tiga) aspek, yaitu Aspek Keuangan, Aspek Operasional, dan Aspek Administrasi.

Aspek keuangan secara umum mencakup pengukuran kemampuan keuangan PDAM, struktur permodalan, pendayagunaan aset. Indikator dan rumus, serta rasio – rasio yang ditampilkan pada tabel 2.1 dibawah ini dapat digolongkan sebagai rasio aktivitas dan likuiditas untuk mengukur kinerja PDAM dari aspek keuangan dalam kurun waktu tertentu.

**Tabel 2.1** Indikator dan Rumus Aspek Keuangan

| No. | Nama Indikator dan Rumus  | Penjelasan  |
|-----|---|---|
| 1.  | Rasio Laba terhadap Aset Produktif<br><br>Rumus :<br><br>$\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Aset Produktif}} \times 100\%$   | Laba sebelum pajak =<br>Pendapatan Operasi (Pendapatan penjualan air + Pendapatan Non Air) +<br>Pendapatan Non Operasi – Biaya Operasi (Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum) – Biaya Non Operasi<br><br>Aset Produktif =<br>Aset Lancar + Investasi Jangka Panjang + Aktiva Tetap (Nilai Buku), tidak termasuk Aset Tetap dalam Penyelesaian |
| 2.  | Peningkatan Rasio Laba terhadap Aset Produktif<br><br>Rumus :<br><br>$\text{Rasio Laba terhadap Aset Produktif Tahun Ini} - \text{Rasio Laba terhadap Aset Produktif Tahun Lalu}$ | Untuk menilai perkembangan kemampuan PDAM dalam menghasilkan laba dari tahun ke tahun.  |
| 3.  | Rasio Laba terhadap Penjualan<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$  | Laba Sebelum Pajak =<br>Pendapatan Operasi (Pendapatan penjualan air + Pendapatan Non Air) +<br>Pendapatan Non Operasi – Biaya Operasi (Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum) – Biaya Non Operasi<br><br>Penjualan = Pendapatan Operasi   |

| No. | Nama Indikator dan Rumus   | Penjelasan   |
|-----|--|--|
| 4.  | Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan<br><br>Rumus:<br><i>Rasio Laba terhadap Penjualan Tahun Ini</i><br>– <i>Rasio Laba terhadap Penjualan Tahun Lalu</i> | Untuk mengukur perkembangan kemampuan menghasilkan laba yang dapat diperoleh dari penjualan  |
| 5.  | Rasio Aset Lancar terhadap Utang Lancar<br><br>Rumus :<br><br>$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$   | Aset Lancar =<br>Aset yang tingkat likuiditasnya paling lama 1 (satu) tahun<br><br>Utang Lancar =<br>Kewajiban yang harus dibayar dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun  |
| 6.  | Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas<br><br>Rumus :<br><br>$\frac{\text{Utang Jangka Panjang}}{\text{Ekuitas}}$   | Utang Jangka Panjang =<br>Kewajiban yang harus dibayar dalam jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun<br><br>Ekuitas =<br>Modal dan Cadangan, terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyertaan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan Statusnya</li> <li>- Kekayaan PEMDA yang dipisahkan</li> <li>- Penyertaan Pemerintah Pusat</li> <li>- Modal Hibah</li> <li>- Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap</li> <li>- Cadangan Tujuan</li> <li>- Cadangan Umum</li> <li>- Laba Ditahan / (Akumulasi Kerugian)</li> <li>- Laba (Rugi) Tahun Berjalan</li> </ul> |

| No. | Nama Indikator dan Rumus  | Penjelasan  |
|-----|---|---|
| 7.  | Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}}$   | Total Aktiva =<br>Aktiva Lancar + Investasi Jangka Panjang + Aktiva Tetap (nilai buku) + Aktiva Lain-lain<br><br>Total Utang =<br>Utang Lancar + Utang Jangka Panjang + Utang Lain-lain   |
| 8.  | Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi<br><br>Rumus :<br><br>$\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$  | Biaya Operasi =<br>Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum<br><br>Pendapatan Operasi =<br>Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air  |
| 9.  | Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga jatuh tempo<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Laba Operasi sbml Biaya Penyusutan}}{(\text{Angsuran Pokok} + \text{Bunga})\text{jatuh tempo}}$ | Laba Operasi sebelum Penyusutan =<br>Pendapatan Operasi (Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air) –<br>Biaya Operasi sebelum Biaya Penyusutan (Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum sebelum Biaya Penyusutan)<br><br>Angsuran pokok =<br>Angsuran Pokok Utang Jangka Panjang yang jatuh tempo termasuk tunggakan<br><br>Bunga jatuh tempo =<br>Kewajiban pembayaran bunga utang jangka panjang termasuk tunggakan |

| No. | Nama Indikator dan Rumus  | Penjelasan  |
|-----|---|---|
| 10. | Rasio Aset Produktif terhadap Penjualan Air<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Aset Produktif}}{\text{Penjualan Air}}$ | Aset Produktif =<br>Aset Lancar + Investasi Jangka Panjang + Aktiva Tetap (Nilai Buku), tidak termasuk Aset Tetap dalam Penyelesaian Penjualan Air = Pendapatan Penjualan Air   |
| 11. | Jangka Waktu Penagihan Piutang<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Jumlah Penjualan per hari}}$   | Piutang Usaha =<br>Piutang Air + Piutang Non Air + Piutang ragu-ragu – Penyisihan Piutang Usaha<br><br>Jumlah Penjualan per hari =<br>$\frac{\text{Pendapatan Operasi}}{360}$<br><br>Pendapatan Operasi =<br>Pendapatan Penjualan Air +<br>Pendapatan Non Air |
| 12. | Efektivitas Penagihan<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Rekening Tertagih}}{\text{Penjualan Air}} \times 100\%$       | Rekening Tertagih =<br>Jumlah Penerimaan dari Rekening Penjualan Air yang diterbitkan selama 1 (satu) tahun buku<br>Penjualan Air = Pendapatan Penjualan Air  |

Aspek Operasional mengukur keberhasilan manajemen PDAM dalam kegiatan operasionalnya untuk memenuhi penyediaan air minum kepada masyarakat, hal ini bila dilihat dari indikator dan rumus pada Tabel 2.2 di bawah

ini, termasuk aspek teknik dan kepuasan pelanggan PDAM selama kurun waktu tertentu.

**Tabel 2.2** Indikator dan Rumus Aspek Operasional

| No. | Nama Indikator dan Rumus  | Penjelasan  |
|-----|---|---|
| 1.  | Cakupan Pelayanan<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Jumlah penduduk terlayani}}{\text{Jumlah penduduk}} \times 100\%$                     | Jumlah Penduduk Terlayani =<br>Jumlah orang yang sudah mendapat pelayanan air bersih di wilayah administratif Daerah Kabupaten / Kota pemilik PDAM<br><br>Jumlah penduduk =<br>Jumlah penduduk dalam wilayah administratif Daerah Kabupaten / Kota pemilik PDAM |
| 2.  | Peningkatan Cakupan Pelayanan<br>Rumus :<br><br>$\text{Cakupan Pelayanan Tahun Ini} - \text{Cakupan Pelayanan Tahun Lalu}$                | Untuk menilai kemampuan PDAM dalam menjalankan fungsinya, apakah terdapat penambahan penduduk yang terlayani air PDAM.  |
| 3.  | Kualitas Air Distribusi   | Pemenuhan syarat yang ditetapkan instansi berwenang mengenai kualitas air yang dikonsumsi masyarakat.   |
| 4.  | Kontinuitas Air   | Kontinuitas pelanggan mendapat aliran air secara penuh atau tidak.  |
| 5.  | Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi<br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Kapasitas Produksi}}{\text{Kapasitas Terpasang}} \times 100\%$ | Kapasitas Produksi =<br>Kapasitas yang dioperasikan dalam menghasilkan produksi air<br><br>Kapasitas terpasang =<br>Kapasitas desain ( <i>Design Capacity</i> )   |

| No. | Nama Indikator dan Rumus  | Penjelasan  |
|-----|---|---|
| 6.  | <p>Tingkat Kehilangan Air</p> <p>Rumus:</p> $\frac{\text{Jml m3 air yg didistribusikan} - \text{yg terjual}}{\text{Jumlah m3 air yg didistribusikan}} \times 100\%$ | <p>Jumlah m<sup>3</sup> air yang didistribusikan =<br/>Jumlah m<sup>3</sup> air yang tercatat di meter induk yang dipasang pada pipa keluaran (outlet) bak penampung air hasil produksi yang akan didistribusikan</p> <p>Jumlah m<sup>3</sup> air yang terjual =<br/>Jumlah m<sup>3</sup> air terjual yang tercatat di meter air pelanggan melalui rekening yang ditagihkan</p> |
| 7.  | <p>Penurunan Tingkat Kehilangan Air</p> <p>Rumus :</p> $\text{Tingkat Kehilangan Air Tahun Ini} - \text{Tingkat Kehilangan Tahun Lalu}$                             | <p>Untuk mengukur apakah terdapat penurunan tingkat kehilangan air, artinya PDAM harus mengusahakan agar tidak melebihi standar tingkat kehilangan air.</p>   |
| 8.  | <p>Peneraan Meter Air</p> <p>Rumus:</p> $\frac{\text{Jml Pelanggan yg meter airnya ditera}}{\text{Jumlah seluruh pelanggan}} \times 100\%$                          | <p>Dalam setahun, seberapa banyak PDAM melakukan peneraan meter air pelanggannya tidak termasuk meter air yang baru.</p>  |
| 9.  | <p>Kecepatan Penyambungan Baru</p>  | <p>Kecepatan memberikan pelayanan kepada pelanggan dalam proses pemasangan Sambungan Baru, dimulai dari ditandatanganinya kontrak Sambungan Baru (pembayaran biaya sambungan) antara PDAM dengan Pemohon.</p>   |

| No. | Nama Indikator dan Rumus  | Penjelasan  |
|-----|---|---|
| 10. | Kemampuan Penanganan Pengaduan rata-rata per bulan<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Jumlah Pengaduan yg telah selesai ditangani}}{\text{Jumlah seluruh Pengaduan}} \times 100\%$ | Kemampuan PDAM menyelesaikan pengaduan-pengaduan pelanggan. Hal ini merupakan salah satu wujud dari kecepatan dan baik tidaknya koordinasi dalam internal PDAM. |
| 11. | Kemudahan Pelayanan   | Tersedianya sarana penunjang dalam rangka memberikan kemudahan pelayanan, baik untuk melakukan pembayaran maupun pengaduan.                                     |
| 12. | Rasio Karyawan per 1000 pelanggan<br><br>Rumus:<br><br>$\frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 1000$   | Jumlah Karyawan =<br>Jumlah Karyawan yang aktif pada akhir tahun buku<br><br>Jumlah Pelanggan =<br>Jumlah Pelanggan Sambungan Aktif pada akhir tahun buku       |

Aspek Administrasi di bawah merupakan kinerja pendukung dari kinerja keuangan dan operasi, penilaian kinerja ini meliputi perencanaan, pengendalian dan kepatuhan PDAM atas kebijakan administrasi yang telah disyaratkan oleh pihak-pihak terkait. Indikator dan rumus untuk aspek ini dapat dilihat pada Tabel 2.3.

**Tabel 2.3** Indikator dan Rumus Aspek Administrasi

| No. | Nama Indikator dan Rumus                            | Penjelasan   |
|-----|---|--|
| 1.  | Rencana Jangka Panjang<br>( <i>Corporate Plan</i> ) | Perencanaan Jangka Panjang PDAM ( <i>Corporate Plan</i> ) mencakup rumusan sasaran dan tujuan untuk melihat sejauh mana dipedomani.  |
| 2.  | Rencana Organisasi dan Uraian Tugas                 | Pelaksanaan Rencana Organisasi dan Uraian Tugas, sejauh mana dipedomani.   |
| 3.  | Prosedur Operasi Standar                            | Pelaksanaan Prosedur Operasi Standar, sejauh mana dipedomani.<br>Prosedur Operasi Standar adalah panduan (manual) yang mencakup prosedur penanganan operasi perusahaan.  |
| 4.  | Gambar Nyata Laksana ( <i>As Built Drawing</i> )    | Untuk melihat sampai sejauh mana Gambar Nyata Laksana disediakan dan dipedomani sebagai alat manajemen.<br>Gambar Nyata Laksana ( <i>As Built Drawing</i> ) untuk seluruh sistem distribusi adalah ukuran pelaksanaan manajemen produksi dan distribusi secara baik. |
| 5.  | Pedoman Penilaian Kerja Karyawan                    | Pelaksanaan Pedoman Penilaian Kerja Karyawan dalam rangka penentuan karir dan gaji, sejauh mana dipedomani.<br>Pedoman Penilaian Kerja Karyawan adalah alat/media untuk menilai prestasi kerja karyawan Perusahaan.  |
| 6.  | Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)        | Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), sejauh mana dipedomani.<br>Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah penjabaran dari Rencana   |

| No. | Nama Indikator dan Rumus                       | Penjelasan   |
|-----|--|--|
|     |  | Jangka Panjang secara tahunan yang mencakup rencana kerja dan anggaran perusahaan.   |
| 7.  | Tertib Laporan Internal                        | Dilaksanakannya pelaporan di bidang keuangan, operasi, dan administrasi secara berkala dari pelaksana kepada pengambil keputusan.<br><br>Laporan internal tersebut antara lain: Laporan Kas Harian, Laporan Keuangan Bulanan, dll. |
| 8.  | Tertib Laporan Eksternal                       | Penyampaian laporan-laporan untuk pihak ekstern secara periodik tepat waktu, laporan tersebut antara lain:<br><br>- Laporan Keuangan Tahunan kepada Badan Pengawas<br><br>- Laporan untuk keperluan pajak.                         |
| 9.  | Opini Auditor Independen                       | Opini Pemeriksa Independen mengenai kewajaran laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen.  |
| 10. | Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun terakhir | Hasil Pencapaian upaya tindak lanjut temuan / rekomendasi oleh Instansi Pemeriksa.   |

Berikut perhitungan penilaian kinerja berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 yang terdiri dari:

- Tabel Penilaian Indikator Kinerja (Tabel 2.4)
- Tabel Nilai Bonus Penurunan Tingkat Kehilangan Air (Tabel 2.5)
- Tabel Penilaian Kinerja (Tabel 2.6)
- Tabel Klasifikasi Kinerja (Tabel 2.7)

**Tabel 2.4** Penilaian Indikator Kinerja

| KETERANGAN |   | NILAI         |                               |                               |                               |                     |
|------------|---|---------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|
|            |   | 5             | 4                             | 3                             | 2                             | 1                   |
| <b>I</b>   | <b>ASPEK KEUANGAN</b>   |               |                               |                               |                               |                     |
| 1          | Rasio Laba terhadap Aset Produktif  | > 10%         | 7% - 10%                      | 3% - 7%                       | 0% - 3%                       | ≤ 0%                |
| 2          | Peningkatan Rasio Laba terhadap Aset Produktif  | > 12%         | 9% - 12%                      | 6% - 9%                       | 3% - 6%                       | 0% - 3%             |
| 3          | Rasio Laba terhadap Penjualan   | > 20%         | 14% - 20%                     | 6% - 14%                      | 0% - 6%                       | ≤ 0%                |
| 4          | Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan   | > 12%         | 9% - 12%                      | 6% - 9%                       | 3% - 6%                       | 0% - 3%             |
| 5          | Rasio Aset Lancar terhadap Utang Lancar   | > 1,75 - 2,00 | 1,50 - 1,75; atau 2,00 - 2,30 | 1,25 - 1,50; atau 2,30 - 2,70 | 1,00 - 1,25; atau 2,70 - 3,00 | ≤ 1,00; atau > 3,00 |
| 6          | Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas   | ≤ 0,5         | 0,5 - 0,7                     | 0,7 - 0,8                     | 0,8 - 1,0                     | > 1,0               |
| 7          | Rasio Total Aset terhadap Total Utang   | > 2,0         | 1,7 - 2,0                     | 1,3 - 1,7                     | 1,0 - 1,3                     | ≤ 1,0               |
| 8          | Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi   | ≤ 0,50        | 0,50 - 0,65                   | 0,65 - 0,85                   | 0,85 - 1,00                   | > 1,00              |
| 9          | Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga jatuh tempo | > 2,0         | 1,7 - 2,0                     | 1,3 - 1,7                     | 1,0 - 1,3                     | ≤ 1,0               |
| 10         | Rasio Aset Produktif terhadap Penjualan Air   | ≤ 2,0         | 2,0 - 4,0                     | 4,0 - 6,0                     | 6,0 - 8,0                     | > 8,0               |
| 11         | Jangka Waktu Penagihan Piutang  | ≤ 60          | 60 - 90                       | 90 - 150                      | 150 - 180                     | > 180               |
| 12         | Efektivitas Penagihan   | > 90%         | 85% - 90%                     | 80% - 85%                     | 75% - 80%                     | ≤ 75%               |
|            |   |               |                               |                               |                               |                     |
| <b>II</b>  | <b>ASPEK OPERASIONAL</b>  |               |                               |                               |                               |                     |
| 1          | Cakupan Pelayanan   |               |                               |                               |                               |                     |
|            | a. Kota   | > 80%         | 60% - 80%                     | 40% - 60%                     | 20% - 40%                     | ≤ 20%               |
|            | b. Kabupaten  | > 60%         | 45% - 60%                     | 30% - 45%                     | 15% - 30%                     | ≤ 15%               |

| KETERANGAN |  | NILAI     |                            |          |                           |  |  |
|------------|--|-----------|----------------------------|----------|---------------------------|--|--|
|            |  | 5         | 4                          | 3        | 2                         | 1  |  |
| 2          | Peningkatan Cakupan Pelayanan                  |           |                            |          |                           |  |  |
|            | a.   | Kota      | > 12%                      | 9% - 12% | 6% - 9%                   | 3% - 6%                                    | 0% - 3%  |
|            | b.   | Kabupaten | > 8%                       | 6% - 8%  | 4% - 6%                   | 2% - 4%                                    | 0% - 2%  |
| 3          | Kualitas Air Distribusi                        |           | -                          | -        | Memenuhi syarat air minum | Memenuhi syarat air bersih                 | Tidak memenuhi syarat                            |
| 4          | Kontinuitas Air                                |           | -                          | -        | -                         | Semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam | Belum semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam |
| 5          | Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi   |           | -                          | > 90%    | 80% - 90%                 | 70% - 80%                                  | ≤ 70%  |
| 6          | Tingkat Kehilangan Air                         |           | -                          | ≤ 20%    | 20% - 30%                 | 30% - 40%                                  | > 40%  |
| 7          | Penurunan Tingkat Kehilangan Air               |           | Dapat dilihat di Tabel 2.5 |          |                           |  |  |
| 8          | Peneraan Meter Air                             |           | -                          | -        | 20% - 25%                 | 10% - 20%                                  | 0% - 10%; atau > 25%                             |
| 9          | Kecepatan Penyambungan Baru                    |           | -                          | -        | -                         | ≤ 6 hari kerja                             | > 6 hari kerja                                   |
| 10         | Kemampuan Penanganan Pengaduan rata2 per bulan |           | -                          | -        | -                         | ≥ 80%                                      | < 80%  |
| 11         | Kemudahan Pelayanan                            |           | -                          | -        | -                         | Tersedia                                   | Tidak Tersedia                                   |
| 12         | Rasio Karyawan per 1000 pelanggan              |           |                            |          |                           |  |  |
|            | a.   | Kota      | ≤ 6                        | 6 - 7    | 7 - 9                     | 9 - 10                                     | > 10   |
|            | b.   | Kabupaten | ≤ 8                        | 8 - 11   | 11 - 15                   | 15 - 18                                    | > 18   |

| KETERANGAN |  | NILAI |                          |                           |                             |                      |
|------------|--|-------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------|
|            |  | 5     | 4                        | 3                         | 2                           | 1                    |
| <b>III</b> | <b>ASPEK ADMINISTRASI</b>                        |       |                          |                           |                             |                      |
| 1          | Rencana Jangka Panjang ( <i>Corporate Plan</i> ) | -     | Sepenuhnya di-pedomani   | Di-pedomani sebagian      | Memiliki, belum di-pedomani | Tidak memiliki       |
| 2          | Rencana Organisasi dan Uraian Tugas              | -     | Sepenuhnya di-pedomani   | Di-pedomani sebagian      | Memiliki, belum di-pedomani | Tidak memiliki       |
| 3          | Prosedur Operasi Standar                         | -     | Sepenuhnya di-pedomani   | Di-pedomani sebagian      | Memiliki, belum di-pedomani | Tidak memiliki       |
| 4          | Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing)          | -     | Sepenuhnya di-pedomani   | Di-pedomani sebagian      | Memiliki, belum di-pedomani | Tidak memiliki       |
| 5          | Pedoman Penilaian Kerja Karyawan                 | -     | Sepenuhnya di-pedomani   | Di-pedomani sebagian      | Memiliki, belum di-pedomani | Tidak memiliki       |
| 6          | Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)     | -     | Sepenuhnya di-pedomani   | Di-pedomani sebagian      | Memiliki, belum di-pedomani | Tidak memiliki       |
| 7          | Tertib Laporan Internal                          | -     | -                        | -                         | Dibuat tepat waktu          | Tidak tepat waktu    |
| 8          | Tertib Laporan Eksternal                         | -     | -                        | -                         | Dibuat tepat waktu          | Tidak tepat waktu    |
| 9          | Opini Auditor Independen                         | -     | Wajar Tanpa Pengecualian | Wajar Dengan Pengecualian | Tidak Memberikan Pendapat   | Pendapat Tidak Wajar |

| <b>KETERANGAN</b> |  | <b>NILAI</b> |                  |                                     |                                   |                       |
|-------------------|--|--------------|------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
|                   |  | <b>5</b>     | <b>4</b>         | <b>3</b>                            | <b>2</b>                          | <b>1</b>              |
| 10                | Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun terakhir | -            | Tidak ada temuan | Ditindaklanjuti, seluruhnya selesai | Ditindaklanjuti, sebagian selesai | Tidak ditindaklanjuti |

**Tabel 2.5** Nilai Bonus Penurunan Tingkat Kehilangan Air

| KETERANGAN                       |            | NILAI     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|----------------------------------|------------|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                  |            | 10        | 9                   | 8                   | 7                   | 6                   | 5                   | 4                   | 3                   | 2                   | 1                   |
| Penurunan Tingkat Kehilangan Air |            |           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| a.                               | Tahun Lalu | > 60%     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | 50% - 60% |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | 40% - 50% |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | 30% - 40% |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | 27% - 30% |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | 24% - 27% |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | 23% - 24% |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | 22% - 23% |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | 21% - 22% |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                  |            | ≤ 21%     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| b.                               | Tahun ini  | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |
|                                  |            | ≤ 20%     | 20% - 21% ;<br>atau | 21% - 22% ;<br>atau | 22% - 23% ;<br>atau | 23% - 24% ;<br>atau | 24% - 25% ;<br>atau | 25% - 27% ;<br>atau | 27% - 30% ;<br>atau | 30% - 40% ;<br>atau | 40% - 50% ;<br>atau |

**Tabel 2.6** Penilaian Kinerja berdasarkan KEPMENDAGRI 47/1999

| <b>ASPEK</b> | <b>BOBOT</b> | <b>INDIKATOR</b> | <b>NILAI<br/>MAKSIMUM</b> |
|--------------|--------------|------------------|---------------------------|
| Keuangan     | 45           | 10               | 60                        |
| Operasional  | 40           | 10               | 47                        |
| Administrasi | 15           | 10               | 36                        |
|              | 100          | 30               | 143                       |

**Tabel 2.7** Klasifikasi Kinerja berdasarkan KEPMENDAGRI 47/1999

| <b>HASIL</b> | <b>NILAI</b> |
|--------------|--------------|
| Baik Sekali  | > 75         |
| Baik         | 60 - 75      |
| Cukup        | 45 - 60      |
| Kurang       | 30 - 45      |
| Tidak Baik   | ≤ 30         |

## 2.2 PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) BERDASARKAN BADAN PENDUKUNG PENGEMBANGAN SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM (BPPSPAM)

Dalam melakukan penilaian kinerja PDAM, BBPSPAM membagi ke dalam 4 (empat) aspek, yaitu Aspek Keuangan, Aspek Pelayanan, Aspek Operasional dan Aspek Sumber Daya Manusia (SDM).

Aspek Keuangan untuk melihat segi keuangan PDAM seperti profitabilitas atau kemampuan menghasilkan laba, efisiensi dalam biaya, efektifitas penagihan piutang serta kemampuan membayar utang PDAM. Indikator dan rumus untuk aspek keuangan ini dapat dilihat di Tabel 2.8 di bawah ini:

**Tabel 2.8** Indikator dan Rumus Aspek Keuangan

| No. | Indikator dan Rumus   | Penjelasan  |
|-----|---|---|
| 1   | ROE ( <i>Return On Equity</i> )<br><br>$\frac{\text{Laba (Rugi) Bersih setelah Pajak}}{\text{Jumlah Ekuitas}} \times 100\%$ | ROE digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri. |
| 2   | Rasio Operasi<br><br>$\frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$   | Rasio operasi untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasinya dari segi keuangan.  |
| 3   | Rasio Kas<br><br>$\frac{\text{Kas} + \text{Setara Kas}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$                                  | Rasio yang digunakan menilai tingkat likuiditas perusahaan atau kemampuan dalam membayar utang lancar.                |
| 4   | Efektifitas Penagihan<br><br>$\frac{\text{Jumlah Penerimaan Rek Air}}{\text{Jumlah Rekening Air}} \times 100\%$             | Untuk menunjukkan piutang yang bisa ditagih oleh PDAM.  |
| 5   | Solvabilitas<br><br>$\frac{\text{Total Aset}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$   | Menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh utang yang ada dengan seluruh aset yang dimiliki.             |

Penilaian kinerja Aspek Pelayanan di bawah ini untuk mengukur tingkat pelayanan PDAM terhadap masyarakat yang meliputi kualitas, kuantitas, kontinuitas air yang digunakan oleh masyarakat serta kepuasan pelanggan. Secara umum apabila rasio ini hasilnya baik berarti pelayanan yang diberikan PDAM kepada masyarakat sudah terlaksana dengan memadai, namun apabila rasio hasilnya rendah, mengindikasikan PDAM harus meningkatkan pelayanannya. Indikator dan rumus untuk Aspek Pelayanan dapat dilihat di Tabel 2.9 berikut ini:

**Tabel 2.9** Indikator dan Rumus Aspek Pelayanan

| No. | Indikator dan Rumus  | Penjelasan   |
|-----|--|--|
| 1   | Cakupan Pelayanan<br><br>$\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk Wilayah Pelayanan}} \times 100\%$                          | Rasio ini untuk menggambarkan kemampuan PDAM dalam menjalankan fungsi pelayanannya yaitu seberapa banyak masyarakat telah dilayani oleh PDAM.                  |
| 2   | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun<br><br>$\frac{\text{Jml pelanggan thn ini} - \text{Pelanggan thn lalu}}{\text{Pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$ | Rasio ini untuk melihat kemampuan PDAM dalam meningkatkan pelanggan yang menggunakan air PDAM setiap tahunnya, dan dapat memperluas cakupan pelayanan.         |
| 3   | Tingkat Penyelesaian Aduan<br><br>$\frac{\text{Jumlah Pengaduan Selesai Ditangani}}{\text{Jumlah Pengaduan}} \times 100\%.$                        | Indikator ini untuk melihat kemampuan PDAM dalam menangani pengaduan yang masuk atau berapa banyak aduan yang dapat diselesaikan / di atasi dengan baik.       |
| 4   | Kualitas Air Pelanggan<br><br>$\frac{\text{Jumlah Uji Kualitas yg Memenuhi Syarat}}{\text{Jumlah yang Diuji}} \times 100\%.$                       | Indikator ini untuk menilai apakah air PDAM telah dialirkan ke pelanggan telah memenuhi syarat kesehatan yang ditentukan oleh Peraturan Kementerian Kesehatan. |
| 5   | Konsumsi Air Domestik<br><br>$\frac{\text{Jumlah Air Terjual Domestik rata - rata (m}^3\text{) per bulan}}{\text{Jumlah Pelanggan Domestik}}$      | Indikator ini untuk mengukur rata-rata tingkat konsumsi air per tahun oleh pelanggan domestik yang terlayani.  |

Penilaian kinerja Aspek Operasional di bawah ini untuk mengukur produktifitas PDAM dari segi teknik seperti mengukur kehilangan air, produksi air dari kapasitas terpasang, tekanan air pada sambungan dan penggantian meter. Aspek Operasional ini dapat menunjang Aspek Pelayanan suatu PDAM, mengingat apabila terjadi masalah pada aspek teknik biasanya akan mempengaruhi pelayanan pada masyarakat.

Contohnya apabila tingkat kehilangan air tinggi, secara langsung akan mempengaruhi produktivitas PDAM dan akan berdampak terhadap air yang akan didistribusikan kepada pelanggan. Apabila distribusi kepada pelanggan terganggu, pelanggan akan mengadu pada kotak pengaduan, apabila pengaduan banyak dan respon PDAM terlambat sehingga jumlah pengaduan yang ditangani lebih sedikit, hal ini akan mempengaruhi aspek pelayanan. Indikator dan Rumus dari Aspek Operasional ini dapat dilihat pada Tabel 2.10 berikut ini:

**Tabel 2.10** Indikator dan Rumus Aspek Operasional

| No. | Indikator dan Rumus   | Penjelasan   |
|-----|---|--|
| 1   | Efisiensi Produksi<br><br>$\frac{\text{Realisasi Produksi (m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\%$                       | Indikator ini untuk melihat produktivitas yang dapat dimanfaatkan dari kapasitas produksi yang terpasang (kapasitas maksimum).   |
| 2   | Kehilangan Air/Tidak Berekoning<br><br>$\frac{\text{Distribusi Air} - \text{Air Terjual}}{\text{Distribusi Air}} \times 100\%$                        | Indikator ini untuk mengetahui tingkat kehilangan atas air yang telah didistribusikan namun tidak menjadi air yang terjual kepada pelanggan atau tidak dapat menjadi Rekening Air yang dapat ditagihkan. |
| 3   | Jam Operasi Layanan<br><br>$\frac{\text{Waktu Distribusi Air ke Pelanggan 1 thn}}{365 \text{ hari}}$  | Untuk mengukur jam operasi layanan PDAM serta mengetahui efisiensi sistem secara menyeluruh yang berkaitan dengan kontinuitas pelayanan.   |
| 4   | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan<br><br>$\frac{\text{Jml Pelanggan dilayani dg tekanan} > 0,7 \text{ Bar}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$ | Indikator ini untuk mengukur apakah tekanan air pada sambungan pelanggan sesuai dengan tekanan minimum yang dipersyaratkan.  |
| 5   | Penggantian Meter Pelanggan<br><br>$\frac{\text{Jml meter yang diganti/dikalibrasi tahun ybs}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$                 | Indikator ini adalah mengukur tingkat akurasi meter air pelanggan.   |

Aspek Sumber Daya Manusia berguna untuk mengukur kemampuan personel atau pegawai PDAM secara umum. Indikator dan Rumus untuk aspek ini dapat dilihat pada tabel 2.11 di bawah ini:

**Tabel 2.11** Indikator dan Rumus Aspek Sumber Daya Manusia

| No. | Indikator dan Rumus  | Penjelasan   |
|-----|--|--|
| 1   | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan<br><br>$\frac{\text{Jumlah pegawai}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 1000$ | Rasio pegawai terhadap jumlah pelanggan dapat mengukur efisiensi dan efektifitas penggunaan tenaga kerja dalam memberikan pelayanan air minum.       |
| 2   | Rasio Diklat Pegawai<br><br>$\frac{\text{Jumlah pegawai yg ikut diklat}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$  | Rasio ini dapat menunjukkan tingkat kepedulian PDAM dalam mengupayakan peningkatan efektivitas pegawai dalam rangka peningkatan pelayanan air minum. |
| 3   | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai<br><br>$\frac{\text{Biaya Diklat}}{\text{Biaya Pegawai}} \times 100\%$     | Indikator ini menunjukkan besarnya persentase beban diklat terhadap beban pegawai.   |

Perhitungan penilaian kinerja masing-masing aspek berdasarkan BPPSPAM ditunjukkan pada tabel 2.12 Penilaian Indikator Kinerja Berdasarkan BPPSPAM berikut ini:

**Tabel 2.12** Penilaian Indikator Kinerja berdasarkan BPPSPAM

| KETERANGAN                   | BOBOT                                | NILAI |                          |                             |                             |                             |                          |
|------------------------------|--------------------------------------|-------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
|                              |                                      | 5     | 4                        | 3                           | 2                           | 1                           |                          |
| <b>I ASPEK KEUANGAN</b>      |                                      |       |                          |                             |                             |                             |                          |
| 1.                           | <i>Return on Equity</i> (ROE)        | 0,055 | ≥ 10%                    | 7 – 10%                     | 3 – 7%                      | 0 – 3%                      | < 0%                     |
| 2.                           | Rasio Operasi                        | 0,055 | ≤ 0,5                    | 0,5 – 0,65                  | 0,65 – 0,85                 | 0,85 – 1,0                  | > 1,0                    |
| 3.                           | Rasio Kas                            | 0,055 | ≥ 100%                   | 80 – 100%                   | 60 – 80%                    | 40 – 60%                    | > 40%                    |
| 4.                           | Efektifitas Penagihan                | 0,055 | ≥ 90%                    | 85 – 90%                    | 80 – 85%                    | 75 – 80%                    | < 75%                    |
| 5.                           | Solvabilitas                         | 0,03  | ≥ 200%                   | 170 – 200%                  | 135 – 170%                  | 100 – 135%                  | < 100%                   |
| <b>II ASPEK PELAYANAN</b>    |                                      |       |                          |                             |                             |                             |                          |
| 1.                           | Cakupan Pelayanan Teknis             | 0,05  | ≥ 80%                    | 60 – 80%                    | 40 – 60%                    | 20 – 40%                    | < 20%                    |
| 2.                           | Pertumbuhan Pelanggan (% pertahun)   | 0,05  | ≥ 10%                    | 8 – 10%                     | 6 – 8%                      | 4 – 6%                      | < 4%                     |
| 3.                           | Tingkat Penyelesaian Pengaduan       | 0,025 | ≥ 80%                    | 60 – 80%                    | 40 – 60%                    | 20 – 40%                    | < 20%                    |
| 4.                           | Kualitas Air Pelanggan               | 0,075 | ≥ 80%                    | 60 – 80%                    | 40 – 60%                    | 20 – 40%                    | < 20%                    |
| 5.                           | Konsumsi Air Domestik                | 0,05  | ≥ 30 m <sup>3</sup> /bln | 25 – 30 m <sup>3</sup> /bln | 20 – 25 m <sup>3</sup> /bln | 15 – 20 m <sup>3</sup> /bln | < 15 m <sup>3</sup> /bln |
| <b>III ASPEK OPERASIONAL</b> |                                      |       |                          |                             |                             |                             |                          |
| 1.                           | Efisiensi Produksi                   | 0,07  | ≥ 90%                    | 80 – 90%                    | 70 – 80%                    | 60 – 70%                    | < 60%                    |
| 2.                           | Air Tak Berekening – ATR (NRW)       | 0,07  | ≤ 25%                    | 25 – 30%                    | 30 – 35%                    | 35 – 40%                    | > 40%                    |
| 3.                           | Jam Operasi Layanan                  | 0,08  | 21 – 24 jam              | 18 – 21 jam                 | 16 – 18 jam                 | 12 – 16 jam                 | < 12 jam                 |
| KETERANGAN                   | BOBOT                                | NILAI |                          |                             |                             |                             |                          |
|                              |                                      | 5     | 4                        | 3                           | 2                           | 1                           |                          |
| 4.                           | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan | 0,065 | ≥ 80%                    | 60 – 80%                    | 40 – 60%                    | 20 – 40%                    | < 20%                    |

| KETERANGAN                                | BOBOT | NILAI        |            |             |             |            |
|---|-------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|
|   |       | 5            | 4          | 3           | 2           | 1          |
| 5. Penggantian Meter Air Pelanggan        | 0,065 | $\geq 20\%$  | 15 – 20%   | 10 – 15%    | 5 – 10%     | $< 5\%$    |
| <b>IV ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA</b>       |       |              |            |             |             |            |
| 1. Rasio Jumlah Pegawai / 1000 pelanggan: | 0,07  |              |            |             |             |            |
| a. Kota                                   |       | $\leq 6$ org | 6 – 8 org  | 8 – 10 org  | 10 – 12 org | $> 12$ org |
| b. Kabupaten                              |       | $\leq 8$ org | 8 – 10 org | 10 – 12 org | 12 – 14 org | $> 14$ org |
| 2. Rasio Diklat Pegawai                   | 0,04  | $\geq 80\%$  | 60 – 80%   | 40 – 60%    | 20 – 40%    | $< 20\%$   |
| 3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai    | 0,04  | $\geq 10\%$  | 7,5 – 10%  | 5 – 7,5%    | 2,5 – 5%    | $< 2,5\%$  |

Dari hasil penilaian indikator-indikator di atas, ditetapkan status kinerja PDAM yang dilakukan dengan membandingkan nilai total kinerja yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan, dengan uraian sebagai berikut:

**Tabel 2.13** Indikator Penilaian Kinerja PDAM

| HASIL        | NILAI     |
|--------------|-----------|
| Sehat        | $> 2,8$   |
| Kurang Sehat | 2,2 – 2,8 |
| Sakit        | $< 2,2$   |

### 2.3 PERBANDINGAN INDIKATOR PENILAIAN KINERJA

Terdapat beberapa perbedaan antara indikator kinerja yang terdapat pada BPPSPAM dan Keputusan Menteri Dalam Negeri No.47 tahun 1999 (KEPMENDAGRI). Perbedaan dari indikator tersebut dapat dilihat di tabel 2.14.

**Tabel 2.14** Perbandingan Indikator Kinerja BPPSPAM dan PERMENDAGRI

| <b>No.</b> | <b>Indikator Kinerja</b>   | <b>BPPSPAM</b> | <b>KEPMENDAGRI</b> |
|------------|--|----------------|--------------------|
| 1.         | <i>Return on Equity</i> (ROE)  | ✓              | -                  |
| 2.         | Rasio Operasi / Rasio Biaya Operasi thd Pendapatan Operasi                           | ✓              | ✓                  |
| 3.         | Rasio Kas  | ✓              | -                  |
| 4.         | Efektivitas Penagihan  | ✓              | ✓                  |
| 5.         | Solvabilitas / Rasio Total Aktiva thd Total Utang                                    | ✓              | ✓                  |
| 6.         | Rasio Laba thd Aktiva Produktif  | -              | ✓                  |
| 7.         | Peningkatan Rasio Laba thd Aktiva Produktif  | -              | ✓                  |
| 8.         | Rasio Laba thd Penjualan   | -              | ✓                  |
| 9.         | Peningkatan Rasio Laba thd Penjualan   | -              | ✓                  |
| 10.        | Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas  | -              | ✓                  |
| 11.        | Rasio Aktiva Lancar thd Utang Lancar   | -              | ✓                  |
| 12.        | Rasio Laba Operasi Sebelum Biaya Penyusutan thd Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo | -              | ✓                  |
| 13.        | Rasio Aktiva Produktif thd Penjualan Air   | -              | ✓                  |
| 14.        | Jangka Waktu Penagihan Piutang   | -              | ✓                  |
| 15.        | Cakupan Pelayanan  | ✓              | ✓                  |
| 16.        | Pertumbuhan Pelanggan (%/Tahun)  | ✓              | -                  |
| 17.        | Tingkat Penyelesaian Aduan / Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-Rata/bulan          | ✓              | ✓                  |
| 18.        | Kualitas Air Pelanggan   | ✓              | -                  |
| 19.        | Konsumsi Air Domestik  | ✓              | -                  |
| 20.        | Efisiensi Produksi / Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi                    | ✓              | ✓                  |
| 21.        | Kehilangan Air / Tidak Berekoning / Tingkat Kehilangan Air                           | ✓              | ✓                  |

| <b>No.</b> | <b>Indikator Kinerja</b>                       | <b>BPPSPAM</b> | <b>KEPMENDAGRI</b> |
|------------|--|----------------|--------------------|
| 22.        | Jam Operasi Layanan                            | ✓              | -                  |
| 23.        | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan           | ✓              | -                  |
| 24.        | Penggantian Meter Pelanggan                    | ✓              | -                  |
| 25.        | Rasio jumlah pegawai/1000 pelanggan            | ✓              | ✓                  |
| 26.        | Rasio Diklat Pegawai                           | ✓              | -                  |
| 27.        | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai            | ✓              | -                  |
| 28.        | Peningkatan Cakupan Pelayanan                  | -              | ✓                  |
| 29.        | Kualitas Air Distribusi                        | -              | ✓                  |
| 30.        | Kontinuitas Air                                | -              | ✓                  |
| 31.        | Penurunan Tingkat Kehilangan Air               | -              | ✓                  |
| 32.        | Peneraan Meter                                 | -              | ✓                  |
| 33.        | Kecepatan Penyambungan Baru                    | -              | ✓                  |
| 34.        | Kemudahan Pelayanan                            | -              | ✓                  |
| 35.        | Rencana Jangka Panjang                         | -              | ✓                  |
| 36.        | Rencana Organisasi & Uraian Tugas              | -              | ✓                  |
| 37.        | Prosedur Operasi Standar                       | -              | ✓                  |
| 38.        | Gambar Nyata Laksana                           | -              | ✓                  |
| 39.        | Pedoman Penilaian Kerja Karyawan               | -              | ✓                  |
| 40.        | Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP)     | -              | ✓                  |
| 41.        | Tertib Laporan Internal                        | -              | ✓                  |
| 42.        | Tertib Laporan Eksternal                       | -              | ✓                  |
| 43.        | Opini Auditor Independen                       | -              | ✓                  |
| 44.        | Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun terakhir | -              | ✓                  |

### III. PERHITUNGAN TARIF

#### PENGANTAR

Setelah mempelajari Bab ini, pembaca diharapkan dapat:

- Memahami perhitungan tarif PDAM
- Mengetahui kebijakan tarif air minum yang mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri (PERMENDAGRI)
- Memahami mekanisme dan prosedur penentuan tarif
- Membuat rancangan struktur tarif atau tarif indeks

Bab ini memberikan uraian mengenai kebijakan Tarif Air Minum kepada pelanggan air minum atas jasa layanan air minum yang diberikan oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) air minum. Penjelasan perhitungan tarif mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri (PERMENDAGRI) yang berlaku saat ini, yaitu :

- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia nomor 70 tahun 2016 tentang Pedoman Pemberian Subsidi dari Pemerintah Daerah kepada Badan Usaha Milik Daerah Penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia nomor 71 tahun 2016 tentang Perhitungan dan Penetapan Tarif Air Minum.

Berdasarkan Peraturan Nomor 71 tahun 2016 tentang Perhitungan dan Penetapan Tarif Air Minum tersebut, terdapat beberapa pengertian dalam pengaturan tarif air minum yang harus dipahami meliputi sebagai berikut:

1. Tarif Air Minum adalah kebijakan biaya jasa layanan air minum yang ditetapkan Kepala Daerah untuk pemakaian setiap meter kubik ( $m^3$ ) atau satuan volume lainnya yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang wajib dibayar oleh pelanggan.
2. Tarif Rendah adalah tarif bersubsidi yang nilainya lebih rendah dibanding Biaya Dasar.
3. Tarif Dasar adalah tarif yang nilainya sama atau ekuivalen dengan Biaya Dasar.
4. Tarif Penuh adalah tarif yang nilainya lebih tinggi dibanding Biaya Dasar.

5. Tarif kesepakatan adalah tarif yang nilainya dihitung berdasarkan kesepakatan antara Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan pelanggan.
6. Tarif Rata-rata adalah total pendapatan tarif dibagi total volume air terjual.
7. Standar Kebutuhan Pokok Air Minum adalah kebutuhan air sebanyak 10 meter kubik(m<sup>3</sup>)/kepala keluarga/bulan atau 60 liter/orang/hari, atau sebesar satuan volume lainnya.

Maka dari bab ini diharapkan peserta dapat memahami perhitungan tarif PDAM serta mengenal kebijakan tarif air minum yang mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri (PERMENDAGRI).

### **3.1 PENENTUAN KEBIJAKAN TARIF DASAR**

#### **3.1.1 DASAR KEBIJAKAN PENETAPAN TARIF**

Kebijakan penetapan Tarif air minum sesuai dengan PERMENDAGRI harus didasarkan pada hal- hal sebagai berikut :

- Keterjangkauan.
- Mutu pelayanan.
- Pemulihan biaya.
- Efisiensi pemakaian air.
- Perlindungan air baku.
- Transparansi dan akuntabilitas.

Keterjangkauan dalam pengertiannya adalah sebagai berikut :

- Penetapan tarif untuk standar kebutuhan pokok air minum disesuaikan dengan kemampuan membayar pelanggan berpenghasilan sama dengan Upah Minimum Provinsi (UMP), yang besarnya tidak melampaui 4% dari pendapatan masyarakat pelanggan.
- Penetapan tarif untuk standar kebutuhan pokok air minum bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) diberlakukan tarif setinggi-tingginya sama dengan Tarif Rendah.

Keadilan dalam penerapan tarif dapat dicapai melalui :

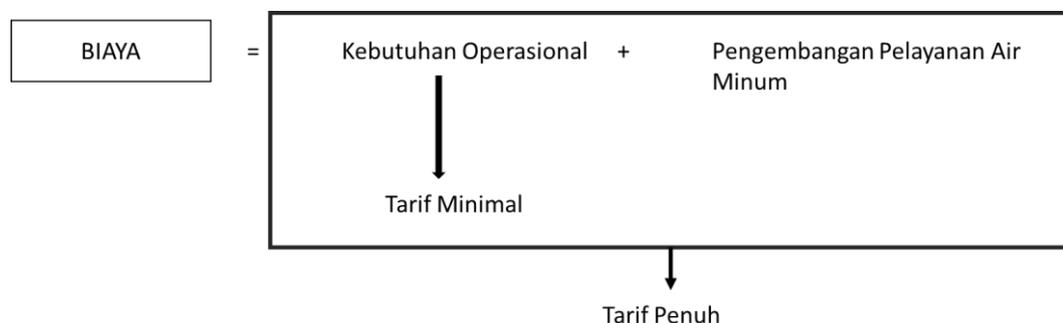
- Penerapan tarif diferensiasi dengan subsidi silang antar kelompok pelanggan, dan
- Penerapan tarif progresif dalam rangka mengupayakan penghematan penggunaan air minum. Dengan menggunakan blok konsumsi pada masing-masing kelompok pelanggan, dapat mencerminkan penerapan tarif progresif.

Mutu Pelayanan dilakukan melalui penetapan tarif yang mempertimbangkan keseimbangan dengan tingkat mutu pelayanan yang diterima oleh pelanggan.

Pemulihan Biaya yang dikenal dengan *Full Cost Recovery* (FCR) dimaksudkan untuk menutup kebutuhan operasional dan pengembangan pelayanan air minum ditujukan untuk :

- a. Pemulihan biaya untuk menutup kebutuhan operasional diperoleh dari hasil perhitungan tarif rata-rata minimal yang besarnya sama dengan biaya dasar.
- b. Pemulihan biaya untuk pengembangan pelayanan air minum diperoleh dari hasil perhitungan tarif rata-rata yang harus dapat menutup biaya penuh.
- c. Biaya penuh adalah total biaya usaha yang sudah termasuk didalamnya keuntungan yang wajar.

Skema pemulihan biaya / *Full Cost Recovery* (FCR) ini dapat dilihat pada gambar 3.1.



**Gambar 3.1** Pemulihan Biaya / *Full Cost Recovery* (FCR)

Efisiensi pemakaian dan perlindungan air baku, dapat dilakukan melalui pengenaan tarif progresif dengan cara :

- 1) Tarif Progresif yang diperhitungkan melalui penetapan blok konsumsi.
- 2) Tarif Progresif dikenakan kepada kelompok pelanggan yang konsumsinya melebihi standar kebutuhan pokok air minum.

Transparansi dan akuntabilitas diterapkan dalam proses perhitungan dan penetapan tarif, dilakukan antara lain dengan:

- Menjaring aspirasi pelanggan yang berkaitan dengan rencana perhitungan serta penetapan tarif.
- Menyampaikan informasi yang berkaitan dengan rencana perhitungan tarif kepada pelanggan.
- Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

### 3.1.2 TARIF DASAR

Pengertian Tarif Dasar (TD) berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 71 Tahun 2016 adalah tarif air minum yang besaran nilainya sama atau ekuivalen dengan Biaya Dasar (BD). sedangkan yang dimaksud Biaya Dasar adalah biaya yang diperlukan untuk memproduksi setiap meter kubik air minum. Sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$TD = BD$$

Biaya Dasar (BD) dihitung atas dasar Biaya Usaha dibagi dengan volume Air yang Terproduksi dikurangi volume Kehilangan Air Standar dalam periode satu tahun, hal tersebut diungkapkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 71 tahun 2016 pasal 13. Sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Biaya\ Dasar\ (BD) = \frac{Biaya\ Usaha}{(Air\ terproduksi - Kehilangan\ Air\ Standar\ dalam\ 1\ tahun)}$$

Sedangkan biaya usaha yang tersebut di atas, merupakan seluruh biaya pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), yang meliputi sebagai berikut :

- a. Biaya operasi dan pemeliharaan; yaitu semua beban operasional mulai dari sumber air, produksi air dan distribusi air;
- b. Biaya depresiasi/ amortisasi;
- c. Biaya Bunga Pinjaman;
- d. Biaya lain; dan / atau
- e. Keuntungan yang wajar.

Dengan demikian Tarif Dasar adalah sama dengan Total Biaya Usaha (TBU) untuk menghasilkan sejumlah produksi dan distribusi air di mana jumlah Volume Air Produksi (VAP) dapat dikurangi dengan Volume Kehilangan Air yang Standar (VKAS) sebesar persentase standar yang diperkenankan. Total Biaya Usaha yang dimaksud merupakan perkiraan / proyeksi TBU pada periode tarif.

Dengan demikian Tarif Dasar (TD) / m<sup>3</sup> adalah ekuivalen dengan Biaya Dasar (BD) / m<sup>3</sup>, dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$BD/m^3 = \frac{TBU}{(VAP - VKAS)}$$

### **3.2 BLOK KONSUMSI DAN KELOMPOK PELANGGAN**

BUMD Air Minum dapat menentukan kebijakan jenis-jenis pelanggan pada masing-masing kelompok berdasarkan kondisi obyektif dan karakteristik pelanggan di daerah masing-masing.

Karakteristik Konsumsi air minum pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dapat digambarkan sebagai berikut :

- a. Konsumsi air minum untuk memenuhi standar kebutuhan pokok, yang kemudian dikelompokkan dalam satu blok, dan
- b. Konsumsi air minum untuk pemakaian di atas standar kebutuhan pokok, yang kemudian dapat dibagi dalam beberapa blok.

Efisiensi pemakaian dan perlindungan air baku, dapat dilakukan melalui pengenaan tarif progresif dengan cara melakukan pengelompokan pada pelanggan.

Pengelompokan Pelanggan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) diatur atas dasar pertimbangan sebagai berikut :

- Kelompok I menampung jenis-jenis pelanggan yang membayar tarif rendah untuk memenuhi standar kebutuhan pokok air minum.
- Kelompok II menampung jenis-jenis pelanggan yang membayar tarif dasar untuk memenuhi standar kebutuhan pokok air minum.
- Kelompok III menampung jenis-jenis pelanggan yang membayar tarif penuh untuk memenuhi standar kebutuhan pokok air minum.
- Kelompok Khusus menampung jenis-jenis pelanggan yang membayar tarif berdasarkan kesepakatan yang dituangkan dalam perjanjian.

Dari Pengelompokan Khusus di atas, Kelompok Khusus dapat diperinci dengan kelompok sebagai berikut :

- Non Komersial, yang mana tarif diberlakukan sekurang-kurangnya sama dengan Tarif Dasar, dan
- Komersial, pada kelompok ini tarif diberlakukan sekurang-kurangnya sama dengan Tarif Penuh.

Penjelasan di atas dapat dirangkum dalam bentuk tabel, dan dapat dilihat di Tabel 3.1 dan Tabel 3.2 sebagai berikut :

**Tabel 3.1** Blok Konsumsi

| <b>Pelanggan</b>  | <b>Blok Konsumsi</b>                 |
|-------------------|--------------------------------------|
| Kelompok I        | Tarif Rendah                         |
| Kelompok II       | Tarif Dasar                          |
| Kelompok III      | Tarif Penuh                          |
| Kelompok Khusus : |                                      |
| - Non Komersial   | Sama dengan atau di atas Tarif Dasar |
| - Komersial       | Sama dengan atau di atas Tarif Penuh |

**Tabel 3.2** Contoh Kelompok Pelanggan

| <b>KELOMPOK</b> | <b>PELANGGAN</b>  |
|-----------------|---|
| KELOMPOK I      | Rumah Tangga MBR, Tempat Ibadah, dll  |
| KELOMPOK II     | Rumah tangga  |
| KELOMPOK III    | Pabrik, Industri, Mall  |
| KELOMPOK KHUSUS |   |
| Non Komersial   | Rumah susun yang dikelola pemerintah, antar PDAM dan atau daerah                    |
| Komersial       | Apartemen & Mall, Pelabuhan, Bandara, yang bersifat kesepakatan yang dijual kembali |

### 3.3 MEKANISME DAN PROSEDUR PENENTUAN TARIF

Proses perhitungan Tarif Air Minum PDAM dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Pada program Excel yang akan digunakan untuk membuat proyeksi finansial (FINPRO) yang akan dibahas lebih lanjut pada bab 5, telah disiapkan satu lembar kerja (*sheet*) khusus yang digunakan dalam perhitungan tarif. Dalam program ini setiap *cell* diberi warna untuk mempermudah penggunaan, yaitu:

- *Cell* yang berwarna abu-abu tua (orange pada program Excel) → *Cell* yang harus diisi dengan angka ataupun formula.
- *Cell* yang berwarna abu-abu muda (abu pada program Excel) → Hasil perhitungan, formula tidak perlu diubah.

Penjelasan lebih lanjut mengenai proses perhitungan tarif dan penggunaan program FINPRO untuk *sheet* Tarif dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. Tahap persiapan

Langkah pertama adalah mengumpulkan dan mempelajari peraturan perundangan yang berlaku yang wajib digunakan sebagai acuan perhitungan tarif air minum. Tahap persiapan ini penting dilakukan untuk mengetahui aturan-aturan dasar yaitu:

- Standar Kebutuhan Pokok Air Minum liter/orang/hari.
- Standar Kehilangan Air.
- Jenis Tarif.

- Pengelompokan Pelanggan.
- Formulasi Perhitungan Tarif Dasar.

Data historis yang harus disiapkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai data awal untuk dasar asumsi perhitungan proyeksi biaya pengelolaan air minum adalah:

- Laporan Keuangan PDAM;
- Kelompok Pelanggan;
- Jumlah pelanggan setiap blok konsumsi;
- Jumlah pelanggan setiap kelompok pelanggan;
- Produksi dan Distribusi;
- Tingkat Kehilangan Air;
- Tarif yang berlaku saat ini (Surat Keputusan);
- Perbandingan Tarif rata-rata menurut komposisi/golongan pelanggan, untuk 3 tahun;
- Perbandingan Jumlah Pelanggan berdasarkan golongan pelanggan, dan blok konsumsi;
- Jumlah air yang terjual berdasarkan blok konsumsi menurut golongan pelanggan;
- Perbandingan Konsumsi rata-rata perbulan berdasarkan golongan pelanggan; dan
- Perbandingan Struktur tarif.

## 2. Tahap Analisa

Tahap ini adalah mempelajari dan menelaah tarififikasi, dan rekening air yang tercetak, serta yang tertagih periode tahun-tahun sebelumnya, berdasarkan golongan pelanggan dan blok konsumsi.

Penelaahan ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran struktur pelanggan terhadap jumlah air yang dikonsumsi, serta jumlah rekening tercetak dan yang dapat ditagih.

Melakukan analisa kepekaan kelompok pelanggan terhadap kenaikan tarif, mempelajari dan menelaah tingkat kepekaan terhadap kenaikan

tarif. Hal ini dilakukan untuk dapat menentukan golongan pelanggan yang peka terhadap kenaikan tarif dan golongan pelanggan yang tidak peka terhadap kenaikan tarif.

Analisa ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan data bulanan sebelum dan sesudah kenaikan tarif.

### 3. Tahap perhitungan Biaya pengelolaan PDAM

Pada tahap ini akan dilakukan perhitungan perkiraan Biaya pengelolaan PDAM selama kurun waktu tertentu sesuai dengan *Corporate Plan* PDAM.

Biaya pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum yang dikelompokkan atau digolongkan sebagai berikut :

- Biaya operasi dan pemeliharaan merupakan semua beban operasional mulai dari sumber air, produksi, sampai dengan distribusi.
- Biaya depresiasi/amortisasi merupakan semua beban penyusutan terhadap aset yang berbentuk maupun tidak berbentuk.
- Biaya bunga pinjaman merupakan beban keuangan yang meliputi bunga, biaya komitmen, denda dan beban keuangan lainnya terkait dengan pinjaman.
- Biaya lain merupakan biaya tidak terduga yang mendukung operasional Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).
- Keuntungan yang wajar merupakan keuntungan yang dihitung berdasarkan rasio laba terhadap aktiva paling sedikit sebesar 10% (sepuluh perseratus).

Untuk menghitung proyeksi Biaya pengelolaan maka Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) harus mempersiapkan data-data untuk

melakukan proyeksi. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 71 tahun 2016 pasal 19 adalah sebagai berikut:

- Komponen biaya sumber air;
- Komponen biaya pengolahan air;
- Komponen biaya transmisi dan distribusi;
- Komponen biaya kemitraan;
- Komponen biaya umum dan administrasi;
- Komponen biaya keuangan;
- Komponen aktiva produktif;
- Tingkat Inflasi;
- Volume air terproduksi;
- Volume kehilangan air standar;
- Volume air terjual kepada kelompok pelanggan tarif rendah;
- Volume air terjual kepada kelompok pelanggan tarif dasar;
- Volume air terjual kepada kelompok pelanggan tarif penuh dan khusus;
- Blok konsumsi;
- Kelompok pelanggan;
- Jumlah pelanggan setiap blok konsumsi;
- Jumlah pelanggan setiap kelompok pelanggan;
- Tingkat konsumsi;
- Tarif yang berlaku;
- Komponen pendapatan penjualan air;
- Komponen pendapatan non air;
- Komponen pendapatan kemitraan;
- Tingkat elastisitas konsumsi air minum terhadap tarif;
- Rata-rata penghasilan masyarakat pelanggan; dan
- Upah minimum provinsi.

Dasar perhitungan Biaya Usaha berdasarkan dengan pasal 18 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 71 tahun 2016, hal yang perlu diperhatikan

dalam membuat proyeksi biaya usaha air minum adalah, biaya usaha dihitung atas dasar data historis dengan mempertimbangkan :

- Proyeksi tingkat harga,
- Proyeksi tingkat inflasi,
- Effisiensi biaya,
- Rencana tingkat produksi,
- Rencana investasi, beserta
- Rencana pendanaannya.

#### 4. Membuat rancangan struktur tarif atau tarif indeks

Berdasarkan hasil penelaahan pada tahap-tahap di atas, maka dapat disusun tarif index rata-rata yang akan dapat diberlakukan selama kurun waktu tertentu, didasarkan pada prinsip keterjangkauan dan keadilan, yang digambarkan menurut golongan pelanggan dan blok konsumsi, dengan memperhatikan aturan yang berlaku, selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menentukan usulan besaran tarif air minum per golongan pelanggan per blok konsumsi.

Dengan memperhatikan batasan-batasan yang telah ditetapkan pada peraturan yang berlaku, maka indeks dapat dirancang sebagai berikut:

- (1) Indeks untuk kelompok pelanggan yang hanya dapat membayar tarif rendah untuk memenuhi standar kebutuhan pokok air minum.
- (2) Indeks untuk kelompok pelanggan yang mampu membayar tarif dasar untuk memenuhi standar kebutuhan pokok air minum.
- (3) Indeks untuk pelanggan dengan kategori mampu membayar tarif penuh untuk memenuhi standar kebutuhan pokok air minum.

Indeks tersebut harus dapat dirancang menurut kelompok pelanggan dan blok konsumsi.

Dalam rangka mengupayakan penghematan penggunaan air minum, maka dalam menyusun tarif indeks perlu diperhatikan untuk penerapan tarif progresif, dengan merancang tarif indeks yang bervariasi. Proses ini dapat dilakukan menggunakan program FINPRO *sheet* Tarif pada Tabel N. Indeks Tarif berikut:

N Indeks Tarif

| Kode | Kategori Pelanggan                | 0 - 10 m <sup>3</sup> | 10 - 20 m <sup>3</sup> | >20 m <sup>3</sup> |
|------|-----------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| N1   | Kelompok I                        | 0.70                  | 0.90                   | 1.00               |
| N2   | Kelompok II                       | 1.00                  | 1.10                   | 1.10               |
| N3   | Kelompok III                      | 1.16                  | 1.20                   | 1.30               |
| N4   | Kelompok Khusus Non-Komersial     | 1.00                  | 1.16                   | 1.16               |
| N5   | Kelompok Khusus Komersial         | 1.90                  | 1.90                   | 1.90               |
| N6   | Rata-Rata Tertimbang Indeks Tarif | 1.16                  |                        |                    |
| T11  | Indeks (Tarif Penuh/Tarif Dasar)  | 1.16                  |                        |                    |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel N:

| No. | INDIKATOR         | KETERANGAN  |
|-----|-------------------|---|
| N1  | Kelompok I        | Menunjukkan tarif index pada Kelompok I untuk masing-masing blok konsumsi, index < 1.               |
| N2  | Kelompok II       | Menunjukkan tarif index pada Kelompok II untuk masing-masing blok konsumsi, index = 1.              |
| N3  | Kelompok III      | Menunjukkan tarif index pada Kelompok III untuk masing-masing blok konsumsi, index = TP.            |
| N4  | Kelompok Khusus A | Menunjukkan tarif index pada Kelompok Khusus A untuk masing-masing blok konsumsi, index $\geq$ 1.   |
| N5  | Kelompok Khusus B | Menunjukkan tarif index pada Kelompok Khusus B untuk masing-masing blok konsumsi, indeks $\geq$ TP. |

| No. | INDIKATOR                         | KETERANGAN  |
|-----|-----------------------------------|---|
| N6  | Rata-Rata Tertimbang Indeks Tarif | Merupakan nilai rata-rata indeks tertimbang yang dihitung pada Tabel Y. Rata-Rata Indeks Tarif. Indikator ini digunakan sebagai kontrol saat proses pengisian indeks pada Tabel N dimana angka pada indikator ini nantinya sama dengan angka pada N7. |

Indeks dengan nilai  $< 1$  merupakan indeks untuk kelompok pelanggan yang membayar tarif rendah, indeks dengan nilai 1 merupakan indeks untuk kelompok pelanggan yang membayar tarif dasar, dan indeks dengan nilai  $> 1$  merupakan indeks untuk kelompok pelanggan yang membayar tarif penuh. Angka index tarif penuh merupakan perbandingan antara TP dengan TD dan hasil perhitungan di masing-masing PDAM dimungkinkan menghasilkan struktur index yang berbeda.

Selain itu, terdapat juga tabel Y. Rata-Rata Indeks Tarif. Tabel tersebut merupakan tabel yang digunakan untuk menghitung Rata-Rata Tertimbang Indeks Tarif (N6) dimana data yang digunakan adalah data dari Tabel N. Indeks Tarif dengan Tabel O. Persentase (%) Air Terjual berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi.

##### 5. Rancangan Tarif

Setelah dilakukan perhitungan perkiraan Biaya pengelolaan PDAM selama kurun waktu tertentu sesuai dengan *Corporate Plan* PDAM selanjutnya dilakukan perhitungan-perhitungan untuk menentukan besaran tarif yang akan diusulkan. Berikut merupakan contoh perhitungan tarif dasar yang ditampilkan pada Tabel T. Total Beban Usaha (Tahun Perencanaan Awal) :

T Total Beban Usaha (Tahun Perencanaan Awal)

| Kode | Indikator                         | Unit     |                |
|------|-----------------------------------|----------|----------------|
| T1   | Beban Operasional                 | Rp       | 71,576,471,859 |
| T3   | Beban Keuangan                    | Rp       | 671,751,111    |
| T4   | Total Beban Usaha (TBU)           | Rp       | 72,248,222,970 |
| T5   | Air Terproduksi                   | m3       | 19,300,032     |
| T6   | Air Terjual                       | m3       | 13,855,469     |
| T7   | NRW Standard                      | %        | 20.0%          |
| T9   | Biaya Dasar (=Tarif dasar)        | Rp/m3    | 4,679          |
| T10  | Tarif penuh                       | Rp/m3    | 5,406          |
| T11  | Index (Tarif penuh / Tarif dasar) | rasio    | 1.16           |
| T12  | Proyeksi Rata-rata Tarif          | Rp/m3    | 5,406          |
| R6   | Penjualan Air                     | Rp/tahun | 74,908,783,902 |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel T:

| No. | INDIKATOR                       | KETERANGAN  |
|-----|---------------------------------|---|
| T1  | Beban Operasional               | Merupakan Biaya Operasional selama 1 tahun di tahun proyeksi pertama.   |
| T3  | Beban Keuangan                  | Merupakan biaya bunga (F24) selama 1 tahun yaitu di tahun proyeksi pertama. Data diambil dari tabel Laba Rugi.  |
| T4  | Total Beban Usaha               | Jumlah biaya yang dihitung dari Biaya Operasional (T1) + Biaya Penyusutan (T2) + Biaya Bunga (T3).  |
| T5  | Air Terproduksi                 | Merupakan Produksi Tahunan (A9) tahun proyeksi pertama.   |
| T6  | Air Terjual                     | Merupakan Air Yang Terjual (A11) tahun proyeksi pertama.  |
| T7  | NRW Standard                    | Merupakan nilai NRW Standard yang digunakan dalam perhitungan tarif yaitu 20% (berdasarkan buku Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM).  |
| T9  | Biaya Dasar (=Tarif Dasar)      | Merupakan besaran Tarif Dasar. Tarif Dasar ini besarnya sama dengan Biaya Dasar.  |
| T10 | Tarif Penuh                     | Merupakan Tarif Penuh yang besarnya lebih dari Tarif Dasar. Dihitung dari Tarif Dasar (T9) + Keuntungan/m <sup>3</sup> (U5).  |
| T11 | Index (Tarif Penuh/Tarif Dasar) | Merupakan nilai index yang digunakan untuk penentuan tarif yang nantinya digunakan sebagai dasar penentuan index untuk pengisian Tabel N. Index ini dihitung dengan rumus:<br>$\frac{\text{Tarif Penuh}}{\text{Tarif Dasar}}$ |
| T12 | Proyeksi Rata-rata Tarif        | Merupakan tarif proyeksi yang dirata-ratakan untuk tahun proyeksi pertama.  |

Dengan tabel di atas, kita dapat mengetahui perhitungan Tarif Dasar (TD) pertahun, yaitu Rp 4.679,- / m<sup>3</sup>. Cara perhitungan Tarif Penuh / *Full Cost Recovery* (FCR) adalah Tarif Dasar ditambah dengan Keuntungan. Cara perhitungan keuntungan dapat dilihat di tabel U. Perhitungan Keuntungan (Tahun Perencanaan Awal):

U Perhitungan Keuntungan (Tahun Perencanaan Awal)

(dalam Rupiah)

| Kode | Indikator                 | Unit              |                 |
|------|---------------------------|-------------------|-----------------|
| U1   | Aset lancar               | Rp/tahun          | 9,642,807,451   |
| U2   | Aset tetap                | Rp/tahun          | 102,588,292,928 |
| U3   | Jumlah Aset produktif     | Rp/tahun          | 112,231,100,379 |
| U4   | Keuntungan                | Rp/tahun          | 11,223,110,038  |
| U5   | Keuntungan/m <sup>3</sup> | Rp/m <sup>3</sup> | 727             |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel U:

| No. | INDIKATOR                 | KETERANGAN   |
|-----|---------------------------|--|
| U1  | Aset Lancar               | Merupakan nilai Aset Lancar (G8) tahun proyeksi pertama. Data diambil dari Tabel G. Neraca.  |
| U2  | Aset Tetap                | Merupakan nilai Aset Tetap (G14) tahun proyeksi pertama. Data diambil dari Tabel G. Neraca.  |
| U3  | Jumlah Aset Produktif     | Merupakan jumlah dari Aset Lancar (U1) dan Aset Tetap (U2).  |
| U4  | Keuntungan                | Merupakan rata-rata keuntungan yang dihitung dari jumlah aset produktif dimana persentase diasumsikan sebesar 10% yang ditentukan berdasarkan PERMENDAGRI No.71/2016 Pasal 5 Ayat 4. Nilai persentase dapat diubah di tahap akhir apabila masih dirasa kurang sesuai dengan ketentuan nilai persentase $\geq 10\%$ . |
| U5  | Keuntungan/m <sup>3</sup> | Merupakan keuntungan yang didapatkan dari penjualan per m <sup>3</sup> . Dihitung dengan rumus:<br>$\frac{\text{Keuntungan}}{\text{Air Terproduksi}}$  |

Dengan demikian dari tabel – tabel di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Tarif Rendah : Kurang dari Rp 4.679,- / m<sup>3</sup>.
- Tarif Dasar : Rp 4.679,- / m<sup>3</sup>.
- Tarif Penuh : Rp 4.679 + Rp 727 = Rp 5.406,- / m<sup>3</sup>.

Contoh tarif / m<sup>3</sup> dengan asumsi Biaya Dasar (BD) sebesar Rp 4.679,- / m<sup>3</sup> ditunjukkan pada Tabel P. Tarif Berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi. Sehingga perbandingan Tarif Dasar (TD) dengan Tarif Penuh adalah sebagai berikut :

$$Rp\ 4.679 : Rp\ 5.406 = 1 : 1,16$$

P Tarif Berdasar Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi

(dalam Rupiah)

| Kode | Kelompok Pelanggan            | 0 - 10 m <sup>3</sup> | 10 - 20 m <sup>3</sup> | >20 m <sup>3</sup> |
|------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| P1   | Kelompok I                    | 3,275                 | 4,211                  | 4,679              |
| P2   | Kelompok II                   | 4,679                 | 5,147                  | 5,147              |
| P3   | Kelompok III                  | 5,428                 | 5,615                  | 6,083              |
| P4   | Kelompok Khusus Non-Komersial | 4,679                 | 5,428                  | 5,428              |
| P5   | Kelompok Khusus Komersial     | 8,891                 | 8,891                  | 8,891              |
| T12  | Rata-rata tarif               | 5,406                 |                        |                    |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel P:

| No. | INDIKATOR         | KETERANGAN  |
|-----|-------------------|---|
| P1  | Kelompok I        | Menunjukkan tarif air pada Kelompok I untuk masing-masing blok konsumsi, dengan kategori Tarif Rendah (< TD).                     |
| P2  | Kelompok II       | Menunjukkan tarif air pada Kelompok II untuk masing-masing blok konsumsi, dengan kategori TD.                                     |
| P3  | Kelompok III      | Menunjukkan tarif air pada Kelompok III untuk masing-masing blok konsumsi, dengan kategori Tarif Penuh (TP).                      |
| P4  | Kelompok Khusus A | Menunjukkan tarif air pada Kelompok Khusus non komersial, besaran tarifnya berdasarkan perjanjian dengan PDAM dengan kategori TD. |
| P5  | Kelompok Khusus B | Menunjukkan tarif air pada Kelompok Khusus komersial, pengenaan tarif berdasarkan perjanjian dengan PDAM, kategori >TP.           |

Pada program FINPRO ini, terdapat tabel yang dapat digunakan untuk menghitung tarif FCR historis yang nantinya digunakan untuk Tabel A. Asumsi Umum yang juga terdapat pada program FINPRO. Perhitungan tersebut dapat dilihat di Tabel W. Rata-Rata Historis dan Tabel X. Perhitungan Keuntungan (Tahun Historis) di bawah ini:

W Rata-Rata Tarif Historis

| Kode | Indikator                         | Unit              |                |
|------|-----------------------------------|-------------------|----------------|
| W1   | Rata-Rata Beban Operasional       | Rp                | 55,718,666,667 |
| W3   | Rata-Rata Beban Keuangan          | Rp                | 502,666,667    |
| W4   | Total Beban Usaha (TBU)           | Rp                | 56,221,333,333 |
| W5   | Rata-Rata Air Terproduksi         | m <sup>3</sup>    | 17,975,520     |
| W6   | Rata-Rata Air Terjual             | m <sup>3</sup>    | 12,306,000     |
| T7   | NRW Standard                      | %                 | 20.0%          |
| W8   | Biaya Dasar (=Tarif dasar)        | Rp/m <sup>3</sup> | 3,910          |
| W9   | Tarif penuh                       | Rp/m <sup>3</sup> | 4,506          |
| W10  | Index (Tarif penuh / Tarif dasar) | rasio             | 1.15           |
| W11  | Rata-rata Tarif                   | Rp/m <sup>3</sup> | 4,128          |
| W12  | Rata-Rata Penjualan Air           | Rp/tahun          | 50,803,666,667 |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel W:

| <b>No.</b> | <b>INDIKATOR</b>                  | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|-----------------------------------|---|
| W1         | Rata-Rata Beban Operasional       | Merupakan rata-rata Biaya Operasional selama 3 tahun historis. Data diambil dari Tabel F. Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi).   |
| W3         | Rata-Rata Beban Keuangan          | Merupakan Biaya Bunga (F24) selama 3 tahun historis. Data diambil dari Tabel F. Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi).   |
| W4         | Total Beban Usaha (TBU)           | Jumlah biaya yang dihitung dari Biaya Operasional (W1) + Biaya Penyusutan (W2) + Biaya Bunga (W3).  |
| W5         | Rata-Rata Air Terproduksi         | Merupakan rata-rata Produksi Tahunan (A9) tahun historis.   |
| W6         | Rata-Rata Air Terjual             | Merupakan rata-rata Air Yang Terjual (A11) tahun historis.  |
| W8         | Biaya Dasar (=Tarif Dasar)        | Merupakan besaran Tarif Dasar. Tarif Dasar ini besarnya sama dengan Biaya Dasar.  |
| W9         | Tarif Penuh                       | Merupakan tarif penuh yang besarnya lebih dari tarif dasar. Dihitung dari Tarif Dasar (W9) + Keuntungan/m <sup>3</sup> (X5).  |
| W10        | Index (Tarif penuh / Tarif dasar) | Merupakan nilai index yang digunakan untuk penentuan tarif yang nantinya digunakan sebagai dasar penentuan index untuk pengisian Tabel N. Index ini dihitung dengan rumus:<br>$\frac{\text{Tarif Penuh}}{\text{Tarif Dasar}}$ |
| W11        | Rata-rata Tarif                   | Merupakan tarif yang dirata-ratakan untuk tahun historis.   |
| W12        | Rata-Rata Penjualan Air           | Merupakan rata-rata penjualan air dari seluruh kelompok pelanggan dan seluruh blok konsumsi.  |

## X Perhitungan Keuntungan (Tahun Historis)

(dalam Rupiah)

| Kode | Indikator                 | Unit              |                |
|------|---------------------------|-------------------|----------------|
| X1   | Rata-Rata Aset Lancar     | Rp/tahun          | 8,361,000,000  |
| X2   | Rata-Rata Aset Tetap      | Rp/tahun          | 77,379,333,333 |
| X3   | Jumlah Aset produktif     | Rp/tahun          | 85,740,333,333 |
| X4   | Keuntungan                | Rp/tahun          | 8,574,033,333  |
| X5   | Keuntungan/m <sup>3</sup> | Rp/m <sup>3</sup> | 596            |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel X:

| No. | INDIKATOR                 | KETERANGAN   |
|-----|---------------------------|--|
| X1  | Rata-Rata Aset Lancar     | Merupakan nilai rata-rata Aset Lancar (G8) di luar Kas (G3) tahun historis. Data diambil dari Tabel G. Neraca.   |
| X2  | Rata-Rata Aset Tetap      | Merupakan nilai rata-rata Aset Tetap (G14) tahun historis. Data diambil dari Tabel G. Neraca.  |
| X3  | Jumlah Aset Produktif     | Merupakan jumlah dari Rata-Rata Aset Lancar (X1) dan Rata-Rata Aset Tetap (X2).  |
| X4  | Keuntungan                | Merupakan rata-rata keuntungan yang dihitung dari jumlah aset produktif dimana persentase diasumsikan sebesar 10% yang ditentukan berdasarkan PERMENDAGRI No.71/2016 Pasal 5 Ayat 4. Nilai persentase dapat diubah di tahap akhir apabila masih dirasa kurang sesuai dengan ketentuan nilai persentase $\geq 10\%$ . |
| X5  | Keuntungan/m <sup>3</sup> | Merupakan keuntungan yang didapatkan dari penjualan per m <sup>3</sup> . Dihitung dengan rumus:<br>$\frac{\text{Keuntungan}}{\text{Air Terproduksi}}$  |

Selain tarif FCR, baik historis maupun proyeksi, terdapat juga informasi Proyeksi Rata-Rata Tarif yang dapat digunakan sebagai referensi pengisian Tabel A. Asumsi Umum saat pembuatan proyeksi keuangan menggunakan program FINPRO. Untuk mendapatkan informasi tersebut, perlu diketahui terlebih dahulu Penjualan Air yang didapatkan dengan mengisi Tabel O. Persentase (%) Air Terjual berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi berikut:

O Persentase (%) Air Terjual berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi

| Kode | Kelompok Pelanggan            | 0 - 10 m <sup>3</sup> | 10 - 20 m <sup>3</sup> | >20 m <sup>3</sup> | Total |
|------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-------|
| O1   | Kelompok I                    | 70%                   | 10%                    | 20%                | 30%   |
| O2   | Kelompok II                   | 20%                   | 25%                    | 55%                | 20%   |
| O3   | Kelompok III                  | 20%                   | 40%                    | 40%                | 20%   |
| O4   | Kelompok Khusus Non-Komersial | 0%                    | 0%                     | 100%               | 15%   |
| O5   | Kelompok Khusus Komersial     | 0%                    | 0%                     | 100%               | 15%   |
| O6   | Total                         |                       |                        |                    | 100%  |

Angka yang ditampilkan pada tabel diatas merupakan angka asumsi dengan komposisi yang umum terdapat pada PDAM. Untuk penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel O adalah sebagai berikut:

| No. | INDIKATOR         | KETERANGAN   |
|-----|-------------------|--|
| O1  | Kelompok I        | Menunjukkan persentase air terjual pada Kelompok I untuk masing-masing blok konsumsi.        |
| O2  | Kelompok II       | Menunjukkan persentase air terjual pada Kelompok II untuk masing-masing blok konsumsi.       |
| O3  | Kelompok III      | Menunjukkan persentase air terjual pada Kelompok III untuk masing-masing blok konsumsi.      |
| O4  | Kelompok Khusus A | Menunjukkan persentase air terjual pada Kelompok Khusus A untuk masing-masing blok konsumsi. |
| O5  | Kelompok Khusus B | Menunjukkan persentase air terjual pada Kelompok Khusus B untuk masing-masing blok konsumsi. |

Setelah tabel tersebut terisi, maka kubikase Penjualan Air dan dan penghasilan dari Penjualan Air dapat diketahui pada Tabel Q. Penjualan Air (m<sup>3</sup>/tahun) berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi dan Tabel R. Penjualan Air (Rp/tahun) berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi berikut ini:

Q Penjualan Air (m<sup>3</sup>/tahun) berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi

| Kode | Kelompok Pelanggan            | 0 - 10 m <sup>3</sup> | 10 - 20 m <sup>3</sup> | >20 m <sup>3</sup> | Total     |
|------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-----------|
| Q1   | Kelompok I                    | 2,909,648             | 415,664                | 831,328            | 4,156,641 |
| Q2   | Kelompok II                   | 554,219               | 692,773                | 1,524,102          | 2,771,094 |
| Q3   | Kelompok III                  | 554,219               | 1,108,438              | 1,108,438          | 2,771,094 |
| Q4   | Kelompok Khusus Non-Komersial | 0                     | 0                      | 2,078,320          | 2,078,320 |
| Q5   | Kelompok Khusus Komersial     | 0                     | 0                      | 2,078,320          | 2,078,320 |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel Q:

| No. | INDIKATOR         | KETERANGAN  |
|-----|-------------------|---|
| Q1  | Kelompok I        | Menunjukkan kubikase penjualan air pada Kelompok I untuk masing-masing blok konsumsi.   |
| Q2  | Kelompok II       | Menunjukkan kubikase penjualan air pada Kelompok II untuk masing-masing blok konsumsi.  |
| Q3  | Kelompok III      | Menunjukkan kubikase penjualan air pada Kelompok III untuk masing-masing blok konsumsi. |
| Q4  | Kelompok Khusus A | Menunjukkan kubikase penjualan air pada Kelompok Khusus A.                              |
| Q5  | Kelompok Khusus B | Menunjukkan kubikase penjualan air pada Kelompok Khusus B.                              |

R Penjualan Air (Rp/tahun) berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi

(dalam Rupiah)

| Kode | Kelompok Pelanggan            | 0 - 10 m <sup>3</sup> | 10 - 20 m <sup>3</sup> | >20 m <sup>3</sup> | Total          |
|------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|----------------|
| R1   | Kelompok I                    | 9,530,544,602         | 1,750,508,192          | 3,890,018,205      | 15,171,071,000 |
| R2   | Kelompok II                   | 2,593,345,470         | 3,565,850,021          | 7,844,870,047      | 14,004,065,538 |
| R3   | Kelompok III                  | 3,008,280,745         | 6,224,029,128          | 6,742,698,222      | 15,975,008,095 |
| R4   | Kelompok Khusus Non-Komersial | 0                     | 0                      | 11,281,052,795     | 11,281,052,795 |
| R5   | Kelompok Khusus Komersial     | 0                     | 0                      | 18,477,586,474     | 18,477,586,474 |
| R6   | Total                         |                       |                        |                    | 74,908,783,902 |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel R:

| <b>No.</b> | <b>INDIKATOR</b>  | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|-------------------|---|
| R1         | Kelompok I        | Menunjukkan penjualan air (Rp) pada Kelompok I untuk masing-masing blok konsumsi.   |
| R2         | Kelompok II       | Menunjukkan penjualan air (Rp) pada Kelompok II untuk masing-masing blok konsumsi.  |
| R3         | Kelompok III      | Menunjukkan penjualan air (Rp) pada Kelompok III untuk masing-masing blok konsumsi.   |
| R4         | Kelompok Khusus A | Menunjukkan penjualan air (Rp) pada Kelompok Khusus A.  |
| R5         | Kelompok Khusus B | Menunjukkan penjualan air (Rp) pada Kelompok Khusus B.  |
| R6         | Total             | Merupakan total penjualan air (dalam Rupiah) dari seluruh kelompok pelanggan dan seluruh blok konsumsi. Indikator ini digunakan dalam perhitungan Proyeksi Rata-Rata Tarif (T12). |

Hal penting yang perlu diperhatikan saat merancang tarif adalah ketentuan yang diatur pada Pasal 3 ayat 1 PERMENDAGRI Nomor 71 / 2016 yang mengatur bahwa Penetapan tarif untuk standar kebutuhan pokok air minum disesuaikan dengan kemampuan membayar pelanggan berpenghasilan sama dengan Upah Minimum Provinsi (UMP), yang besarnya tidak melampaui 4% dari pendapatan masyarakat pelanggan. Daftar UMP tahun 2017 dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut:

**Tabel 3.3** Daftar Upah Minimum Provinsi (UMP) tahun 2017

| <b>No.</b> | <b>PROVINSI</b>           | <b>UMP</b>   |
|------------|---------------------------|--------------|
| 1.         | Aceh                      | Rp 2.500.000 |
| 2.         | Sumatera Utara            | Rp 1.961.354 |
| 3.         | Sumatera Barat            | Rp 1.949.284 |
| 4.         | Bangka Belitung           | Rp 2.534.673 |
| 5.         | Kepulauan Riau            | Rp2.358.454  |
| 6.         | Riau                      | Rp2.266.722  |
| 7.         | Jambi                     | Rp2.063.000  |
| 8.         | Bengkulu                  | Rp1.730.000  |
| 9.         | Sumatera Selatan          | Rp2.388.000  |
| 10.        | Lampung                   | Rp1.908.447  |
| 11.        | Banten                    | Rp1.931.180  |
| 12.        | DKI Jakarta               | Rp3.355.750  |
| 13.        | Jawa Barat                | Rp1.420.624  |
| 14.        | Jawa Tengah               | Rp1.367.000  |
| 15.        | DI Yogyakarta             | Rp1.337.645  |
| 16.        | Jawa Timur                | Rp1.388.000  |
| 17.        | Bali                      | Rp 1.956.727 |
| 18.        | Nusa Tenggara Barat (NTB) | Rp1.631.245  |
| 19.        | Nusa Tenggara Timur (NTT) | Rp1.650.000  |
| 20.        | Kalimantan Barat          | Rp1.882.900  |
| 21.        | Kalimantan Selatan        | Rp2.258.000  |
| 22.        | Kalimantan Tengah         | Rp2.222.986  |
| 23.        | Kalimantan Timur          | Rp2.339.556  |
| 24.        | Kalimantan Utara          | Rp2.358.800  |
| 25.        | Gorontalo                 | Rp2.030.000  |
| 26.        | Sulawesi Utara            | Rp2.598.000  |
| 27.        | Sulawesi Tengah           | Rp1.807.775  |
| 28.        | Sulawesi Tenggara         | Rp2.002.625  |
| 29.        | Sulawesi Selatan          | Rp2.500.000  |
| 30.        | Sulawesi Barat            | Rp2.017.780  |
| 31.        | Maluku                    | Rp1.925.000  |
| 32.        | Maluku Utara              | Rp1.975.000  |
| 33.        | Papua                     | Rp2.663.646  |
| 34.        | Papua Barat               | Rp2.416.855  |

Dari contoh Tabel Tarif dan Tabel UMP, dapat dilakukan analisa sebagai berikut yang akan ditampilkan pada Tabel V. Analisis Keterjangkauan :

- Jika Upah Minimum Propinsi (UMP) di daerah pelayanan PDAM diasumsikan Rp 1.367.000,-/bulan
- Jika Standar Kebutuhan Pokok Air Minum (Pasal 1 PERMENDAGRI Nomor 71/2016) adalah 10 m<sup>3</sup>/kepala keluarga/bulan
- Asumsi biaya administrasi/SL/bulan adalah Rp 20.500,-
- Rumah tangga membayar tarif terendah (Rp 3.275,-) dengan asumsi terdapat 2 orang pencari nafkah dalam keluarga.

#### V Analisis Keterjangkauan

| Kode | Indikator                                      | Unit           |                |
|------|--|----------------|----------------|
| V1   | Domestik                                       | SL             | 70,647         |
| V2   | Total Tagihan Air Domestik                     | Rp/PDAM/tahun  | 45,150,144,633 |
| V3   | Rata-rata tagihan bulanan domestik             | Rp/SL/bulan    | 53,258         |
| V4   | UMP  | Rp/orang/bulan | 1,367,000      |
| V5   | Jumlah minimal pencari nafkah dalam keluarga   | orang/SL       | 2.0            |
| V6   | Rata-rata pendapatan per keluarga              | Rp / SL        | 2,734,000      |
| V7   | Rata-rata konsumsi air perbulan                | m3 / bulan     | 16.52          |
| V8   | Persyaratan maksimum tagihan air (4% dari UMP) | Rp / SL        | 109,360        |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel X:

| No. | INDIKATOR                                      | KETERANGAN   |
|-----|--|--|
| V1  | Domestik                                       | Jumlah pelanggan Rumah Tangga (A13).   |
| V2  | Total Tagihan Air Domestik                     | Jumlah rekening untuk kelompok Rumah Tangga (Kelompok I, II, III).   |
| V3  | Rata-rata tagihan bulanan domestik             | Rata-rata tagihan rekening air per bulan.  |
| V4  | UMP  | Pendapatan minimum rumah Tangga (UMR).   |
| V5  | Jumlah minimal pencari nafkah dalam keluarga   | Asumsi pencari nafkah dalam setiap Keluarga. Diasumsikan $\frac{1}{3}$ dari anggota keluarga merupakan pencari nafkah. |
| V6  | Rata-rata pendapatan per keluarga              | Rata-rata pendapatan dalam keluarga.   |
| V7  | Rata-rata konsumsi air perbulan                | Rata-rata air yang digunakan per pelanggan Rumah Tangga.   |
| V8  | Persyaratan maksimum tagihan air (4% dari UMP) | Besaran nilai maksimum membayar biaya air, tidak melebihi 4% dari pendapatannya.                                       |

Dari tabel V di atas, jumlah biaya penggunaan air PDAM yang harus dibayar oleh rumah tangga tersebut adalah:

Biaya penggunaan air:

|                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| 10 m <sup>3</sup> × Rp 3.275,- | Rp 32.750,-        |
| Biaya Administrasi             | Rp 20.500,-        |
| Jumlah                         | <u>Rp 53.250,-</u> |

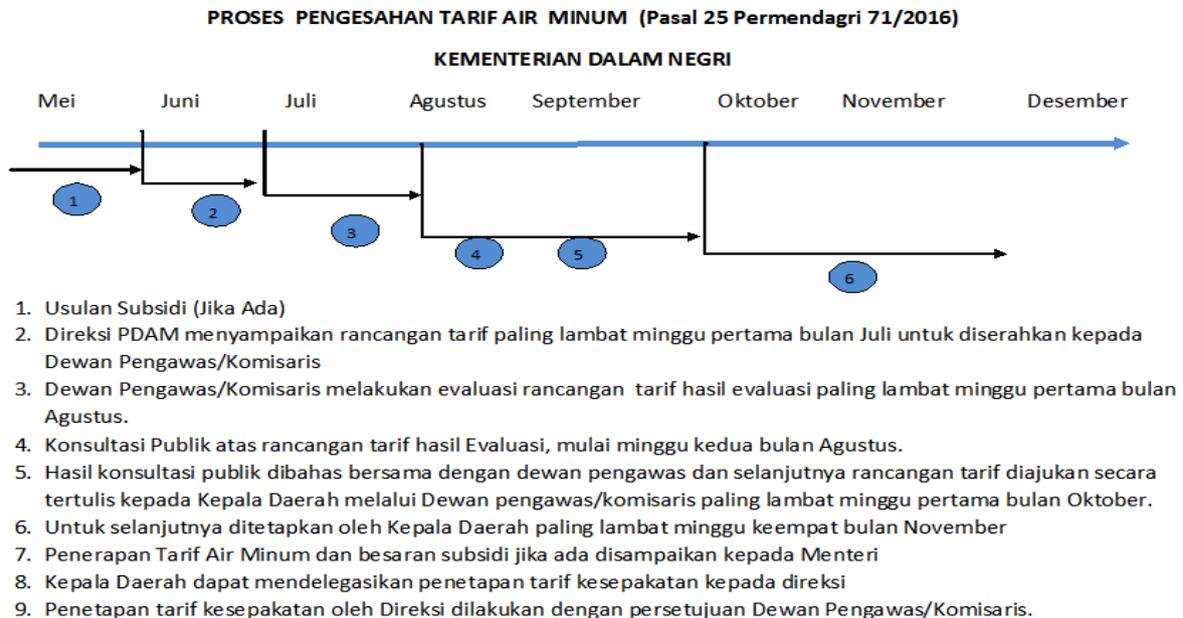
Dibandingkan dengan:

$$4\% \times \text{UMP (Rp 1.367.000,-)} \times 2 \text{ orang pencari nafkah} \\ = \text{Rp } 54.680 \times 2 = \text{Rp } 109.360,-$$

Dengan demikian pembayaran biaya air minum/bulan lebih kecil dari ketentuan 4% dari UMP.

## 6. Prosedur Penetapan Tarif

Prosedur penetapan tarif PDAM diilustrasikan dalam gambar 3.2 berikut:



**Gambar 3.2** Prosedur Penetapan Tarif

Sumber: Paparan PERMENDAGRI 71/2016

## 7. Subsidi PEMDA

Berdasarkan PERMENDAGRI No. 70 tahun 2016 Subsidi PEMDA merupakan alokasi anggaran Pemerintah Daerah kepada BUMD penyelenggara SPAM, dalam rangka membantu biaya produksi air minum agar dapat menghasilkan air minum yang berkualitas dengan harga jual air minum yang terjangkau oleh masyarakat banyak.

Maksud dan Tujuan kebijakan subsidi adalah:

- Agar penyelenggaraan SPAM dapat memenuhi pelayanan dasar yang menjadi kebutuhan dasar warga negara, dalam hal ini pelayanan publik untuk memenuhi tersedianya air minum yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.
- Penyelenggaraan SPAM harus dapat memenuhi Standar Pelayanan Minimal dalam hal jenis dan mutu pelayanan dasar air minum

- Besaran subsidi yang dapat diberikan adalah sebesar selisih kurang tarif rata-rata dengan harga pokok produksi setelah diaudit.
- Dalam hal PEMDA memutuskan tarif lebih kecil dari tarif yang diajukan oleh Direksi BUMD penyelenggara SPAM yang mengakibatkan tarif rata-rata tidak dapat memenuhi pemulihan biaya secara penuh (*Full Cost Recovery*), maka PEMDA harus menyediakan subsidi untuk menutup kekurangannya melalui APBD.

## IV. PERUMUSAN RENCANA BISNIS

### PENGANTAR

Setelah mempelajari Bab ini, pembaca mampu untuk:

- Memahami perumusan dalam rencana bisnis
- Mengetahui perencanaan pengembangan dan peningkatan SPAM
- Memahami analisa SWOT
- Menganalisa kondisi PDAM
- Mengetahui langkah-langkah keputusan investasi dan jadwal pelaksanaan investasi
- Menghitung rencana proyeksi keuangan

### 4.1 METODOLOGI

Metodologi adalah cara untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan. Dalam penyusunan rencana bisnis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), metodologi yang umumnya digunakan adalah:

- Pengumpulan data dan informasi  
Data primer adalah data yang dikumpulkan secara wawancara langsung pejabat atau petugas perusahaan atau instansi terkait. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari institusi yang terkait.
- Analisa kondisi saat ini  
Mengidentifikasi kondisi saat ini antara lain meliputi aspek teknis, keuangan dan sosial ekonomi.
- Perencanaan pengembangan dan peningkatan SPAM  
Berdasarkan analisa dan identifikasi masalah/kondisi saat ini, selanjutnya disusun perumusan perencanaan pengembangan SPAM
- Perumusan rencana keuangan  
Menyusun rencana investasi serta asumsi – asumsi yang akan digunakan untuk menyiapkan proyeksi keuangan

Dengan metodologi tersebut di atas, tahapan penyusunan Rencana Bisnis dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.1** Tahapan Penyusunan Rencana Bisnis PDAM

Sumber : INDII Toolkit

#### 4.1.1 PERSIAPAN DAN PENILAIAN AWAL

- Pengumpulan data primer dan sekunder

Tim manajemen PDAM akan mengumpulkan data-data yang umumnya digunakan oleh PDAM. Data tersebut nantinya digunakan untuk mengkaji kondisi PDAM historis dan saat ini secara umum termasuk profil wilayah, teknis, lingkungan, keuangan, dan sosial-ekonomi dari PDAM.

- Pengumpulan data dari internal PDAM

Pada umumnya pengumpulan data dari internal PDAM, bagian atau unit yang terkait untuk melakukan pengumpulan data sesuai dengan bidang kerjanya adalah:

- Bagian Produksi menyiapkan data historis dan proyeksi dari kapasitas terpasang, kapasitas termanfaatkan, dan pemeliharaan IPA.
- Bagian Transmisi dan Distribusi menyiapkan data historis dan proyeksi dari kapasitas distribusi dan kehilangan air.
- Bagian Hubungan Langgan / Pemasaran menyiapkan data historis dan proyeksi dari jumlah pelanggan, klasifikasi pelanggan, Data Air Yang Terjual (DAYT) dan Data Rekening Ditagih (DRD) per kelompok pelanggan dan blok konsumsi, serta Data Tarif per kelompok pelanggan dan blok konsumsi.

- Bagian Keuangan dan Akuntansi menyiapkan data historis dari Laporan Keuangan yang telah/belum diaudit, data pinjaman, data penerimaan rekening air.
  - Bagian Personalia menyiapkan data historis dan proyeksi dari jumlah pegawai tetap dan tidak tetap, dan biaya pegawai.
- Konsultasi awal kepada para pemangku kepentingan
 

Pada masa konsultasi awal ini, tim manajemen PDAM melakukan diskusi dengan para pemangku kepentingan, baik di pusat maupun di daerah yang terdiri dari Direktorat Pengembangan Air Minum (DITPAM), Direktorat Jendral Cipta Karya (DJCK) Kementerian Pekerjaan Umum, Kepala Daerah (Walikota atau Bupati), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA), Dinas Cipta Karya Daerah, dan bank nasional untuk memahami aspirasi, komitmen, dukungan, dan persyaratan dari badan/instansi-instansi tersebut. Informasi-informasi tersebut kemudian akan digunakan dalam proses penyusunan rencana bisnis.

Dalam tahap awal ini, tim manajemen PDAM juga mulai mengidentifikasi permasalahan awal pada PDAM masing-masing.

#### **4.1.2 ANALISA KONDISI SAAT INI**

- Profil Wilayah
 

Kajian profil wilayah yang dilakukan adalah wilayah administratif, kondisi geografis, kependudukan, keadaan sosial dan ekonomi dan kegiatan sektor ekonomi, arah dan kebijakan. Dari data-data tersebut, tim manajemen PDAM dapat mengkaji implikasi pengembangan kota atau kabupaten yang dilayani PDAM terhadap kebutuhan air. Selain itu tim juga dapat mengidentifikasi potensi sumber air baku dan melakukan proyeksi kebutuhan air baku.
- Teknis Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM)
 

Kajian teknis SPAM yang dilakukan adalah cakupan pelayanan, unit air baku, unit produksi, unit transmisi, dan distribusi serta volume produksi, distribusi,

air terjual dan kebocoran air. Kajian ini nantinya akan menjadi dasar dari penyusunan rencana pengembangan SPAM.

- Keuangan

Kondisi keuangan PDAM ini dikaji dengan menganalisa laporan keuangan internal PDAM, laporan audit kinerja dan laporan keuangan yang telah diaudit oleh BPKP dan atau Kantor Akuntan Publik (KAP). Kondisi keuangan yang dikaji adalah periode historis (3 tahun terakhir) dan juga tahun berjalan (apabila data tersedia). Kondisi keuangan historis ini merupakan faktor penting karena dari data tersebut dapat dianalisa kemampuan keuangan internal PDAM untuk melaksanakan rencana pengembangan SPAM.

- Sosial Ekonomi

Kajian sosial ekonomi yang dilakukan meliputi profil wilayah, pelanggan serta non-pelanggan yang berada dalam cakupan wilayah pelayanan PDAM dan data-data mengenai kependudukan. Kajian sosial ekonomi ini akan membantu identifikasi perencanaan investasi dan keuangan dari segi daerah pengembangan, kepuasan serta kemampuan pelanggan dan calon pelanggan yang akan dilayani.

- Tata Kelola Perusahaan

Aspek yang akan dikaji dari tata kelola perusahaan adalah penerapan tata kelola PDAM saat ini, panduan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), strategi dan organisasi perusahaan, sistem akuntansi dan perpajakan, penerapan teknologi, komunikasi, hukum dan peraturan, manajemen risiko, serta kepedulian sosial perusahaan. Tata kelola perusahaan ini dinilai penting karena dapat menunjang citra dan kinerja, serta meningkatkan nilai perusahaan. Penerapan tata kelola yang baik akan membantu PDAM dalam memaksimalkan profesionalitas, tanggung jawab, dan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan penerapan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

### 4.1.3 PERENCANAAN PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN SPAM

- Rencana Induk SPAM (RI-SPAM)

Rencana Induk SPAM (RI-SPAM) adalah dokumen perencanaan Air Minum Jaringan perpipaan dan perencanaan Air Minum bukan Jaringan perpipaan berdasarkan proyeksi kebutuhan Air Minum pada satu periode yang dibagi dalam beberapa tahapan dan memuat komponen utama sistem beserta dimensi-dimensinya. Rencana Induk SPAM terdiri atas Rencana Induk SPAM Lintas Provinsi, Rencana Induk SPAM Lintas Kabupaten/Kota, dan Rencana Induk SPAM Kabupaten/Kota.
- Kajian Sosial Ekonomi dan Kebutuhan Air Minum

Kajian sosial ekonomi dan proyeksi kebutuhan air minum di suatu kota/kabupaten yang dilayani oleh suatu PDAM dilakukan dengan menggunakan Rencana Induk SPAM (RI-SPAM) sebagai bahan acuan.
- Perencanaan Teknis

Perencanaan teknis yang dilakukan di tahap ini berupa *Preliminary Engineering Design* (PED). PED disusun berdasarkan Rencana Program Investasi Jangka Menengah (RPIJM), data-data primer dan sekunder, serta data-data yang terkumpul selama proses kajian sebelumnya. PED ini nantinya digunakan sebagai dasar penyusunan *Detailed Engineering Design* (DED) pada tahap selanjutnya.
- Aspek Lingkungan

Upaya Pengelolaan Lingkungan dan Upaya Pemantauan Lingkungan (UKL-UPL) dilakukan untuk menganalisa dampak-dampak kegiatan pengembangan SPAM yang direncanakan terhadap lingkungan hidup serta ukuran dan besaran dampak pengembangan SPAM.

- **Tata Kelola**  
Perencanaan pengembangan dan peningkatan sistem tata kelola akan membantu meningkatkan kesiapan PDAM menghadapi dampak-dampak yang akan terjadi secara internal sebagai akibat dari pengembangan SPAM. Pengembangan sistem tata kelola perusahaan yang baik / *Good Corporate Governance* (GCG) akan membantu meningkatkan kinerja dan nilai PDAM sejalan dengan pengembangan SPAM sehingga PDAM dapat bekerja dengan efektif dan efisien.
- **Analisa *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)**  
Analisa ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dari PDAM dalam jangka waktu menengah (umumnya kurun waktu lima hingga sepuluh tahun ke depan).
- **Rencana Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM)**  
Rencana pengembangan SPAM ini dilakukan setelah analisa terhadap keadaan teknis PDAM saat ini. Rencana pengembangan ini dibuat untuk kurun waktu tertentu sesuai dengan periode rencana bisnis.

#### **4.1.4 PERUMUSAN RENCANA KEUANGAN**

- **Rencana Investasi**  
Dari program rencana pengembangan PDAM, akan didapatkan besaran rencana investasi yang diperlukan untuk pengembangan SPAM. Program pengembangan tersebut mencakup sumber air atau air baku hingga sambungan rumah. Sedangkan sumber pendanaan dari rencana investasi ini merupakan hasil diskusi PDAM dengan para pemangku kepentingan.
- **Proyeksi Keuangan**  
Setelah mendapatkan rencana investasi dari pengembangan SPAM serta sumber pendanaan yang telah disetujui, tim manajemen PDAM akan

mempersiapkan model keuangan dan asumsi-asumsi selama periode rencana bisnis yang menjadi dasar penyusunan proyeksi keuangan PDAM.

- **Analisa Sensitivitas**

Analisa sensitivitas dilakukan untuk mengetahui faktor risiko mana yang berperan penting dalam layak atau tidaknya investasi yang dilakukan oleh para pemangku kepentingan.

## **4.2 PROFIL PDAM**

### **4.2.1 SEJARAH DAN DASAR HUKUM**

Sejarah PDAM ini disajikan untuk memberikan gambaran didirikannya perusahaan PDAM serta perkembangan penting selama perjalanan perusahaan. Sejarah PDAM dimulai dari latar belakang pembentukan organisasi, contohnya dari bentuk awalnya (bila awalnya berbentuk satu badan/dinas tertentu) sampai dengan bentuk saat ini. Selanjutnya, dapat dijelaskan fungsi dan dasar hukum pembentukan PDAM.

### **4.2.2 VISI**

Visi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Visi adalah cara pandang jauh ke depan dan suatu gambaran tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh entitas.

Proses perumusan visi ini diantaranya:

- a. Mengembangkan visi. Visi hanya akan berdampak bila dipatrikan ke dalam benak dan hati keseluruhan perangkat organisasi, yang kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan serta strategi perusahaan.
- b. Mengkomunikasikan visi. Visi yang dikomunikasikan secara efektif adalah perangkat untuk mengikat komitmen para karyawan perusahaan untuk bergerak dan bertindak agar perusahaan bergerak maju ke arah yang diinginkan.

### 4.2.3 MISI

Misi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan keberadaan suatu entitas, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Misi adalah tujuan dan alasan yang memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi merupakan tahapan aksi yang akan dilaksanakan dari visi yang telah ada, guna mencapai suatu tujuan.

Proses perumusan misi ini diantaranya:

- a. Menyusun pernyataan misi. Misi perusahaan mendeskripsikan maksud serta tujuannya, juga apa bisnisnya saat ini.
- b. Menghubungkan visi dan misi dengan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai utama perusahaan adalah keyakinan, kepribadian, dan norma-norma perilaku yang ditunjukkan oleh para karyawannya, dan hal-hal tersebut diharapkan dapat menunjukkan bagaimana bisnis perusahaan dijalankan dalam mengejar visi strategik dan misinya.

### 4.2.4 TUJUAN

Tujuan adalah pengembangan dari visi dan misi yang merupakan rangkaian hal yang akan dicapai oleh suatu entitas. Pada dasarnya, tujuan perusahaan adalah target kinerja perusahaan yang berupa hasil yang sangat spesifik yang ingin dicapai oleh manajemen.

Tujuan perusahaan haruslah kongkrit, terukur, dan memiliki batas waktu/*deadline*, hal tersebut dikarenakan sebagai berikut:

- a. Tujuan-tujuan itu akan lebih memfokuskan daya upaya para manajer dan staff lainnya serta menyelaraskan seluruh aktivitas dan tindakan mereka ke semua level dalam organisasi.
- b. Tujuan-tujuan itu akan berperan sebagai alat ukur untuk melihat perkembangan dan kinerja perusahaan.

- c. Tujuan-tujuan itu memberikan motivasi sekaligus memberi inspirasi bagi para karyawan untuk bekerja pada tingkat optimal.

#### **4.2.5 PROFIL DAERAH**

Profil daerah adalah penggambaran kondisi wilayah suatu PDAM. Analisa profil daerah ini nantinya akan menjadi dasar analisa arah dan kebijakan kota atau kabupaten yang berfungsi sebagai garis besar pedoman penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan kota/kabupaten untuk lima tahun ke depan. Analisa profil daerah akan dijelaskan lebih lanjut seperti di bawah ini.

##### **4.2.5.1 WILAYAH ADMINISTRATIF**

Wilayah administratif adalah suatu ekonomi ruang yang berada di bawah suatu administrasi tertentu seperti provinsi, kabupaten, kecamatan, desa, dan sebagainya. Wilayah administratif disebut juga wilayah perencanaan. Data pada bagian ini umumnya diambil dari data tahun berjalan atau tahun terakhir statistik kota/kabupaten yang bersangkutan.

##### **4.2.5.2 KONDISI GEOGRAFIS**

Kondisi geografis menjelaskan aspek geografis antara lain luas wilayah, ketinggian di atas permukaan laut ("dpl"), batas wilayah (utara, selatan, timur, dan barat), iklim, cuaca, dan lainnya.

##### **4.2.5.3 KEPENDUDUKAN**

Analisa kependudukan menjelaskan dinamika kependudukan di daerah yang dilayani PDAM. Analisa ini dapat merujuk masyarakat secara keseluruhan atau kelompok tertentu yang didasarkan kriteria seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, pekerjaan, dan lainnya.

Analisa kependudukan memuat data jumlah penduduk kota/kabupaten pada tahun tertentu, asumsi mengenai pertumbuhan penduduk (%) dan total jumlah penduduk selama tahun perhitungan. Analisa data kependudukan per

kecamatan digunakan sebagai basis perhitungan pertumbuhan pelayanan per kecamatannya dalam perencanaan pengembangan SPAM.

#### **4.2.5.4 KEADAAN SOSIAL DAN EKONOMI**

Analisa sosial ekonomi memuat penjelasan mengenai sektor perekonomian masyarakat kota/kabupaten. Analisa dapat terdiri dari sektor-sektor di daerah tersebut (misal pertanian, kehutanan, peternakan, industri, dan sebagainya), pendidikan, kesehatan, dan inflasi. Pertumbuhan ekonomi merupakan perubahan kondisi perekonomian kota/kabupaten tersebut sebagai proses kenaikan kapasitas produksi suatu perekonomian yang diperlihatkan dengan kenaikan pendapatan daerah. Adanya pertumbuhan ekonomi merupakan indikasi keberhasilan pembangunan ekonomi di daerah.

#### **4.2.6 PDAM SAAT INI**

Analisa kondisi PDAM saat ini dalam rencana bisnis memberikan gambaran secara umum dan kinerja PDAM. Analisa kondisi PDAM saat ini akan digunakan sebagai indikator kinerja PDAM hingga periode terakhir dan dasar rencana pengembangan. Hal-hal yang umumnya dijabarkan pada bagian ini adalah:

- Pembahasan Sejarah PDAM
- Analisa Tingkat Pelayanan
- Analisa Unit Produksi, Transmisi, dan Distribusi
- Analisa Volume Produksi, Distribusi, Air Terjual, dan Air Tak Berekening
- Analisa Organisasi dan SDM
- Analisa Kondisi Keuangan PDAM

**Tabel 4.1** Analisa Kondisi PDAM Saat Ini (Tahun Historis)

| A Asumsi Umum |  |                             |        |        |        |
|---------------|--|-----------------------------|--------|--------|--------|
| Kode          | Indikator  | Unit                        | 2015   | 2016   | 2017   |
| A1            | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan                             | Ribu Jiwa                   | 1,762  | 1,767  | 1,773  |
| A31           | %Peningkatan penduduk                                  | %                           | N/A    | 0.3%   | 0.3%   |
| A2            | Jml Jiwa per Rumah Tangga                              | Jiwa / Rumah Tangga         | 6.0    | 6.0    | 6.0    |
| A3            | Jml Jiwa per Kran Umum                                 | Jiwa / Kran Umum            | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
| A13           | Domestik/RT (Kelompok I,II,III)                        | SL                          | 55,412 | 58,498 | 61,682 |
| A15           | Sosial (Kelompok Khusus Non-komersial)                 | SL                          | 1,452  | 1,629  | 1,613  |
| A14           | Non Domestik (Kelompok Khusus Komersial)               | SL                          | 2,650  | 2,807  | 2,959  |
| A5            | Kapasitas Produksi terpasang                           | L/Defik                     | 580    | 620    | 620    |
| A6            | Kapasitas Produksi Air terpasang                       | ribu m <sup>3</sup> /tahun  | 18,291 | 19,552 | 19,552 |
| A7            | Faktor Pemanfaatan                                     | %                           | 94.8%  | 93.5%  | 93.5%  |
| A8            | Kapasitas Produksi operasi                             | L/Defik                     | 550    | 580    | 580    |
| A9            | Produksi Tahunan                                       | ribu m <sup>3</sup>         | 17,345 | 18,291 | 18,291 |
| A16           | Jumlah sambungan                                       | SL                          | 59,514 | 62,934 | 66,254 |
| A4            | Jumlah Penduduk Terlayani                              | Ribu Jiwa                   | 478    | 514    | 531    |
| A11           | Jumlah air terjual/tahun                               | ribu m <sup>3</sup>         | 11,540 | 12,247 | 13,131 |
| A33           | %Peningkatan tarif                                     | %                           | N/A    | 3.7%   | 8.3%   |
| A12           | Rata-rata tarif  | Rp/m <sup>3</sup>           | 3,908  | 4,053  | 4,392  |
| A44           | Rata-rata tarif penuh (FCR)                            | Rp/m <sup>3</sup>           | 4,506  | 4,506  | 4,506  |
| A45           | % Real Tarif / Tarif FCR                               | %                           | 86.7%  | 90.0%  | 97.5%  |
| A10           | rata-rata konsumsi                                     | m <sup>3</sup> /SL/bulan    | 16.2   | 16.2   | 16.5   |
| A17           | Sambungan baru   | SL                          | N/A    | 3,420  | 3,320  |
| A32           | Tingkat inflasi  | %                           | N/A    | N/A    | N/A    |
| A18           | Harga Samb. Baru                                       | Rp ribu / SL                | 1,000  | 1,000  | 1,350  |
| A19           | Jumlah Tenaga Kerja                                    | pegawai                     | 241    | 241    | 261    |
| B17           | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan                    | Rasio                       | 4.0    | 3.8    | 3.9    |
| A34           | %peningkatan beban pegawai                             | %                           | N/A    | 5%     | 2%     |
| A20           | Beban Pegawai per bulan                                | Rp Ribu / bulan/Pegawai     | 5,769  | 6,075  | 6,197  |
| A21           | Beban Energi   | Rp /m <sup>3</sup> produksi | 360    | 432    | 507    |
| A22           | Beban Bahan Kimia                                      | Rp /m <sup>3</sup> produksi | 120    | 171    | 200    |
| A24           | Beban Operasi Lainnya                                  | Rp/m <sup>3</sup> produksi  | 61     | 284    | 332    |
| A39           | Rasio beban pemeliharaan terhadap aset tetap air minum | %                           | 3%     | 4%     | 4%     |
| A23           | Beban Pemeliharaan                                     | Rp Juta                     | 3,484  | 5,785  | 6,862  |
| A25           | % penghapusan piutang                                  | %                           | 0.3%   | 0.2%   | 0.2%   |
| A26           | Beban administrasi umum / beban tenaga kerja           | %                           | 70.6%  | 44.3%  | 35.1%  |
| A27           | Retribusi air baku                                     | Rp / m <sup>3</sup>         | 10.6   | 9.4    | 10.0   |
| A28           | % Piutang / Pendapatan                                 | %                           | 10%    | 12.1%  | 12.1%  |
| A30           | % Penyusutan Aset Tetap (Garis Lurus)                  | %                           | N/A    | 6.4%   | 7.4%   |
| A35           | %Pajak pendapatan                                      | %                           | N/A    | N/A    | N/A    |
| A36           | Rasio pendapatan non air terhadap penjualan air        | %                           | 1.9%   | 4.1%   | 1.7%   |
| A37           | Rasio pendapatan non operasi terhadap penjualan air    | %                           | 1.4%   | 0.7%   | 0.5%   |
| A38           | %Beban non operasi terhadap jumlah kewajiban           | %                           | 0.3%   | 1.8%   | 0.2%   |
| A40           | rasio saldo uang muka terhadap penjualan air           | %                           | 0.1%   | 0.2%   | 0.2%   |
| A41           | rasio aset lain-lain terhadap nilai buku aset tetap    | %                           | 4.0%   | 4.0%   | 3.1%   |
| A42           | rasio kewajiban lain-lain terhadap biaya pegawai       | %                           | 16.8%  | 13.6%  | 12.3%  |
| A43           | alokasi laba untuk cadangan umum                       | %                           | N/A    | N/A    | N/A    |

#### 4.2.7 ANALISA SWOT

Analisa SWOT bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan tentang kondisi internal dan eksternal yang dihadapi oleh PDAM, serta hubungan di antara kedua kondisi tersebut dalam membentuk arah perkembangan perusahaan. Pengkajian faktor-faktor internal akan menghasilkan Analisa mengenai kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) PDAM. Sedangkan Analisa faktor-faktor eksternal akan menghasilkan analisa mengenai Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*) PDAM.

Kombinasi analisa faktor internal dan eksternal ini nantinya akan disajikan ke dalam analisa kuadran posisi strategis PDAM yang nantinya akan membantu PDAM untuk menentukan arah dan kebijakan perusahaan kedepannya.

Berikut contoh analisa internal dan eksternal *Strength, Weakness, Opportunity and Threat* (SWOT) beserta tabel *scoring* :

##### (1) Analisa Internal

Contoh dari Analisa Internal dapat dilihat pada tabel 4.2 Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM.

**Tabel 4.2** Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM

| Uraian  | Keterangan   | Kekuatan/<br>Kelemahan<br>(K/L) | Nilai<br>(-4<br>s/d<br>4) | Bobot<br>(%) | Nilai<br>Total |
|---|--|---------------------------------|---------------------------|--------------|----------------|
| 1) ASPEK TEKNIS: SISTEM PRODUKSI DAN DISTRIBUSI |  |                                 |                           |              |                |
| - Ketersediaan Air Baku                         | Sumber air baku berlimpah dan mencukupi kebutuhan air bersih dengan potensi air baku sekitar 11.5x dari kapasitas produksi | K                               | 4                         | 5            | 0,20           |
| - Kapasitas <i>Idle</i>                         | Kapasitas Produksi/Kapasitas Terpasang = 65%   | K                               | 3                         | 5            | 0,15           |
| - Sistem Produksi                               | 94% realisasi produksi dari total volume terpasang   | K                               | 3                         | 2            | 0,06           |
| - Sistem Transmisi                              | Sistem transmisi bermasalah  | L                               | (1)                       | 6            | (0,06)         |
| - Sistem Distribusi                             | Sistem distribusi kurang lengkap   | K                               | 1                         | 7            | 0,07           |
| - Kehilangan Air                                | Tingkat kehilangan air 29%   | K                               | 2                         | 8            | 0,16           |
| - Kep. Pelanggan: Kualitas Air                  | Survey Pelanggan: 82% puas dengan kualitas air   | K                               | 2                         | 3            | 0,06           |
| - Kep. Pelanggan: Kuantitas                     | Survey Pelanggan: 85% puas dengan kuantitas air  | K                               | 2                         | 3            | 0,06           |

| <b>Uraian</b>                             | <b>Keterangan</b>   | <b>Kekuatan/<br/>Kelemahan<br/>(K/L)</b> | <b>Nilai<br/>(-4<br/>s/d<br/>4)</b> | <b>Bobot<br/>(%)</b> | <b>Nilai<br/>Total</b> |
|---|---|--|-------------------------------------|----------------------|------------------------|
| - Kep. Pelanggan: Kontinuitas             | Survey Pelanggan: 42% puas dengan kontinuitas air           | L  | (3)                                 | 3                    | (0,09)                 |
| - Peralatan Penunjang Pemeliharaan        | Peralatan Penunjang Pemeliharaan lengkap                    | K  | 2                                   | 3                    | 0,06                   |
| <b>Sub Jumlah</b>                         |   |  |                                     |                      | <b>0,67</b>            |
| <b>2) ASPEK KEUANGAN</b>                  |   |  |                                     |                      |                        |
| - Opini Hasil Audit BPKP/KAP              | Hasil audit tahun operasi terakhir wajar tanpa pengecualian | K  | 4                                   | 7                    | 0,28                   |
| - Efisiensi Penagihan                     | Efisiensi penagihan 76%                                     | K  | 1                                   | 5                    | 0,05                   |
| - Piutang Tagihan                         | 58 hari   | K  | 1                                   | 5                    | 0,05                   |
| - Rasio Lancar ( <i>Current Ratio</i> )   | 4x  | K  | 4                                   | 7                    | 0,28                   |
| - Total Utang Jangka Panjang / Total Aset | 3%  | K  | 4                                   | 6                    | 0,24                   |
| - Tarif Rata-Rata vs Biaya Rata-Rata      | Tarif Rata-Rata Vs. Biaya Rata-Rata = 89.8%                 | L  | (2)                                 | 10                   | (0,20)                 |

| <b>Uraian</b>   | <b>Keterangan</b>  | <b>Kekuatan/<br/>Kelemahan<br/>(K/L)</b> | <b>Nilai<br/>(-4<br/>s/d<br/>4)</b> | <b>Bobot<br/>(%)</b> | <b>Nilai<br/>Total</b> |
|---|--|--|-------------------------------------|----------------------|------------------------|
| - Tertib Pelaporan  | Laporan bulanan dibuat setiap bulan dan tepat waktu  | K  | 4                                   | 2                    | 0,08                   |
| <b>Sub Jumlah</b>   |  |  |                                     |                      | <b>0,78</b>            |
| <b>3) ASPEK ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>                |  |  |                                     |                      |                        |
| - Rasio Karyawan/<br>Jumlah<br>Sumbangan                          | Rasio Karyawan/Jumlah Sumbangan = 9.5x   | K  | 1                                   | 2                    | 0,02                   |
| - Tingkat Pendidikan /<br>Keahlian                                | Terdapat sekitar 8.8% karyawan berpendidikan diatas D3 dibanding total karyawan  | L  | (1)                                 | 2                    | (0,02)                 |
| - Hubungan Antar Unit<br>Kegiatan (SOP / SOTK)                    | Baik   | K  | 3                                   | 1                    | 0,03                   |
| - Jenjang Karir,<br>Program<br>Penghargaan,<br>dan<br>Penghasilan | Belum ada penjurangan karir. Terdapat program penghargaan namun tidak setiap tahun. Karyawan merasa penghasilan belum cukup. | L  | (2)                                 | 2                    | (0,04)                 |

| <b>Uraian</b>   | <b>Keterangan</b>  | <b>Kekuatan/<br/>Kelemahan<br/>(K/L)</b> | <b>Nilai<br/>(-4<br/>s/d<br/>4)</b> | <b>Bobot<br/>(%)</b> | <b>Nilai<br/>Total</b> |
|---|--|--|-------------------------------------|----------------------|------------------------|
| - Struktur Organisasi dan Keseimbangan Tenaga Teknis dan Non Teknis | Terdapat sekitar 46% tenaga bidang tehnik dibanding total karyawan | K  | 2                                   | 1                    | 0,02                   |
| <b>Sub Jumlah</b>   |  |  |                                     |                      | <b>0,01</b>            |
| <b>4) ASPEK HUBUNGAN LANGGANAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT</b>          |  |  |                                     |                      |                        |
| - Kemudahan dan Kenyamanan Membayar Rekening                        | Pelanggan dapat membayar di semua bank/ATM di setiap kecamatan     | K  | 4                                   | 1                    | 0,04                   |
| - Pelayanan Gangguan  | PDAM merespon sekitar 50% dari total pengaduan                     | K  | 1                                   | 2                    | 0,02                   |
| - Pelayanan Sambungan Baru  | Rata-rata 15 hari untuk pelayanan Sambungan baru                   | L  | (1)                                 | 1                    | (0,01)                 |
| - Forum Komunikasi Pelanggan  | Ada Forum Komunikasi Pelanggan                                     | K  | 2                                   | 1                    | 0,02                   |
| <b>Sub Jumlah</b>   |  |  |                                     |                      | <b>0,07</b>            |
| <b>JUMLAH:</b>  |  |  |                                     |                      | <b>1,53</b>            |

(sumber: *INDII Toolkit*)

**Tabel 4.3** Contoh Scoring Analisis Internal

| URAIAN   | BOBOT<br>(%) | ANGKA NILAI PENGARUH<br>-4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                | KETERANGAN                                   |
|--|--------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------|--|
|  |              | KELEMAHAN   |                      |                      |                      | KEKUATAN             |                      |                      |                |  |
|  |              | -4  | -3                   | -2                   | -1                   | 1                    | 2                    | 3                    | 4              |  |
| <b>ASPEK TEKNIS :<br/>SISTEM<br/>PRODUKSI DAN<br/>DISTRIBUSI</b> |              |   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                |  |
| Ketersediaan Air Baku  | 5            |   |                      |                      | $0 < X \leq 2$       | $2 < X \leq 3$       | $3 < X \leq 5$       | $5 < X \leq 10$      | $10 < X$       | KETERSEDIAAN AIR BAKU THD KAPASITAS PRODUKSI |
| Kapasitas Idle   | 5            |   |                      |                      | $x = 0$              | $0\% < X \leq 25\%$  | $25\% < X \leq 50\%$ | $50\% < X \leq 75\%$ | $75\% < X$     | % KAPASITAS PRODUKSI / KAPASITAS TERPASANG   |
| Sistem Produksi  | 2            | $X \leq 73\%$   | $73\% < X \leq 77\%$ | $77\% < X \leq 81\%$ | $81\% < X \leq 85\%$ | $85\% < X \leq 89\%$ | $89\% < X \leq 93\%$ | $93\% < X \leq 97\%$ | $97\% < X$     | % REALISASI PRODUKSI / KAPASITAS TERPASANG   |
| Sistem Transmisi   | 6            |   |                      |                      | BER-MASALAH          | KURANG LENGKAP       | CUKUP LENGKAP        | LENGKAP              | SANGAT LENGKAP | KONFIGURASI KELENGKAPAN                      |
| Sistem Distribusi  | 7            |   |                      |                      | BER-MASALAH          | KURANG LENGKAP       | CUKUP LENGKAP        | LENGKAP              | SANGAT LENGKAP | KONFIGURASI KELENGKAPAN                      |
| Kehilangan Air   | 8            | $50\% \leq X$   | $45\% \leq X < 50\%$ | $40\% \leq X < 45\%$ | $35\% \leq X < 40\%$ | $30\% \leq X < 35\%$ | $25\% \leq X < 30\%$ | $20\% \leq X < 25\%$ | $X < 20\%$     | % DARI TOTAL PRODUKSI                        |
| Kep. Pelanggan: Kualitas Air                                     | 3            | $X < 40\%$  | $40\% \leq X < 50\%$ | $50\% \leq X < 60\%$ | $60\% \leq X < 70\%$ | $70\% \leq X < 80\%$ | $80\% \leq X < 90\%$ | $90\% \leq X < 95\%$ | $95\% \leq X$  | HASIL DARI SURVEY KEPUASAN PELANGGAN         |
| Kep. Pelanggan : Kuantitas                                       | 3            | $X < 40\%$  | $40\% \leq X < 50\%$ | $50\% \leq X < 60\%$ | $60\% \leq X < 70\%$ | $70\% \leq X < 80\%$ | $80\% \leq X < 90\%$ | $90\% \leq X < 95\%$ | $95\% \leq X$  | HASIL DARI SURVEY KEPUASAN PELANGGAN         |
| Kep. Pelanggan : Kontinuitas                                     | 3            | $X < 40\%$  | $40\% \leq X < 50\%$ | $50\% \leq X < 60\%$ | $60\% \leq X < 70\%$ | $70\% \leq X < 80\%$ | $80\% \leq X < 90\%$ | $90\% \leq X < 95\%$ | $95\% \leq X$  | HASIL DARI SURVEY KEPUASAN PELANGGAN         |
| Peralatan Penunjang Pemeliharaan                                 | 3            |   |                      | TIDAK LENGKAP        |                      |                      | LENGKAP              |                      |                |  |
|  | <b>45</b>    |   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                |  |

**ASPEK  
KEUANGAN**

|   |           |               |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                |  |
|---|-----------|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------|--|
| Opini Hasil Audit BPKP/KAP              | 7         | TIDAK DIAUDIT |                      |                      | DIS-CLAIMER          | WDS/ WDP             |                      |                      | WTP            | HASIL AUDIT TAHUN SEBELUMNYA             |
| Efisiensi Penagihan                     | 5         | $X < 60\%$    | $60\% \leq X < 65\%$ | $65\% \leq X < 70\%$ | $70\% \leq X < 75\%$ | $75\% \leq X < 80\%$ | $80\% \leq X < 85\%$ | $85\% \leq X < 90\%$ | $90\% \leq X$  | PENERIMAAN ATAS DRD BERJALAN             |
| Piutang Tagihan                         | 5         | $X \geq 90$   | $80 \leq X < 90$     | $70 \leq X < 80$     | $60 \leq X < 70$     | $55 \leq X < 60$     | $50 \leq X < 55$     | $45 \leq X < 50$     | $X < 45$       | DINYATAKAN DALAM HARI                    |
| Rasio Lancar ( <i>Current Ratio</i> )   | 7         | $X < 0.1$     | $0.1 \leq X < 0.3$   | $0.3 \leq X < 0.5$   | $0.5 < X < 0.8$      | $0.8 < X < 1$        | $1 < X < 1.5$        | $1.5 < X < 2$        | $X \geq 2$     | RASIO AKTIVA LANCAR THD UTANG LANCAR     |
| Total Utang Jangka Panjang / Total Aset | 6         | $X \geq 0.85$ | $0.80 < X < 0.85$    | $0.75 < X < 0.80$    | $0.5 < X < 0.75$     | $0.6 < X < 0.65$     | $0.55 < X < 0.60$    | $0.5 < X < 0.55$     | $X < 0.5$      |  |
| Tarif Rata-Rata vs Biaya Rata-Rata      | 10        | $X < 60\%$    | $60\% < X < 70\%$    | $70\% < X < 80\%$    | $80\% < X < 90\%$    | $90\% < X < 100\%$   | $100\% < X < 110\%$  | $110\% < X < 120\%$  | $X \geq 120\%$ | TARIF RATA-RATA TERHADAP BIAYA RATA-RATA |
| Tertib Pelaporan                        | 2         |               |                      |                      | TIDAK ADA LAPORAN    | KURANG TERTIB        | CUKUP TERTIB         | TERTIB               | SANGAT TERTIB  |  |
|   | <b>42</b> |               |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                |  |

**ASPEK  
ORGANISASI  
DAN SUMBER  
DAYA MANUSIA**

|   |          |              |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |   |
|---|----------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|
| Rasio Karyawan / Jml. Sambungan                                   | 2        | $16 \leq X$  | $14 \leq X < 16$     | $12 \leq X < 14$     | $10 \leq X < 12$     | $9 \leq X < 10$      | $7 \leq X < 9$       | $5 \leq X < 7$       | $X < 5$              |   |
| Tingkat Pendidikan / Keahlian                                     | 2        | $X \leq 4\%$ | $4\% < X \leq 6\%$   | $6\% < X \leq 8\%$   | $8\% < X \leq 10\%$  | $10\% < X \leq 15\%$ | $15\% < X \leq 20\%$ | $20\% < X \leq 25\%$ | $X > 25\%$           | TOTAL : D3 + S1 TERHADAP JUMLAH PEGAWAI |
| Hubungan Antar Unit Kegiatan (SOP/SOTK)                           | 1        |              |                      |                      | TIDAK ADA            | KURANG BAIK          | CUKUP BAIK           | BAIK                 | SANGAT BAIK          |   |
| Jenjang Karir, Program Penghargaan, dan Penghasilan               | 2        |              |                      | TIDAK BERJALAN       |                      |                      | BERJALAN             |                      |                      |   |
| Struktur Organisasi dan Keseimbangan Tenaga Teknis dan Non Teknis | 1        | $X < 25\%$   | $25\% \leq X < 30\%$ | $30\% \leq X < 35\%$ | $35\% \leq X < 40\%$ | $40\% \leq X < 45\%$ | $45\% \leq X < 50\%$ | $50\% \leq X < 55\%$ | $55\% \leq X < 60\%$ | % TENAGA TEKNIK                         |
|   | <b>8</b> |              |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |   |

| ANGKA NILAI PENGARUH<br>-4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |              |             |                  |  |                  |                  |                  |   |         |                                |
|---|--------------|-------------|------------------|--|------------------|------------------|------------------|---|---------|--------------------------------|
| URAIAN  | BOBOT<br>(%) | KELEMAHAN   |                  |  |                  | KEKUATAN         |                  |   |         | KETERANGAN                     |
|   |              | -4          | -3               | -2   | -1               | 1                | 2                | 3   | 4       |                                |
| <b>ASPEK HUBUNGAN LANGGANAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT</b>       |              |             |                  |  |                  |                  |                  |   |         |                                |
| Kemudahan dan Kenyamanan Membayar Rekening                    | 1            |             |                  | SEDIKIT CHANNEL PEMBAYARAN DI DAERAH LAYANAN |                  |                  |                  | BANYAK CHANNEL PEMBAYARAN DI DAERAH LAYANAN |         | JUMLAH CHANNEL PEMBAYARAN      |
| Pelayanan Gangguan  | 2            | 0%          | 20%              | 30%  | 40%              | 50%              | 60%              | 70%   | 80%     | RESPON TERHADAP PENGADUAN      |
| Pelayanan Sambungan Baru                                      | 1            | $X \geq 20$ | $18 \leq X < 20$ | $16 \leq X < 18$                             | $14 \leq X < 16$ | $12 \leq X < 14$ | $10 \leq X < 12$ | $7 \leq X < 10$                             | $X < 7$ | LAMA (HARI) PEMASANGAN SR BARU |
| Forum Komunikasi Pelanggan                                    | 1            |             |                  | TIDAK ADA                                    |                  |                  |                  | ADA   |         |                                |
|   | <b>5</b>     |             |                  |  |                  |                  |                  |   |         |                                |
| <b>JUMLAH</b>   | <b>100</b>   |             |                  |  |                  |                  |                  |   |         |                                |

(sumber: *INDII Toolkit*)

## (2) Analisa Eksternal

Contoh Analisa Peluang dan Ancaman (Eksternal) PDAM pada tabel 4.4

**Tabel 4.4** Contoh Analisa Peluang dan Ancaman (Eksternal) PDAM

| <b>Uraian</b>  | <b>Keterangan</b>   | <b>Peluang/Ancaman<br/>(P / A)</b> | <b>Nilai<br/>(-4<br/>s/d<br/>4)</b> | <b>Bobot<br/>(%)</b> | <b>Nilai<br/>Total</b> |
|--|---|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------|
| <b>1) ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT</b>       |   |                                    |                                     |                      |                        |
| - Kondisi Ekonomi Masyarakat                               | Pendapatan Tiap Rumah Tangga / bulan (SKP 2013): Rp. 2 Juta   | P                                  | 2                                   | 10                   | 0,20                   |
| - Pola Pemakaian Air                                       | Rata-rata cukup : 26 m <sup>3</sup> /rumah/bulan (Tahun 2013) | P                                  | 3                                   | 7                    | 0,21                   |
| - Minat Menjadi Pelanggan PDAM                             | Hasil survey menyatakan minat menjadi pelanggan sebesar 65%   | P                                  | 4                                   | 15                   | 0,60                   |
| <b>Sub Jumlah</b>  |   |                                    |                                     |                      | <b>1,01</b>            |
| <b>2) ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH</b>                  |   |                                    |                                     |                      |                        |
| - Kenaikan Harga BBM, Listrik, dll                         | Biaya listrik mengalami kenaikan sekitar 12% per tahun        | P                                  | 1                                   | 10                   | 0,10                   |
| - Kenaikan Upah Minimum Regional                           | Kenaikan UMR sebesar 13%                                      | A                                  | (1)                                 | 5                    | (0,05)                 |
| <b>Sub Jumlah</b>  |   |                                    |                                     |                      | <b>(0,05)</b>          |
| <b>3) ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH &amp; DPRD</b> |   |                                    |                                     |                      |                        |
| - Dukungan Penyesuaian                                     | Pemda sangat mendukung  | P                                  | 4                                   | 10                   | 0,40                   |

| Uraian                                  | Keterangan   | Peluang/Ancaman<br>(P / A) | Nilai<br>(-4<br>s/d<br>4) | Bobot<br>(%) | Nilai<br>Total |
|---|--|----------------------------|---------------------------|--------------|----------------|
| Tarif dari Pemda                        |  |                            |                           |              |                |
| - Dukungan Penyesuaian Tarif dari DPRD  | DPRD cukup mendukung   | P                          | 1                         | 10           | 0,10           |
| - Dukungan dalam Bentuk Dana / Material | Dalam setahun terakhir belum ada penyertaan dana   | A                          | (2)                       | 5            | (0,10)         |
| <b>Sub Jumlah</b>                       |  |                            |                           |              | <b>0,40</b>    |
| <b>4) ASPEK HUKUM</b>                   |  |                            |                           |              |                |
| - Peraturan Daerah                      | Perda untuk berkembangnya PDAM ada sejak tahun 1976, dan masih relevan dalam mendukung operasional PDAM. Direncanakan ada perda baru yang lebih disesuaikan. | P                          | 4                         | 5            | 0,20           |
| - Otonomi Daerah                        | Sulit untuk memanfaatkan sumber air yang berasal dari daerah lain  | A                          | (2)                       | 3            | (0,06)         |
| - UU Perlindungan Konsumen              | Secara umum UU Perlindungan Konsumen tidak mendukung bisnis PDAM, namun pelanggan masih  | P                          | 1                         | 5            | 0,05           |

| Uraian  | Keterangan  | Peluang/Ancaman<br>(P / A) | Nilai<br>(-4<br>s/d<br>4) | Bobot<br>(%) | Nilai<br>Total |
|---|---|----------------------------|---------------------------|--------------|----------------|
|   | merasa pelayanan memuaskan  |                            |                           |              |                |
| <b>Sub Jumlah</b>                                   |   |                            |                           |              | <b>0,19</b>    |
| <b>5)ASPEK GEOGRAFIS, TATA RUANG DAN LINGKUNGAN</b> |   |                            |                           |              |                |
| - Topografi dan Lokasi Daerah Urban / Pemukiman     | Pengaliran distribusi kebanyakan dapat dilakukan secara gravitasi   | P                          | 2                         | 5            | 0,10           |
| - Adanya Ancaman Terhadap Kelestarian Sumber Air    | Sumber air masih terjaga dan dikelola cukup baik  | P                          | 3                         | 3            | 0,09           |
| - Iklim dan Curah Hujan                             | Curah hujan cenderung menurun setiap tahunnya dan mempengaruhi sumber air PDAM                                | A                          | (1)                       | 4            | (0,04)         |
| - Penyedotan Air Tanah Dalam                        | Cukup banyak penyedotan air tanah oleh masyarakat, dan masyarakat pada umumnya memiliki sumber air alternatif | A                          | (1)                       | 3            | (0,03)         |
| <b>Sub Jumlah</b>                                   |   |                            |                           |              | <b>0,12</b>    |
| <b>JUMLAH</b>                                       |   |                            |                           |              | <b>1,77</b>    |

(sumber: *INDII Toolkit*)

**Tabel 4.5** Contoh Scoring Analisa Eksternal

| URAIAN  | BOBOT<br>(%) | ANGKA NILAI PENGARUH<br>-4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |  |   |  |  |  |  |                    | KETERANGAN   |
|---|--------------|---|--|---|--|--|--|--|--------------------|--|
|   |              | ANCAMAN   |  |   |  | PELUANG                                  |  |  |                    |  |
|   |              | -4  | -3                                       | -2  | -1                                       | 1  | 2  | 3  | 4                  |  |
| <b>ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT</b>       |              |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| Kondisi Ekonomi Masyarakat                              | 10           | X<0.2<br>Juta   | 0.2<br>Juta≤X<<br>0.3 Juta               | 0.3<br>Juta≤X<<br>0.4 Juta                | 0.4<br>Juta≤X<<br>0.5 Juta               | 0.5<br>Juta≤X<<br>1 Juta                 | 1<br>Juta≤X<<br>1.5 Juta                 | 1.5<br>Juta≤X<<br>2 Juta                 | X ≥ Rp. 2<br>Juta  | PENDAPATAN<br>MASYARAKAT PER<br>BULAN - DATA SKP           |
| Pola Pemakaian Air                                      | 7            | X<5M <sup>3</sup>   | 5M <sup>3</sup> ≤X<<br>7.5M <sup>3</sup> | 7.5M <sup>3</sup> ≤X<br><10M <sup>3</sup> | 10M <sup>3</sup> ≤X<br><15M <sup>3</sup> | 15M <sup>3</sup> ≤X<br><20M <sup>3</sup> | 20M <sup>3</sup> ≤X<br><25M <sup>3</sup> | 25M <sup>3</sup> ≤X<br><30M <sup>3</sup> | X≥30M <sup>3</sup> | KONSUMSI AIR<br>PERBULAN/KK                                |
| Minat Menjadi Pelanggan PDAM                            | 15           | 0   | 0%≤X<5<br>%                              | 5%≤X<1<br>0%                              | 10%≤X<<br>20%                            | 20%≤X<<br>30%                            | 30%≤X<<br>40%                            | 40%≤X<<br>50%                            | X≥50%              | HASIL SKP (%)  |
|   | <b>32</b>    |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| <b>ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH</b>                  |              |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| Kenaikan Harga BBM, Listrik, dll                        | 10           | X≥20%   | 17.5%≤<br>X<20%                          | 15%≤X<<br>17.5%                           | 12.5%≤<br>X<15%                          | 10%≤X<<br>12.5%                          | 5%≤X<1<br>0%                             | 0%≤X<5<br>%                              | 0                  |  |
| Kenaikan Upah Minimum Regional                          | 5            | X≥20%   | 17.5%≤<br>X<20%                          | 15%≤X<<br>17.5%                           | 12.5%≤<br>X<15%                          | 10%≤X<<br>12.5%                          | 5%≤X<1<br>0%                             | 0%≤X<5<br>%                              | 0                  |  |
|   | <b>15</b>    |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| <b>ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH &amp; DPRD</b> |              |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| Dukungan Penyesuaian Tarif dari PEMDA                   | 10           | KONTRA  |  |   | KURANG                                   | CUKUP                                    |  |  | KUAT               | DUKUNGAN<br>PENYESUAIAN TARIF<br>DARI PEMDA                |
| Dukungan Penyesuaian Tarif dari DPRD                    | 10           | KONTRA  |  |   | KURANG                                   | CUKUP                                    |  |  | KUAT               | DUKUNGAN<br>PENYESUAIAN TARIF<br>DARI DPRD                 |
| Dukungan dalam Bentuk Dana / Material                   | 5            |   |  | TIDAK<br>RUTIN                            |  |  | RUTIN                                    |  |                    | FREKUENSI<br>PENYESUAIAN TARIF<br>ATAU DUKUNGAN<br>LAINNYA |
|   | <b>25</b>    |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| <b>ASPEK HUKUM</b>                                      |              |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| Peraturan Daerah  | 5            |   |  | TIDAK<br>MEN-<br>DUKUNG                   |  |  | MEN-<br>DUKUNG<br>BISNIS<br>PDAM         |  |                    |  |
| Otonomi Daerah  | 3            |   |  | TIDAK<br>MEN-<br>DUKUNG                   |  |  | MEN-<br>DUKUNG<br>BISNIS<br>PDAM         |  |                    |  |
| UU Perlindungan Konsumen                                | 5            |   |  | TIDAK<br>MEN-<br>DUKUNG                   |  |  | MEN-<br>DUKUNG<br>BISNIS<br>PDAM         |  |                    |  |
|   | <b>13</b>    |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| <b>ASPEK GEOGRAFIS, TATA RUANG DAN LINGKUNGAN</b>       |              |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| Topografi dan Lokasi Daerah Urban/Pemukiman             | 5            |   |  | BER-<br>BUKIT                             |  |  | DATAR                                    |  |                    |  |
| Adanya Ancaman Terhadap Kelestarian Sumber Air          | 3            |   |  | ADA                                       |  |  | TIDAK<br>ADA                             |  |                    |  |
| Iklm dan Curah Hujan                                    | 4            |   |  | EFEK<br>NEGATIF                           |  |  | EFEK<br>POSITIF                          |  |                    |  |
| Penyedotan Air Tanah Dalam                              | 3            |   |  | TIDAK<br>HANDAL                           |  |  | HANDAL                                   |  |                    |  |
|   | <b>15</b>    |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |
| <b>JUMLAH</b>   | <b>100</b>   |   |  |   |  |  |  |  |                    |  |

(sumber: *INDII Toolkit*)

Keempat faktor di atas dirangkum dalam matriks SWOT pada gambar 4.2 di bawah ini:

|           | Kelemahan  | Kekuatan   |
|-----------|--|--|
| Internal  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem Transmisi</li> <li>- Kontinuitas air</li> <li>- Tingkat Pendidikan/keahlian pegawai</li> <li>- Pelayanan sambungan baru</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan air baku</li> <li>- Sistem produksi dan distribusi</li> <li>- Efisiensi penagihan</li> <li>- Tertib pelaporan</li> <li>- Rasio karyawan</li> <li>- Pelayanan Gangguan</li> <li>- Forum Komunikasi pelanggan</li> </ul> |
|           | Peluang  | Ancaman  |
| Eksternal | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kondisi ekonomi masyarakat</li> <li>- Pola pemakaian air</li> <li>- Dukungan penyesuaian tarif dari Pemda</li> <li>- UU Perlindungan konsumen</li> <li>- Topografi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenaikan UMR</li> <li>- Otonomi Daerah</li> <li>- Iklim dan curah hujan</li> </ul>  |

**Gambar 4.2** Contoh Matriks SWOT

Dari matriks SWOT di atas, analisis antar SWOT dapat dibuat secara runut untuk memperjelas strategi PDAM pada Analisa kuadran. Matriks untuk analisis antar SWOT dibuat dengan cara membongkar matriks SWOT dan membuat area kuadran seperti yang ditampilkan pada Gambar 4.3 berikut ini:

|         | Kelemahan   | Kekuatan   |
|---------|---|--|
| Peluang | Kuadran II ( <i>Limited Option</i> ) :<br>Perusahaan harus dapat mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada. | Kuadran I ( <i>Growth</i> ) :<br>Perusahaan harus memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada.                   |
| Ancaman | Kuadran III ( <i>Survival</i> ) :<br>Perusahaan harus menghindari ancaman dan mundur secara perlahan                    | Kuadran IV ( <i>Pivotal strategy</i> ) :<br>Perusahaan harus menghindari ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. |

**Gambar 4.3** Analisis Antar SWOT

Kombinasi analisa faktor internal dan eksternal ini nantinya akan disajikan ke dalam analisa kuadran posisi strategis PDAM yang nantinya akan membantu

PDAM untuk menentukan arah dan kebijakan perusahaan kedepannya. Analisa kuadran tersebut dibuat menggunakan diagram kartesius yang dibagi ke dalam 4 kuadran yaitu *growth*, *limited options*, *survival*, dan *pivotal strategies*, masing – masing kuadran akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

- Entitas yang terletak di kuadran 1 termasuk dalam kategori *growth* (pertumbuhan), memiliki kualitas organisasi yang kuat yang beroperasi di dalam lingkungan bisnis yang memiliki lebih banyak potensi dibandingkan ancaman. Pada kuadran ini, analisa SWOT dari faktor eksternal dan internal menunjukkan hasil positif (+).

Strategi yang umum dilakukan pada kuadran ini adalah:

- Pengembangan pasar
- Penetrasi pasar
- Pengembangan produk
- Integrasi kedepan
- Integrasi kebelakang
- Integrasi horisontal
- Diversifikasi konsentris

- Entitas yang terletak di kuadran 2 termasuk dalam kategori *limited options*(terbatas), di mana entitas kurang kuat secara organisasi, namun beroperasi di dalam lingkungan bisnis yang memiliki lebih banyak peluang dibandingkan dengan ancaman. Pada kuadran ini, Analisa SWOT dari faktor eksternal menunjukkan hasil positif (+) dan faktor internal menunjukkan hasil negatif(-).

Strategi yang umum dilakukan pada kuadran ini adalah:

- Pengembangan pasar
- Penetrasi pasar
- Pengembangan produk
- Integrasi horisontal
- Divestasi
- Likuidasi

- Entitas yang terletak di kuadran 3 termasuk dalam kategori *survival* (bertahan hidup), di mana entitas lemah secara organisasi dan beroperasi dalam lingkungan yang memiliki ancaman lebih banyak bila dibandingkan dengan peluang. Pada kuadran ini, analisa SWOT dari faktor eksternal dan internal menunjukkan hasil negatif (-).

Strategi yang umum dilakukan pada kuadran ini adalah:

- Penghematan
- Diversifikasi konsentris
- Diversifikasi horisontal
- Divestasi
- Likuidasi

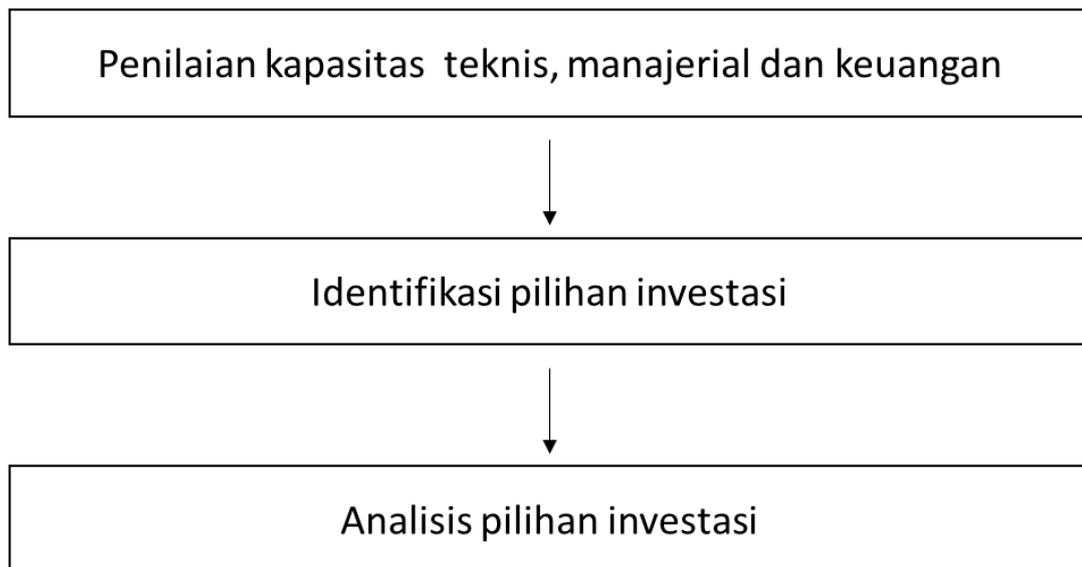
- Entitas yang terletak di kuadran 4 termasuk dalam kategori *pivotal strategies* (formulasi strategi), di mana entitas memiliki organisasi yang kuat, namun beroperasi dalam lingkungan bisnis yang memiliki lebih banyak ancaman bila dibandingkan dengan peluang. Pada kuadran ini, analisa SWOT dari faktor eksternal menunjukkan hasil negatif (-) dan faktor internal menunjukkan hasil positif (+).

Strategi yang umum dilakukan pada kuadran ini adalah:

- Diversifikasi konsentris
- Diversifikasi horisontal
- Diversifikasi konglomerat
- Ventura bersama

#### **4.2.8 KEPUTUSAN INVESTASI**

Setelah diketahui posisi perusahaan pada Analisa SWOT, maka dibuat keputusan investasi untuk perusahaan yang berada pada kuadran I dan II, di mana keputusan ini harus mengikuti perencanaan bisnis. Keputusan investasi dapat dicapai melalui 3 (tiga) langkah seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.4 Langkah Keputusan Investasi:



**Gambar 4.4** Langkah Keputusan Investasi

(1) Penilaian Teknis, Manajerial, dan Kapasitas Keuangan

Bagian penting dari perencanaan bisnis melibatkan penilaian kemampuan PDAM anda. Beberapa informasi mengenai kemampuan mungkin telah tersedia melalui analisis SWOT. Jika tidak, kemampuan harus diidentifikasi secara jelas sebagai bagian dari perencanaan bisnis. Menilai kemampuan PDAM mencakup penilaian PDAM dalam hal:

- Infrastruktur fisik dan kemampuan operasional (kapasitas teknis). Ini termasuk memutuskan apakah proses perlu diubah atau diperbaiki, dan menilai pengetahuan teknis dan kualifikasi operator PDAM Anda. Sebagai contoh, perhatikan jumlah jam pelatihan yang dihabiskan oleh operator, pemahaman mereka tentang peraturan baru dan peraturan yang akan datang, dan tingkat sertifikasi mereka.
- Kemampuan kelembagaan dan administrasi (kemampuan manajerial) dan memutuskan apakah urusan PDAM dilakukan dengan cara yang memungkinkan PDAM untuk menjaga kepatuhan, beroperasi secara efisien, dan memenuhi harapan pelanggan.

- Kemampuan untuk memperoleh dan mengelola sumber daya keuangan (kapasitas keuangan) dan memutuskan apakah PDAM akan dapat melanjutkan operasi saat ini, melakukan perbaikan dan penggantian yang diperlukan, dan mampu melaksanakan *upgrade*.

Mengetahui kekuatan dan kelemahan PDAM Anda di tiga bidang ini akan membantu PDAM Anda memperbaiki tujuan untuk fokus pada bidang-bidang yang perlu perbaikan, dan memanfaatkan kekuatan PDAM Anda.

## (2) Identifikasi Pilihan Investasi

Pada titik ini, PDAM Anda telah mendefinisikan layanan dan peran saat ini dan memutuskan layanan apa yang ingin diberikan di masa depan. Bidang layanan dapat didefinisikan sebagai contoh, seperti (i) pengembangan sumber air, (ii) pengolahan air, (iii) penyimpanan dan distribusi air yang sudah diolah, dan (iv) layanan pelanggan.

PDAM Anda juga harus memiliki pemahaman yang baik tentang kekuatan dan kelemahan dalam kemampuan teknis, manajerial, dan keuangan PDAM Anda. Informasi ini akan memungkinkan PDAM Anda untuk mengidentifikasi berbagai pilihan untuk secara terbaik memenuhi tujuan dan nilai-nilai PDAM Anda.

Salah satu tujuan dari perencanaan bisnis adalah untuk sepenuhnya mempertimbangkan jangkauan terluas daripada alternatif selama jangka waktu jangka panjang, bukan hanya memilih “perbaikan cepat” Ini melibatkan pemikiran tentang pilihan investasi yang dapat diimplementasikan dalam struktur PDAM Anda saat ini, dan pilihan yang mungkin memerlukan reorganisasi atau secara fundamental mengubah kepemilikan, manajerial, operasional, dan struktur fisik PDAM Anda. Pilihan investasi yang tampaknya tidak layak dalam waktu dekat

mungkin lebih layak dalam jangka panjang dan pilihan investasi lain mungkin lebih layak jika diimplementasikan dalam kombinasi. Beberapa contoh pilihan investasi ditampilkan pada tabel 4.6 Contoh Pilihan Investasi.

**Tabel 4.6** Contoh Pilihan Investasi

| <b>Lokasi Layanan</b>                    | <b>Pilihan Investasi</b>                  |
|--|---|
| Pengembangan dan perlindungan sumber air | Pengembangan sumber persediaan alternatif |
|  | Perlindungan lingkungan air sumber        |
| Pengolahan air                           | Perluasan pabrik pengolahan air           |
|  | Pembelian air curah                       |
| Penyimpanan air olahan dan distribusi    | Peningkatan kapasitas penampungan         |
|  | Pengurangan <i>non revenue water</i>      |
| Layanan pelanggan                        | Pengenalan <i>smart meter</i>             |
|  | Kemitraan dengan PDAM terdekat            |

### (3) Analisis Pilihan Investasi

Dalam rangka untuk secara saksama menilai pilihan investasi dan menentukan kelayakannya, PDAM harus mempertimbangkan dampak ekonomi, peraturan, dan implementasi jangka panjang daripada pilihan investasi atas PDAM. Pilihan investasi dapat berdampak atas aspek teknologi dari sistem (pembangunan dan perlindungan sumber air, perawatan, penyimpanan dan distribusi) PDAM atau aspek organisasi (layanan pelanggan ritel, operasi dan manajemen, kepemilikan).

Mengejar pilihan investasi, atau kombinasi dari pilihan, bisa mengakibatkan reorganisasi atau perubahan kepemilikan atau manajemen PDAM. Pilihan investasi lainnya dapat dengan mudah berjalan ke dalam struktur dan operasi lingkungan saat ini. Pilihan yang optimal adalah salah satu yang akan mencapai tujuan PDAM dengan biaya serendah mungkin dan memungkinkan PDAM untuk berhasil dalam lingkungan yang dinamis.

Untuk sepenuhnya menilai setiap pilihan investasi, pertanyaan-pertanyaan berikut harus dipertimbangkan:

- Bagaimana pilihan ini akan mempengaruhi kapasitas teknis, manajerial, dan keuangan dari sistem penyediaan air?
- Apakah pilihan konsisten dengan tujuan berkelanjutan dengan standar peraturan saat ini dan di masa depan?
- Apakah total biaya memilih dan menerapkan pilihan ini sesuai dengan kemampuan keuangan PDAM Anda saat ini atau potensial keuangannya?
- Apakah pilihan akan diterima oleh dewan manajemen, bupati / walikota, masyarakat, dan regulator?
- Apakah pilihan akan meningkatkan kualitas atau keandalan pelayanan dan diterima oleh pelanggan?
- Apakah pilihan akan berdampak positif atau negatif terhadap keamanan sistem?
- Apakah pilihan ini dapat diimplementasikan oleh pengelola sistem pasokan air dan operator?

Pro dan kontra untuk setiap pilihan investasi harus dipertimbangkan. Yang perlu dipertimbangkan adalah tantangan masa depan yang mungkin dialami PDAM seperti meningkatnya persyaratan peraturan dan harapan pelanggan, penggantian dan rehabilitasi besar dari aset fisik.

#### (4) Analisis Keuangan Pilihan Investasi

Proses dan pertanyaan yang disajikan dalam bagian sebelumnya digunakan untuk melakukan analisis kualitatif pilihan investasi. Ada juga analisis kuantitatif yang berfokus pada arus kas keuangan daripada pilihan investasi.

Analisis keuangan seperti itu menggunakan konsep *discounted cash flow*. *Discounted cash flow* pada dasarnya dihitung untuk mengklarifikasi apakah net cash flows yang diantisipasi ( arus kas masuk dikurangi arus kas keluar) dari suatu proyek investasi cukup menarik bagi para investor untuk risiko dana mereka. Hasil perhitungan arus kas diskonto adalah tiga nilai berikut:

- *Net Present Value* (NPV)
- Indeks profitabilitas (B/C (*Benefit/Cost*))
- *Financial Internal Rate of Return* (FIRR)

Contoh perhitungan dari NPV, B/C dan FIRR, serta arus kas yang mendasari ditunjukkan pada tabel 4.7 Arus Kas Proyek Investasi dan Perhitungan NPV, B/C, dan FIRR.

**Tabel 4.7** Arus Kas Proyek Investasi dan Perhitungan NPV, B/C, dan FIRR.

(Unit: Juta Rupiah)

| Year | Kas Keluar | Kas Masuk | Arus Kas Bersih |
|------|------------|-----------|-----------------|
| 1    | 5.000      | 0         | -5.000          |
| 2    | 0          | 1.100     | 1.100           |
| 3    | 0          | 1.210     | 1.210           |
| 4    | 0          | 1.331     | 1.331           |
| 5    | 0          | 1.464     | 1.464           |
| 6    | 0          | 1.611     | 1.611           |

FIRR = 10,0%

NPV = 285 (saat tingkat diskonto 8%)

B/C = 1,1 (saat tingkat diskonto 8%)

Dalam perhitungan dan analisis NPV, aturan pengambilan keputusan dasar adalah bahwa pilihan investasi dapat diterima jika nilai sekarang dari arus kas bersih sama atau melebihi nol. Untuk menggunakan aturan ini, seseorang harus mengasumsikan: (i) *applied discount rate*, (ii) kehidupan ekonomi investasi modal, (iii) jumlah arus kas di setiap tahun, dan (iv) jumlah arus kas masuk di setiap tahun.

Sama seperti NPV, perhitungan dan analisis B/C membutuhkan untuk memperkirakan, (i) tingkat diskonto, (ii) umur ekonomi dari investasi modal, (iii) arus kas keluar tiap tahun, dan (iv) arus kas masuk tiap tahun. Pilihan investasi dapat diterima jika nilai sekarang dari arus kas masuk dibagi dengan nilai sekarang dari arus kas keluar sama atau melebihi satu.

Perhitungan FIRR menemukan tingkat pengembalian yang menyamai nilai sekarang dari arus kas bersih ke nol. Karena itu, setelah FIRR dihitung, ketidaksamaan berikut ini selalu baik.

$B/C \geq 1$  dan  $NPV \geq 0$ , jika tingkat diskonto  $\leq$  FIRR

$B/C < 1$  dan  $NPV < 0$ , jika tingkat diskonto  $>$  FIRR

Di antara NPV, B/C, dan FIRR, indikator yang paling populer adalah FIRR. Hal ini disebabkan terutama karena (i) tidak perlunya asumsi tingkat diskonto dan (ii) kemudahan perbandingan antara suku bunga dan tingkat pendapatan yang terbiasa bagi para pengambil keputusan.

### 4.3 RENCANA BELANJA MODAL

Perencanaan belanja modal dalam rangka perencanaan pengembangan dan peningkatan Sistem Penyediaan Air Minum merupakan tahapan setelah tercapai keputusan investasi seperti yang diuraikan pada sub bab 4.2.8, dan selanjutnya digunakan untuk dasar menentukan pilihan rencana investasi dan rencana sumber pembiayaannya.

Rencana investasi merupakan program investasi jangka menengah, dalam hal membuat perkiraan biaya investasi dan alokasi pendanaan yang dibutuhkan dalam melaksanakan program kegiatan pengembangan SPAM selama periode perencanaan.

Perencanaan investasi perusahaan mungkin dihadapkan pada permasalahan sumber daya terutama sumber pembiayaan, karenanya analisa

kondisi saat ini baik kondisi keuangan maupun kondisi teknis akan menjadi dasar dari penyusunan rencana investasi.

Penyusunan proyeksi biaya investasi akan didasarkan pada data- data sebagai berikut:

- Hasil kajian teknis dibidang produksi, untuk mengetahui kondisi kapasitas terpasang Instalasi Pengolahan Air (IPA) saat ini, apakah untuk dapat mencapai target yang direncanakan dapat dilakukan dengan optimalisasi atau harus menambah IPA baru.
- Hasil kajian teknis jaringan pipa Transmisi dan Distribusi, apakah untuk dapat mencapai target yang direncanakan harus memperluas jaringan pipa, atau dapat dilakukan dengan rehabilitasi pipa yang ada.
- Data harga satuan saat ini, dan perkiraan kenaikan harga.
- Data alternatif sumber pembiayaan.
- Perkiraan tingkat inflasi.
- Perkiraan penambahan nilai dari pilihan investasi.
- Asumsi tahapan penyelesaian pekerjaan.

#### **4.3.1 JADWAL PELAKSANAAN INVESTASI**

Setelah menentukan rencana investasi, tahap selanjutnya adalah menyiapkan estimasi pelaksanaan kegiatan dari program-program investasi dalam rangka pengembangan SPAM. Disamping estimasi kegiatan, perlu juga disiapkan jadwal pengeluaran/belanja investasi yang pelaksanaannya diestimasi sesuai jadwal rencana kegiatan pada tabel tersebut di atas. Jadwal ini dapat disebut jadwal Belanja Modal/Investasi. Contoh Tabel Belanja Modal/Investasi untuk periode yang sama dengan periode perencanaan dapat dilihat di Tabel 4.8 dan Tabel 4.9.

**Tabel 4.8** Contoh Format Rincian Belanja Modal/Investasi

| Deskripsi                                      | Unit           | Jumlah | Rencana Pelaksanaan (Rp Juta) |       |       |       |       | Total |
|--|----------------|--------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  |                |        | 20xxP                         | 20xxP | 20xxP | 20xxP | 20xxP |       |
| <b>Instalasi Pengolahan Air (Optimalisasi)</b> |                |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pembebasan lahan                               | m <sup>2</sup> |        |                               |       |       |       |       |       |
| IPA xxx lt/det                                 | lt/det         |        |                               |       |       |       |       |       |
| <b>Penambahan Pipa</b>                         |                |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pipa JDU                                       |                |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pipa Ø xxx mm                                  | m              |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pipa Ø xxx mm                                  | m              |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pipa Sekunder / Tersier                        |                |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pipa Ø xxx mm                                  | m              |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pipa Ø xxx mm                                  | m              |        |                               |       |       |       |       |       |
| <b>Meter Air</b>                               |                |        |                               |       |       |       |       |       |
| Meter Air Baru                                 | Unit           |        |                               |       |       |       |       |       |
| <b>Sambungan Baru</b>                          |                |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pipa Ø xxx mm                                  | m              |        |                               |       |       |       |       |       |
| Pipa Ø xxx mm                                  | m              |        |                               |       |       |       |       |       |
| <b>Aktivitas Pendukung</b>                     |                |        |                               |       |       |       |       |       |
| Peningkatan manajemen PDAM                     | LS             |        |                               |       |       |       |       |       |
| DED dan Supervisi                              | LS             |        |                               |       |       |       |       |       |
| Biaya Administrasi Proyek                      | LS             |        |                               |       |       |       |       |       |
| Penurunan tingkat kebocoran air                | LS             |        |                               |       |       |       |       |       |
| <b>Sub-Total Program Pendukung</b>             |                |        |                               |       |       |       |       |       |
| <b>TOTAL</b>                                   |                |        |                               |       |       |       |       |       |

(Sumber: *INDII Toolkit*)

**Tabel 4.9** Contoh Pengelompokan Belanja Modal/Investasi

D Belanja Modal/Investasi

| Kode | Uraian                                  | Unit    | Hingga 2016 | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021  | 2022  | 2023 | Total Investasi |
|------|---|---------|-------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|------|-----------------|
| D1   | Instalasi Pengolahan Air (Optimalisasi) |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D2   | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 2,000  | 0      | 0     | 0     | 0    | 2,000           |
| D3   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 7,000       | 9,230  | 192    | 837    | 2,000  | 890   | 0     | 0    | 20,149          |
| D4   | Jumlah                                  | Rp Juta | 7,000       | 9,230  | 192    | 2,837  | 2,000  | 890   | 0     | 0    | 22,149          |
| D5   | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def   | 0.0         | 0.0    | 100.0  | 0.0    | 0.0    | 5.0   | 0.0   | 0.0  | 105.0           |
| D6   | Penambahan Pipa                         |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D7   | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D8   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 10,000      | 10,737 | 5,089  | 5,455  | 4,542  | 2,650 | 274   | 0    | 38,747          |
| D9   | Jumlah                                  | Rp Juta | 10,000      | 10,737 | 5,089  | 5,455  | 4,542  | 2,650 | 274   | 0    | 38,747          |
| D10  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def   | 0.0         | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 0.0             |
| D11  | Meter Air                               |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D12  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D13  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 0           | 1,000  | 1,749  | 1,854  | 1,959  | 1,369 | 0     | 0    | 7,931           |
| D14  | Jumlah                                  | Rp Juta | 0           | 1,000  | 1,749  | 1,854  | 1,959  | 1,369 | 0     | 0    | 7,931           |
| D15  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def   | 0.0         | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 0.0             |
| D16  | Sambungan Baru Kab. XYZ                 |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D17  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D18  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 0           | 3,591  | 3,591  | 3,591  | 3,591  | 3,591 | 1,796 | 0    | 19,751          |
| D18  | Jumlah                                  | Rp Juta | 0           | 3,591  | 3,591  | 3,591  | 3,591  | 3,591 | 1,796 | 0    | 19,751          |
| D20  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def   | 0.0         | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 0.0             |
| D21  | Aktivitas Pendukung                     |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D22  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D23  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 300         | 400    | 466    | 494    | 522    | 548   | 0     | 0    | 2,730           |
| D24  | Jumlah                                  | Rp Juta | 300         | 400    | 466    | 494    | 522    | 548   | 0     | 0    | 2,730           |
| D25  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def   | 0.0         | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 0.0             |
| D26  | Jumlah                                  |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D27  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 2,000  | 0      | 0     | 0     | 0    | 2,000           |
| D28  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 17,300      | 24,958 | 11,087 | 12,231 | 12,614 | 9,048 | 2,070 | 0    | 89,308          |
| D29  | Jumlah                                  | Rp Juta | 17,300      | 24,958 | 11,087 | 14,231 | 12,614 | 9,048 | 2,070 | 0    | 91,308          |
| D30  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def   | 0.0         | 0.0    | 100.0  | 0.0    | 0.0    | 5.0   | 0.0   | 0.0  | 105.0           |
| D31  | Investasi untuk aset tetap              |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D32  | - Aset tetap dalam penyelesaian         | Rp Juta | 24,958      | 11,087 | 14,231 | 12,614 | 9,048  | 2,070 | 0     | 0    | 74,008          |
| D33  | - Transfer Ke Aset Tetap dil luar Tanah | Rp Juta | 135,000     | 24,958 | 11,087 | 12,231 | 12,614 | 9,048 | 2,070 | 0    | 207,008         |
| D34  | - Transfer ke Aset Tetap Tanah          | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 2,000  | 0      | 0     | 0     | 0    | 2,000           |

(Sumber: Finpro)

**4.3.2 DESKRIPSI PROYEK**

Untuk proyek investasi yang direncanakan perlu dibuat uraian standar mengenai substansinya, misalnya :

- Rencana nama IPA baru, lokasi, kapasitas terpasang, serta kapasitas yang dimanfaatkan pada tahun proyeksi.
- Program peningkatan kapasitas produksi / distribusi.
- Rencana perluasan jaringan pipa, diameter, jenis material pipa, dan panjangnya.
- Penambahan sambungan langganan untuk klasifikasi pelanggan.

Selain deskripsi proyek, diperlukan juga rencana jadwal proyek untuk program investasi tersebut. Tabel 4.10 dibawah ini merupakan contoh tampilan rencana jadwal proyek selama periode perencanaan :

**Tabel 4.10** Contoh Rencana Jadwal Proyek

| NO | URAIAN                                  | RENCANA PELAKSANAAN |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |
|----|---|---------------------|----|-----|----|-------|----|-----|----|-------|----|-----|----|-------|----|-----|----|-------|----|-----|----|
|    |   | 20xx                |    |     |    | 20xxP |    |     |    |
|    |   | I                   | II | III | IV | I     | II | III | IV | I     | II | III | IV | I     | II | III | IV | I     | II | III | IV |
| 1  | Instalasi Pengolahan air (Optimalisasi) |                     |    | ■   | ■  | ■     | ■  |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |
| 2  | Penambahan pipa                         |                     |    | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  |       |    |     |    |       |    |     |    |
| 3  | Meter Air                               |                     |    | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   |    |
| 4  | Sambungan baru                          | ■                   | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   |    |
| 5  | Aktivitas Pendukung                     | ■                   | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   |    |

(Sumber: *INDII Toolkit*)

#### 4.4 PELAYANAN

Pelayanan air minum secara umum masih dalam kategori rendah, sehingga peningkatan pelayanan air minum dapat dikatakan sebagai sasaran utama dalam *corporate planning* PDAM, juga perlu memperhitungkan sasaran pada RPJMD dan RPJMN dalam rangka perluasan daerah pelayanan dan tercapainya akses air minum aman.

Cakupan pelayanan merupakan jumlah penduduk diwilayah pelayanan PDAM yang telah terlayani air PDAM. Besaran cakupan pelayanan air minum dapat dipengaruhi oleh faktor–faktor sebagai berikut:

- Jumlah penduduk
- Kapasitas air terpasang
- Kapasitas produksi
- Kapasitas air terjual
- NRW (*Non-Revenue Water*) / Air Tidak Berekening
- Jumlah sambungan

**Tabel 4.11** Contoh Faktor Tingkat Pelayanan dan Produksi

| Kode | Indikator                       | Unit      | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------|---------------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A1   | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan      | Ribu Jiwa | 1,762  | 1,767  | 1,773  | 1,779  | 1,785  | 1,791  | 1,797  | 1,803  |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang    | L/Defik   | 580    | 620    | 620    | 720    | 720    | 720    | 725    | 725    |
| A9   | Produksi Tahunan                | ribu m3   | 17,345 | 18,291 | 18,291 | 19,300 | 20,435 | 21,571 | 21,720 | 21,720 |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun        | ribu m3   | 11,540 | 12,247 | 13,131 | 13,855 | 14,670 | 15,486 | 15,593 | 15,593 |
| B13  | Kehilangan Air/Tidak Berekening | %         | 33.5%  | 33.0%  | 28.2%  | 28.2%  | 28.2%  | 28.2%  | 28.2%  | 28.2%  |
| A16  | Jumlah sambungan                | SL        | 59,514 | 62,934 | 66,254 | 69,909 | 74,022 | 78,134 | 78,677 | 78,677 |

(Sumber: Finpro)

Produksi, dalam lingkungan PDAM terdapat pengertian–pengertian yang berhubungan dengan Instalasi Produksi dan Distribusi yaitu sebagai berikut:

- Kapasitas produksi terpasang (A5) merupakan jumlah kapasitas maksimum dari Instalasi Produksi Air (IPA).
- Kapasitas produksi air (A9) merupakan volume air yang dihasilkan oleh IPA yang dapat didistribusikan ke sambungan langganan. Dalam penyusunan proyeksi keuangan, volume ini dihitung dari nilai kapasitas terpasang dikalikan persentase pemanfaatan kapasitas.
- Jumlah air terjual (A11) merupakan jumlah air yang terjual di suatu wilayah pelayanan PDAM dalam satu tahun.
- Kehilangan air/tidak berekening (B13) adalah selisih jumlah air yang masuk ke sistem dengan air yang tercatat di rekening.

#### 4.5 RENCANA ORGANISASI

PDAM merupakan perusahaan daerah yang mempunyai tugas memberikan pelayanan air bersih bagi masyarakat di wilayah PDAM, yang diharapkan dapat memenuhi pengharapan-pengharapan baik para pemangku kepentingan (*stakeholders*) maupun masyarakat yang berada di daerah PDAM).

Sebagai perusahaan daerah diharapkan dapat menjalankan kegiatan operasional di bidang pelayanan air bersih dan senantiasa menjaga keberlangsungan layanan PDAM serta diharapkan kebijakan dan strategi PDAM selaras dengan kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat.

Dalam melaksanakan tugas sebagai suatu perusahaan, sangat penting mempunyai perencanaan organisasi yang memadai dengan merancang suatu struktur organisasi yang dapat mencakup hal sebagai berikut:

- Perumusan pembagian fungsi, tugas, dan tanggung jawab serta hubungan kerja dari masing-masing jabatan yang ada pada PDAM.
- Kepekaan terhadap peraturan perundang-undangan serta kebijakan para pemangku kepentingan.
- Dapat berfungsi sebagai sarana mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi serta pelaksanaan rencana-rencana yang ditetapkan.
- Sebagai dasar dari suatu sistem akuntansi, keuangan, dan pelaporan manajemen yang akan diterapkan dalam rangka mengendalikan kegiatan operasi perusahaan.

Perencanaan organisasi merupakan perencanaan yang menunjang pelaksanaan perencanaan strategis perusahaan. Pada Bab ini bermaksud menyampaikan pemahaman bahwa strategi yang dipilih harus cocok dengan struktur organisasi yang digunakan atau yang direncanakan pada perusahaan.

Terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu:

- Tugas apa yang diperlukan untuk pelaksanaan perencanaan.
- Siapa atau bagian apa yang harus menerima tugas.
- Sampai sejauh mana tugas-tugas tersebut saling terkait.
- Bagaimana mengukur bahwa tugas yang diberikan akan dan dapat dilakukan.

Pada Tabel 4.12 dibawah ini disajikan suatu ilustrasi dari susunan organisasi dan SDM di PDAM untuk skala menengah (Jumlah pelanggan 30.001 – 100.000) berdasarkan PERMENDAGRI No.2 tahun 2007.

**Tabel 4.12** Contoh Susunan Organisasi dan SDM PDAM

| <b>URAIAN</b>        | <b>Jumlah</b> |
|----------------------|---------------|
| Dewan Pengawas       | 4             |
| Direksi              | 3             |
| Kepala Bagian        | 7             |
| Kepala Seksi         | 9             |
| Kepala Cabang        | 12            |
| Staf / Pegawai Tetap | 105           |
| Pegawai Kontrak      | 121           |
| Jumlah               | 261           |

Pada umumnya penyusunan Rencana Bisnis / *Corporate Plan* perusahaan dilakukan dengan membentuk tim kerja yang terdiri dari unsur-unsur organisasi yang ditugaskan untuk merumuskan asumsi-asumsi dan menyusun rencana bisnis sesuai dengan arahan Direksi dan pemangku kepentingan, dengan demikian sumber data dan informasi yang relevan dengan perencanaan yang diperoleh dari bagian organisasi yang struktural atau fungsional di perusahaan tersebut.

#### **4.6 PROYEKSI KEUANGAN**

Proyeksi Laporan Keuangan merupakan bentuk dari perencanaan keuangan dan dapat digunakan sebagai anggaran finansial yang dirancang untuk memperkirakan apa yang akan terjadi beberapa tahun yang akan datang.

Proyeksi adalah kegiatan apa yang terjadi di masa yang akan datang yang dilakukan pada saat sekarang di mana untuk memproyeksikan harus mengetahui data masa lalu dan kondisi masa lalu. Dalam membuat proyeksi berdasarkan data masa lalu harus dipertimbangkan bahwa di masa datang kondisi yang akan terjadi belum tentu sama dengan kondisi di masa lalu.

Perhitungan proyeksi keuangan pada PDAM dilakukan berdasarkan:

- Tujuan dan target pertumbuhan serta efisiensi sesuai dengan kebijakan perusahaan dengan memperhatikan kebijakan yang ditetapkan oleh pemangku kepentingan dalam rangka peningkatan pelayanan SPAM.
- Perencanaan investasi dan kebutuhan pembiayaan.
- Penyusunan asumsi-asumsi serta memperhatikan target-target rasio sebagai tolok ukur indikator kinerja (KPI). Asumsi-asumsi yang diperhitungkan dengan memperhitungkan data historis, kondisi saat ini yang dihadapi misalnya kapasitas produksi, kemampuan sumber daya manusia dan kondisi ekonomi dan sosial.

Asumsi sangat diperlukan dalam penyusunan proyeksi laporan keuangan karena asumsi merupakan kondisi prasyarat suatu proyeksi dapat dibuat, tanpa menetapkan asumsi suatu proyeksi sulit untuk dibuat karena terlalu banyak kemungkinan yang dapat muncul. Menetapkan asumsi dasar yang akan digunakan dilakukan dengan cara:

- Menganalisa data historis, serta memahami hubungan diantara variabel-variabel keuangan dengan melakukan analisa vertikal atau horisontal serta rasio-rasio keuangan.
- Memperoleh sumber informasi dari bagian yang membidangi, misalnya bidang produksi, distribusi, personalia.
- Memperoleh sumber informasi yang terpercaya dalam hal ini pemerintah baik pusat maupun daerah, atau perusahaan sejenis.
- Target KPI dapat dijadikan asumsi, dalam hal ini perlu memperhatikan kemampuan sumber daya perusahaan.

Pada dasarnya proyeksi laporan keuangan merupakan perancangan atas:

- Proyeksi penjualan,
- Kebutuhan investasi,
- Kebutuhan pendanaan, dan
- Asumsi penyusunan proyeksi.

Yang selanjutnya akan menghasilkan laporan keuangan proyeksi sebagai berikut:

- Proyeksi Laba Rugi
- Proyeksi Neraca
- Proyeksi Arus Kas

#### 4.6.1 LABA RUGI

Semua proyeksi keuangan perusahaan membutuhkan proyeksi penjualan karena penjualan merupakan titik awal aktivitas suatu perusahaan. Perlu digaris bawahi bahwa tidak ada pengetahuan yang sempurna untuk menentukan jumlah penjualan yang pasti di masa yang akan datang, karena dapat dipengaruhi oleh ketidakpastian ekonomi, kemungkinan perubahan pada pola konsumsi, kemungkinan pengaruh dari regulasi, sehingga perusahaan mempunyai sensitivitas yang berbeda.

Contoh asumsi dan indikator yang digunakan untuk menghitung Penjualan Air, Pendapatan Non Air Lainnya, Beban Operasi Pegawai, Beban Administrasi & Umum yang merupakan bagian dari Proyeksi Laba Rugi dapat dilihat di bawah ini:

- Penjualan Air:

**Tabel 4.13** Contoh Asumsi dan Indikator yang Digunakan untuk Menghitung Penjualan Air

| Kode | Indikator                | Unit        | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------|-------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                          |             | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| A16  | Jumlah sambungan         | SL          | 59,514   | 62,934   | 66,254  | 69,909  | 74,022  | 78,134  | 78,677  | 78,677  |
| A10  | rata-rata konsumsi       | m3/SL/bulan | 16.2     | 16.2     | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    |
| A12  | Rata-rata tarif          | Rp/m3       | 3,908    | 4,053    | 4,392   | 4,523   | 4,659   | 4,799   | 4,943   | 5,091   |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun | ribu m3     | 11,540   | 12,247   | 13,131  | 13,855  | 14,670  | 15,486  | 15,593  | 15,593  |

(sumber: *Finpro*)

Dari asumsi yang terdapat pada tabel 4.13, dapat dihitung proyeksi pendapatan operasi Penjualan air Tahun 1, dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Air Terjual/Tahun} &= (16,516 \text{ m}^3/\text{SL}/\text{bulan} \times 12) \times 69.909,4 \text{ SL} \\ &= 198,192 \text{ m}^3/\text{SL} \times 69.909,4 \text{ SL} \\ &= 13.855.483,8 \text{ m}^3 \end{aligned}$$

Untuk menghitung Penjualan Air diperlukan data Rata-Rata Tarif, dimana data ini dapat menggunakan data hasil perhitungan di *sheet* Tarif pada program FINPRO yang telah dijelaskan dalam bab 3.

$$\begin{aligned} \text{Penjualan Air} &= 13.855.483,8 \text{ m}^3 \times \text{Rp } 4.523,4 \\ &= \text{Rp } 62.673.895.420,92 \approx \text{Rp } 62.674 \text{ Juta} \end{aligned}$$

Dengan cara perhitungan yang sama seperti di atas, hasil perhitungan hingga tahun 5 dapat dilihat di Tabel 4.14 ini:

**Tabel 4.14** Hasil Perhitungan Penjualan Air

F Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator          | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                    | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| F1   | Pendapatan Operasi |          |          |         |         |         |         |         |         |
| F2   | Penjualan Air      | 45,102   | 49,642   | 57,667  | 62,674  | 68,352  | 74,313  | 77,074  | 79,387  |

(Sumber: Finpro)

- Pendapatan Non Air Lainnya

**Tabel 4.15** Contoh Asumsi dan Indikator yang Digunakan untuk Menghitung Pendapatan Non Air Lainnya

| Kode | Indikator                                       | Unit | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|---|------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |   |      | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| F2   | Penjualan Air                                   | Rp   | 45,102   | 49,642   | 57,667  | 62,674  | 68,352  | 74,313  | 77,074  | 79,387  |
| A36  | Rasio pendapatan non air terhadap penjualan air | %    | 1.9%     | 4.1%     | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    |

(Sumber: Finpro)

$$\begin{aligned} \text{Pendapatan Non Air Lainnya} &= 1,725\% \times \text{Rp } 62.673.895.420,92 \\ &= \text{Rp } 1.081.124.696 \approx \text{Rp } 1.081 \text{ Juta} \end{aligned}$$

Dengan cara perhitungan yang sama seperti di atas, hasil perhitungan hingga Tahun 5 proyeksi dapat dilihat di Tabel 3.16 dibawah ini:

**Tabel 4.16** Pendapatan Non Air Lainnya

F Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator   | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|---|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |   | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| F6   | Pendapatan Non Air Lainnya (Denda, Samb.Kembali, dsb) | 876      | 2,034    | 995     | 1,081   | 1,179   | 1,282   | 1,330   | 1,370   |

*(Sumber: Finpro)*

- **Beban Operasi Pegawai**

Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan tahun berjalan adalah 3,9 dengan komposisi 261 orang pegawai dan 66.254 SL. Beban/pegawai/bulan pada tahun berjalan adalah Rp 6.196.710,-. Asumsi kenaikan beban/pegawai/bulan setiap tahunnya adalah 2%. Produksi Air Tahunan untuk tahun berjalan sebesar 18.291.880 m<sup>3</sup> dan pada Tahun 1 proyeksi 19.300.032 m<sup>3</sup>. Berikut adalah cara perhitungan Beban Pegawai untuk Tahun 1 proyeksi:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Pegawai} &= \frac{\text{Jumlah tenaga kerja thn berjalan} \times \text{produksi tahunan thn 1 proyeksi}}{\text{Produksi tahunan thn berjalan}} \\ &= \frac{261 \times 19.300.032}{18.291.880} = 275,4 \approx 275 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Beban pegawai per bulan} &= \text{Beban pegawai/bulan thn berjalan} \times \% \text{peningkatan beban pegawai/bulan} \\ &= \text{Rp } 6.196.710 \times 102\% \\ &= \text{Rp } 6.320.644,2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Beban Operasi Pegawai} &= \text{Jumlah Pegawai} \times \text{Biaya/pegawai/bulan} \times 12 \\ &= 275,4 \times \text{Rp } 6.320.644,2 \times 12 \\ &= \text{Rp } 20.888.464.952,1 \approx \text{Rp } 20.888 \text{ Juta} \end{aligned}$$

Dengan cara perhitungan yang sama seperti di atas, hasil perhitungan hingga Tahun 5 proyeksi dapat dilihat di Tabel 3.17 dibawah ini:

**Tabel 4.17** Hasil Perhitungan Jumlah Pegawai Dan Beban Operasi Pegawai

| Kode | Indikator               | Unit                    | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|-------------------------|-------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                         |                         | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| A19  | Jumlah Tenaga Kerja     | pegawai                 | 241      | 241      | 261     | 275     | 292     | 308     | 310     | 310     |
| A20  | Beban Pegawai per bulan | Rp Ribu / bulan/Pegawai | 5,769    | 6,075    | 6,197   | 6,320   | 6,447   | 6,575   | 6,707   | 6,840   |
| F9   | Beban Pegawai           | Juta Rp/Tahun           | 16,684   | 17,570   | 19,408  | 20,888  | 22,558  | 24,287  | 24,943  | 25,441  |

(Sumber: Finpro)

- **Beban Administrasi & Umum**

Beban Administrasi & Umum dihitung dari Beban Administrasi Umum/Beban Tenaga Kerja yang diasumsikan sebesar 35,1% dikalikan dengan Beban Operasi Pegawai tahun berjalan. Maka, perhitungan Biaya Administrasi & Umum untuk Tahun 1 proyeksi adalah:

$$\begin{aligned} \text{Beban Administrasi \& Umum} &= \text{Rp } 20.888.464.952,1 \times 35,06\% \\ &= \text{Rp } 7.323.495.812,2 \approx \text{Rp } 7.323 \text{ Juta} \end{aligned}$$

Dengan cara perhitungan yang sama seperti di atas, hasil perhitungan hingga Tahun 5 proyeksi dapat dilihat di Tabel 4.18 berikut:

**Tabel 4.18** Hasil Perhitungan Proyeksi Beban Administrasi & Umum

F Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi)

| Kode | Indikator                 | (dalam Rp Juta) |          |         |         |         |         |         |         |  |
|------|---------------------------|-----------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
|      |                           | Tahun -2        | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |  |
|      |                           | 2015            | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |  |
| F8   | Beban Operasi             |                 |          |         |         |         |         |         |         |  |
| F15  | Beban Administrasi & Umum | 11,783          | 7,781    | 6,804   | 7,323   | 7,908   | 8,514   | 8,745   | 8,919   |  |

(Sumber: Finpro)

Selanjutnya, penjelasan mengenai rumus perhitungan akun pendapatan dan biaya dapat dilihat pada Bab 5.1.1 Pedoman Model Keuangan, di Tabel A dan Tabel F.

Untuk contoh format dari Proyeksi Laba Rugi dan Asumsi Umum yang digunakan dalam pembuatan Proyeksi Laba Rugi, dapat dilihat di Tabel 4.19 dan 4.20 dibawah ini:

**Tabel 4.19** Contoh Format Proyeksi Laba Rugi

F Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator   | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|---|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |   | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| F1   | Pendapatan Operasi                                    |          |          |         |         |         |         |         |         |
| F2   | Penjualan Air   | 45,102   | 49,642   | 57,667  | 62,674  | 68,352  | 74,313  | 77,074  | 79,387  |
| F3   | Administrasi  | 6,303    | 8,218    | 8,668   | 9,604   | 10,677  | 11,834  | 12,512  | 13,137  |
| F4   | Jumlah Pendapatan Penjualan Air                       | 51,405   | 57,860   | 66,335  | 72,278  | 79,029  | 86,147  | 89,586  | 92,524  |
| F5   | Pendapatan Sambungan Baru                             | 3,309    | 3,320    | 4,617   | 5,182   | 6,121   | 6,427   | 890     | 0       |
| F6   | Pendapatan Non Air Lainnya (Denda, Samb.Kembali, dsb) | 876      | 2,034    | 995     | 1,081   | 1,179   | 1,282   | 1,330   | 1,370   |
| F7   | Jumlah Pendapatan Operasional                         | 55,590   | 63,214   | 71,947  | 78,541  | 86,329  | 93,856  | 91,806  | 93,893  |
| F8   | Beban Operasi   |          |          |         |         |         |         |         |         |
| F9   | Beban Pegawai   | 16,684   | 17,570   | 19,408  | 20,888  | 22,558  | 24,287  | 24,943  | 25,441  |
| F10  | Beban Energi  | 6,247    | 7,897    | 9,277   | 10,278  | 11,427  | 12,665  | 13,391  | 14,060  |
| F11  | Beban Bahan Kimia                                     | 2,075    | 3,133    | 3,662   | 4,057   | 4,511   | 4,999   | 5,286   | 5,550   |
| F12  | Beban Pemeliharaan                                    | 3,484    | 5,785    | 6,862   | 7,891   | 8,347   | 8,852   | 9,371   | 9,744   |
| F13  | Beban Operasi Lainnya                                 | 1,054    | 5,191    | 6,068   | 6,723   | 7,474   | 8,284   | 8,759   | 9,197   |
| F14  | Beban Retribusi Air Baku                              | 183      | 172      | 183     | 193     | 204     | 216     | 217     | 217     |
| F15  | Beban Administrasi & Umum                             | 11,783   | 7,781    | 6,804   | 7,323   | 7,908   | 8,514   | 8,745   | 8,919   |
| F16  | Beban Penghapusan Piutang                             | 145      | 119      | 133     | 145     | 158     | 173     | 180     | 186     |
| F22  | Beban Penyusutan                                      | 7,368    | 8,134    | 9,954   | 14,083  | 14,898  | 15,798  | 16,726  | 17,391  |
| F17  | Jumlah Beban Operasional                              | 49,023   | 55,782   | 62,351  | 71,580  | 77,487  | 83,787  | 87,617  | 90,706  |
| F18  | Laba Bersih Operasi                                   | 6,567    | 7,432    | 9,596   | 6,960   | 8,842   | 10,069  | 4,189   | 3,188   |
| F19  | Pendapatan Non Operasi                                | 610      | 362      | 283     | 308     | 335     | 365     | 378     | 390     |
| F20  | Beban Non Operasi                                     | 47       | 278      | 57      | 57      | 50      | 51      | 52      | 43      |
| F21  | Laba/(Rugi) Sebelum Beban Keuangan                    | 7,130    | 7,516    | 9,822   | 7,211   | 9,127   | 10,383  | 4,516   | 3,534   |
| F24  | Beban Bunga + Denda+ Jasa Bank                        | 368      | 429      | 711     | 672     | 588     | 545     | 457     | 369     |
| F25  | Laba/(Rugi) Sebelum Pajak                             | 6,762    | 7,087    | 9,111   | 6,539   | 8,538   | 9,838   | 4,059   | 3,165   |
| F26  | Pajak Pendapatan                                      | 2,286    | 2,255    | 2,854   | 1,635   | 2,135   | 2,459   | 1,015   | 791     |
| F27  | Laba/(Rugi) Bersih                                    | 4,476    | 4,832    | 6,257   | 4,904   | 6,404   | 7,378   | 3,044   | 2,374   |

(Sumber: Finpro)

**Tabel 4.20** Contoh Format Asumsi Umum

| Kode | Indikator  | Unit                         | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--|------------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |  |                              | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| A1   | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan                             | Ribu Jiwa                    | 1,762    | 1,767    | 1,773   | 1,779   | 1,785   | 1,791   | 1,797   | 1,803   |
| A31  | %Peningkatan penduduk                                  | %                            | N/A      | 0.3%     | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    |
| A2   | Jml Jiwa per Rumah Tangga                              | Jiwa / Rumah Tangga          | 6.0      | 6.0      | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     |
| A3   | Jml Jiwa per Kran Umum                                 | Jiwa / Kran Umum             | 100.0    | 100.0    | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   |
| A13  | Domestik/RT (Kelompok I,II,III)                        | SL                           | 55,412   | 58,498   | 61,682  | 65,085  | 68,914  | 72,742  | 73,247  | 73,247  |
| A15  | Sosial (Kelompok Khusus Non-komersial)                 | SL                           | 1,452    | 1,629    | 1,613   | 1,702   | 1,802   | 1,902   | 1,915   | 1,915   |
| A14  | Non Domestik (Kelompok Khusus Komersial)               | SL                           | 2,650    | 2,807    | 2,959   | 3,122   | 3,306   | 3,490   | 3,514   | 3,514   |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang                           | L/Detik                      | 580      | 620      | 620     | 720     | 720     | 720     | 725     | 725     |
| A6   | Kapasitas Produksi Air terpasang                       | ribu m <sup>3</sup> /tahun   | 18,291   | 19,552   | 19,552  | 22,706  | 22,706  | 22,706  | 22,864  | 22,864  |
| A7   | Faktor Pemanfaatan                                     | %                            | 94.8%    | 93.5%    | 93.5%   | 85.0%   | 90.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| A8   | Kapasitas Produksi operasi                             | L/Detik                      | 550      | 580      | 580     | 612     | 648     | 684     | 689     | 689     |
| A9   | Produksi Tahunan                                       | ribu m <sup>3</sup>          | 17,345   | 18,291   | 18,291  | 19,300  | 20,435  | 21,571  | 21,720  | 21,720  |
| A16  | Jumlah sambungan                                       | SL                           | 59,514   | 62,934   | 66,254  | 69,909  | 74,022  | 78,134  | 78,677  | 78,677  |
| A4   | Jumlah Penduduk Terlayani                              | Ribu Jiwa                    | 478      | 514      | 531     | 561     | 594     | 627     | 631     | 631     |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun                               | ribu m <sup>3</sup>          | 11,540   | 12,247   | 13,131  | 13,855  | 14,670  | 15,486  | 15,593  | 15,593  |
| A33  | %Peningkatan tarif                                     | %                            | N/A      | 3.7%     | 8.3%    | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    |
| A12  | Rata-rata tarif  | Rp/m <sup>3</sup>            | 3,908    | 4,053    | 4,392   | 4,523   | 4,659   | 4,799   | 4,943   | 5,091   |
| A44  | Rata-rata tarif penuh (FCR)                            | Rp/m <sup>3</sup>            | 4,506    | 4,506    | 4,506   | 5,408   | 5,408   | 5,408   | 5,408   | 5,408   |
| A45  | % Real Tarif / Tarif FCR                               | %                            | 86.7%    | 90.0%    | 97.5%   | 83.6%   | 86.2%   | 88.7%   | 91.4%   | 94.1%   |
| A10  | rata-rata konsumsi                                     | m <sup>3</sup> /SL/bulan     | 16.2     | 16.2     | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    |
| A17  | Sambungan baru   | SL                           | N/A      | 3,420    | 3,320   | 3,655   | 4,112   | 4,112   | 543     | 0       |
| A32  | Tingkat inflasi  | %                            | N/A      | N/A      | N/A     | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    |
| A18  | Harga Samb. Baru                                       | Rp ribu / SL                 | 1,000    | 1,000    | 1,350   | 1,418   | 1,488   | 1,563   | 1,641   | 1,723   |
| A19  | Jumlah Tenaga Kerja                                    | pegawai                      | 241      | 241      | 261     | 275     | 292     | 308     | 310     | 310     |
| B17  | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan                    | Rasio                        | 4.0      | 3.8      | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     |
| A34  | %peningkatan beban pegawai                             | %                            | N/A      | 5%       | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      |
| A20  | Beban Pegawai per bulan                                | Rp Ribu / bulan/Pegawai      | 5,769    | 6,075    | 6,197   | 6,320   | 6,447   | 6,575   | 6,707   | 6,840   |
| A21  | Beban Energi   | Rp / m <sup>3</sup> produksi | 360      | 432      | 507     | 533     | 559     | 587     | 616     | 647     |
| A22  | Beban Bahan Kimia                                      | Rp / m <sup>3</sup> produksi | 120      | 171      | 200     | 210     | 221     | 232     | 243     | 256     |
| A24  | Beban Operasi Lainnya                                  | Rp/m <sup>3</sup> produksi   | 61       | 284      | 332     | 348     | 366     | 384     | 403     | 423     |
| A39  | Rasio beban pemeliharaan terhadap aset tetap air minum | %                            | 3%       | 4%       | 4%      | 4%      | 4%      | 4%      | 4%      | 4%      |
| A23  | Beban Pemeliharaan                                     | Rp Juta                      | 3,484    | 5,785    | 6,862   | 7,891   | 8,347   | 8,852   | 9,371   | 9,744   |
| A25  | % penghapusan piutang                                  | %                            | 0.3%     | 0.2%     | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A26  | Beban administrasi umum / beban tenaga kerja           | %                            | 70.6%    | 44.3%    | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   |
| A27  | Retribusi air baku                                     | Rp / m <sup>3</sup>          | 10.6     | 9.4      | 10.0    | 10.0    | 10.0    | 10.0    | 10.0    | 10.0    |
| A28  | % Piutang / Pendapatan                                 | %                            | 10%      | 12.1%    | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   |
| A30  | % Penyusutan Aset Tetap (Garis Lurus)                  | %                            | N/A      | 6.4%     | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    |
| A35  | %Pajak pendapatan                                      | %                            | N/A      | N/A      | N/A     | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   |
| A36  | Rasio pendapatan non air terhadap penjualan air        | %                            | 1.9%     | 4.1%     | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    |
| A37  | Rasio pendapatan non operasi terhadap penjualan air    | %                            | 1.4%     | 0.7%     | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    |
| A38  | %Beban non operasi terhadap jumlah kewajiban           | %                            | 0.3%     | 1.8%     | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A40  | rasio saldo uang muka terhadap penjualan air           | %                            | 0.1%     | 0.2%     | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A41  | rasio aset lain-lain terhadap nilai buku aset tetap    | %                            | 4.0%     | 4.0%     | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    |
| A42  | rasio kewajiban lain-lain terhadap biaya pegawai       | %                            | 16.8%    | 13.6%    | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   |
| A43  | alokasi laba untuk cadangan umum                       | %                            | N/A      | N/A      | N/A     | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    |

(Sumber: Finpro)

Contoh asumsi tersebut tidak mengikat, asumsi dapat disesuaikan dengan kebutuhan pembuat proyeksi.

#### 4.6.2 PROYEKSI NERACA

Setelah menyusun proyeksi laba rugi, selanjutnya menyusun proyeksi neraca yaitu prediksi posisi keuangan yang meliputi nilai kekayaan yang akan dimiliki perusahaan beserta seluruh kewajibannya, baik kepada kreditur maupun pemegang saham pada suatu periode tanggal tertentu di masa yang akan datang.

Dalam menyusun proyeksi neraca PDAM diawali dengan neraca awal historis. Contoh asumsi dan indikator yang digunakan untuk menghitung Piutang Air – Bersih yang merupakan bagian dari Proyeksi Neraca dapat dilihat di Tabel 4.21:

**Tabel 4.21** Contoh asumsi dan indikator yang diperhitungkan untuk penyusunan proyeksi neraca

| Kode | Indikator                       | Unit          | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|---------------------------------|---------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                 |               | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| A28  | % Piutang / Pendapatan          | %             | 10%      | 12.1%    | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   |
| F4   | Jumlah Pendapatan Penjualan Air | Juta Rp/Tahun | 51,405   | 57,860   | 66,335  | 72,278  | 79,029  | 86,147  | 89,586  | 92,524  |

(Sumber: *Finpro*)

- Piutang Air - Bersih

Piutang air bersih dihitung dengan mengalikan nilai Persentase Piutang/Pendapatan tahun berjalan yang diasumsikan sebesar 12,1% setiap tahunnya (pembulatan dari 12,0743%), dengan Jumlah Pendapatan Penjualan Air tahun berjalan. Dengan menggunakan data dari Tabel 4.21, perhitungan Piutang Air Bersih untuk Tahun 1 proyeksi adalah:

$$\begin{aligned}
 \text{Piutang air - bersih} &= \% \text{Piutang/Pendapatan} \times \text{Pendapatan Penjualan Air} \\
 &= 12,075\% \times \text{Rp } 72.277.632.620 \\
 &= \text{Rp } 8.727.524.138,86 \approx \text{Rp } 8.728 \text{ Juta}
 \end{aligned}$$

Dengan cara perhitungan yang sama seperti di atas, hasil perhitungan hingga Tahun 5 proyeksi dapat dilihat di Tabel 4.22 berikut:

**Tabel 4.22** Hasil Perhitungan Proyeksi Piutang Air – Bersih

G Proyeksi Perhitungan Neraca

(dalam Rp Juta)

|      |                      | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|----------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Kode | Indikator            | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| G5   | Piutang Air - Bersih | 5,352    | 7,026    | 8,010   | 8,728   | 9,543   | 10,402  | 10,818  | 11,172  |

(Sumber: *Finpro*)

Penjelasan lebih lanjut mengenai rumus perhitungan akun-akun neraca lainnya dapat dilihat pada Bab 5.1.1 Pedoman Model Keuangan, Tabel G.

Untuk contoh format dari Proyeksi Neraca yang digunakan dapat dilihat di Tabel 4.23 berikut ini:

**Tabel 4.23** Contoh format Proyeksi Neraca

G Proyeksi Perhitungan Neraca

(dalam Rp. Juta)

| Kode | Indikator                                 | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2  | Tahun 3  | Tahun 4  | Tahun 5  |
|------|---|----------|----------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|
|      |   | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
| G1   | Aset                                      |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G2   | Aset Lancar                               |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G3   | Kas dan Setara Kas                        | 14,453   | 14,937   | 12,241  | 3,892   | 9,878    | 19,740   | 25,584   | 39,916   |
| G5   | Piutang Air - Bersih                      | 5,352    | 7,026    | 8,010   | 8,728   | 9,543    | 10,402   | 10,818   | 11,172   |
| G6   | Uang Muka                                 | 48       | 98       | 115     | 125     | 136      | 148      | 154      | 158      |
| G7   | Persediaan                                | 1,657    | 1,185    | 1,592   | 1,014   | 1,128    | 1,250    | 1,321    | 1,388    |
| G8   | Jumlah Aset Lancar                        | 21,510   | 23,246   | 21,958  | 13,759  | 20,685   | 31,540   | 37,877   | 52,634   |
| G9   | Aset Tidak Lancar                         |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G10  | Aset Tetap                                |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G11  | Tanah                                     | 1,223    | 1,223    | 1,223   | 1,223   | 1,223    | 3,223    | 3,223    | 3,223    |
| G12  | Aset tetap air minum diluar Tanah         | 126,635  | 135,330  | 166,504 | 191,462 | 202,549  | 214,780  | 227,394  | 236,442  |
| G13  | Akumulasi Penyusutan Aset Tetap Air Minum | -57,926  | -66,060  | -76,014 | -90,097 | -104,995 | -120,793 | -137,518 | -154,910 |
| G14  | Nilai Buku Aset Tetap                     | 69,932   | 70,493   | 91,713  | 102,588 | 98,777   | 97,210   | 93,099   | 84,755   |
| G15  | Aset Dalam Penyelesaian                   | 0        | 8,695    | 12,478  | 11,087  | 14,231   | 12,614   | 9,048    | 2,070    |
| G16  | Aset Lain-lain                            | 2,831    | 2,831    | 2,831   | 3,167   | 3,049    | 3,001    | 2,874    | 2,616    |
| G17  | Jumlah Aset Tidak Lancar                  | 72,763   | 82,019   | 107,022 | 116,842 | 116,057  | 112,825  | 105,020  | 89,442   |
| G18  | Jumlah Aset                               | 94,273   | 105,265  | 128,980 | 130,601 | 136,742  | 144,365  | 142,897  | 142,076  |
| G19  | Kewajiban & Modal                         |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G20  | Kewajiban Jangka Pendek                   |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G21  | Utang Usaha                               | 864      | 1,515    | 1,627   | 972     | 1,053    | 1,141    | 1,202    | 1,252    |
| G22  | Utang Pajak                               | 422      | 2,468    | 3,103   | 1,635   | 2,135    | 2,459    | 1,015    | 791      |
| G23  | Jumlah Kewajiban Jangka Pendek            | 1,286    | 3,983    | 4,730   | 2,607   | 3,188    | 3,600    | 2,216    | 2,043    |
| G24  | Kewajiban Jangka Panjang                  |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G25  | Utang ke Pemerintah Pusat                 | 0        | 0        | 0       | 0       | 0        | 2,000    | 1,778    | 1,556    |
| G26  | Utang ke PEMDA                            | 0        | 0        | 0       | 0       | 1,500    | 1,333    | 1,167    | 1,000    |
| G27  | Jumlah Utang Pemerintah                   | 0        | 0        | 0       | 0       | 1,500    | 3,333    | 2,944    | 2,556    |
| G28  | Utang Bank A Jangka Panjang               | 9,618    | 9,298    | 17,768  | 15,794  | 13,820   | 11,845   | 9,871    | 7,897    |
| G29  | Utang Bank B Jangka Panjang               | 0        | 0        | 0       | 1,000   | 889      | 778      | 667      | 556      |
| G30  | Jumlah Utang Bank Jangka Panjang          | 9,618    | 9,298    | 17,768  | 16,794  | 14,708   | 12,623   | 10,538   | 8,452    |
| G31  | Kewajiban Lain-lain                       |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G32  | Jumlah Kewajiban Lain-lain                | 2,802    | 2,387    | 2,387   | 2,569   | 2,774    | 2,987    | 3,068    | 3,129    |
| G33  | Jumlah Kewajiban Jangka Panjang           | 12,420   | 11,685   | 20,155  | 19,363  | 18,983   | 18,943   | 16,550   | 14,137   |
| G34  | Jumlah Kewajiban                          | 13,706   | 15,668   | 24,885  | 21,970  | 22,171   | 22,544   | 18,766   | 16,180   |
| G35  | Ekuitas                                   |          |          |         |         |          |          |          |          |
| G36  | Penyerahan Pemerintah Daerah              | 34,862   | 39,060   | 40,523  | 41,406  | 41,923   | 43,076   | 43,817   | 43,817   |
| G37  | Penyerahan Pemerintah Pusat/Hibah         | 28,927   | 28,927   | 35,705  | 35,705  | 35,705   | 35,705   | 35,705   | 35,705   |
| G38  | Cadangan Umum                             | 3,644    | 3,644    | 3,644   | 3,957   | 4,202    | 4,522    | 4,891    | 5,043    |
| G39  | Akumulasi Rugi/Laba                       | 8,658    | 13,134   | 17,966  | 22,659  | 26,337   | 31,140   | 36,674   | 38,957   |
| G40  | Rugi/Laba Tahun Berjalan                  | 4,476    | 4,832    | 6,257   | 4,904   | 6,404    | 7,378    | 3,044    | 2,374    |
| G41  | Jumlah Ekuitas                            | 80,567   | 89,597   | 104,095 | 108,631 | 114,571  | 121,822  | 124,131  | 125,896  |
| G42  | Jumlah Kewajiban & Modal                  | 94,273   | 105,265  | 128,980 | 130,601 | 136,742  | 144,365  | 142,897  | 142,076  |

(Sumber: Finpro)

### 4.6.3 ARUS KAS

Proyeksi arus kas merupakan informasi penting, dapat mencerminkan potensi aliran dana yang akan terjadi, serta menilai kemampuan perusahaan serta kebutuhan perusahaan dalam menggunakan arus kas tersebut. Sehingga dapat dianalisa dari mana sumber dana serta untuk apa dana digunakan.

Proyeksi arus kas melaporkan penerimaan kas, pembayaran kas, dan perubahan bersih pada kas yang berasal dari Aktivitas Operasi, Investasi, dan Pendanaan perusahaan selama periode proyeksi yang dapat menunjukkan pengeluaran modal yang besar atau membayar pembagian laba. Contoh format proyeksi arus kas dapat dilihat di Tabel 4.24.

penjelasan mengenai rumus perhitungan Arus Kas disajikan pada Bab 5.1.1 Pedoman Model Keuangan, Tabel H.

**Tabel 4.24** Contoh format Proyeksi Arus Kas

H Proyeksi Arus Kas

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                                | Tahun -2<br>2015 | Tahun -1<br>2016 | Tahun 0<br>2017 | Tahun 1<br>2018 | Tahun 2<br>2019 | Tahun 3<br>2020 | Tahun 4<br>2021 | Tahun 5<br>2022 |
|------|--|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| H1   | Arus Kas Operasi :                       |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| H2   | Laba (Rugi) Bersih                       | 4,476            | 4,832            | 6,257           | 4,904           | 6,404           | 7,378           | 3,044           | 2,374           |
| H3   | Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih           | 7,368            | 8,134            | 9,954           | 14,083          | 14,898          | 15,798          | 16,726          | 17,391          |
| H4   | Perubahan Modal Kerja                    | -5,355           | 1,445            | -661            | -2,273          | -359            | -581            | -1,876          | -599            |
| H7   | Jumlah Arus Kas Operasi                  | 6,489            | 14,411           | 15,550          | 16,714          | 20,943          | 22,595          | 17,893          | 19,166          |
| H8   | Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan :      |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| H9   | Utang ke Pemerintah Pusat                | 0                | 0                | 0               | 0               | 0               | 2,000           | -222            | -222            |
| H10  | Utang ke PEMDA                           | 0                | 0                | 0               | 0               | 1,500           | -167            | -167            | -167            |
| H11  | Kewajiban Jangka Panjang                 | 9,618            | -320             | 8,470           | -974            | -2,085          | -2,085          | -2,085          | -2,085          |
| H13  | Penyertaan/Hibah Permerintah Daerah      | 34,862           | 4,198            | 1,463           | 883             | 517             | 1,153           | 741             | 0               |
| H14  | Penyertaan/Hibah Permerintah Pusat       | 28,927           | 0                | 6,778           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| H15  | Pembagian Laba ke PEMDA                  | 0                | 0                | 0               | -1,251          | -981            | -1,281          | -1,476          | -609            |
| H16  | Utang Lain-Lain                          | -2,387           | -415             | 0               | 182             | 205             | 213             | 81              | 61              |
| H17  | Cadangan Umum                            | 3,644            | 0                | 0               | 313             | 245             | 320             | 369             | 152             |
| H26  | Akumulasi Rugi/Laba                      | 0                | 0                | 0               | -313            | -245            | -320            | -369            | -152            |
| H18  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan | 74,664           | 3,463            | 16,711          | -1,161          | -844            | -167            | -3,128          | -3,022          |
| H19  | Arus Kas dari Aktivitas Investasi:       |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| H20  | Pembelian Aset Tidak Lancar              | -66,700          | -17,390          | -34,957         | -23,903         | -14,113         | -12,566         | -8,921          | -1,812          |
| H22  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi | -66,700          | -17,390          | -34,957         | -23,903         | -14,113         | -12,566         | -8,921          | -1,812          |
| H23  | Jumlah Arus Kas                          | 14,453           | 484              | -2,696          | -8,349          | 5,986           | 9,862           | 5,844           | 14,332          |
| H24  | Kas dan Setara Kas Awal Tahun            | 0                | 14,453           | 14,937          | 12,241          | 3,892           | 9,878           | 19,740          | 25,584          |
| H25  | Kas dan Setara Kas Akhir Tahun           | 14,453           | 14,937           | 12,241          | 3,892           | 9,878           | 19,740          | 25,584          | 39,916          |

(Sumber: Finpro)

#### 4.6.4 PROYEKSI INDIKATOR KINERJA UTAMA

Indikator kinerja, atau yang lebih sering disebut KPI (*Key Performance Indicator*) merupakan suatu pengukuran yang dimaksudkan untuk menilai keberhasilan atau kemajuan pencapaian tujuan, strategi, atau target yang ditetapkan.

KPI bagi PDAM harus menjadi bagian dari strategi manajemen yang dikaitkan dengan misi, visi, serta strategi organisasi.

Pada Bab 2 menguraikan standarisasi KPI bagi PDAM, yaitu terdapat standar yang diatur dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 tahun 1999 dan standar BPPSPAM.

Dalam kaitannya dengan contoh proyeksi laporan keuangan dengan model keuangan yang sederhana, menggunakan standar KPI yang diterbitkan oleh BPPSPAM dengan pertimbangan lebih ringkas dari jumlah indikator-indikator yang digunakan namun memadai sebagai alat untuk menganalisa kondisi keuangan yang diproyeksikan dalam rencana bisnis suatu PDAM.

Secara garis besar dapat digambarkan perbandingan pengukuran KPI antara KEPMENDAGRI dengan BPPSPAM pada tabel 4.25 dibawah ini:

**Tabel 4.25** Tabel perbandingan pengukuran KPI antara KEPMENDAGRI dan BPPSPAM

|                    | <b>BPPSPAM</b>                              | <b>KEPMENDAGRI</b>                                   |
|--------------------|---|--|
| Aspek yang dinilai | Keuangan<br>Operasional<br>Pelayanan<br>SDM | Keuangan<br>Operasional<br>Administrasi              |
| Jumlah Indikator   | 18  | 34   |
| Hasil Penilaian    | Sehat<br>Kurang Sehat<br>Sakit              | Baik Sekali<br>Baik<br>Cukup<br>Kurang<br>Tidak Baik |

Tabel 4.26 berikut merupakan contoh KPI dari BPPSPAM yang digunakan pada contoh proyeksi keuangan (FINPRO):

**Tabel 4.26** Contoh KPI BPPSPAM pada FINPRO

B Indikator Kinerja

| Kode              | Indikator                              | Unit                     | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|-------------------|--|--------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                   |  |                          | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| Aspek Keuangan    |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B1                | ROE (Return On Equity)                 | %                        | 5.6%     | 5.4%     | 6.0%    | 4.5%    | 5.6%    | 6.1%    | 2.5%    | 1.9%    |
| B2                | Ratio Operasi                          | Rasio                    | 0.9      | 0.9      | 0.9     | 0.9     | 0.9     | 0.9     | 1.0     | 1.0     |
| Liquiditas        |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B3                | Rasio Kas                              | %                        | 1123.9%  | 375.0%   | 258.8%  | 149.3%  | 309.9%  | 548.3%  | 1154.3% | 1954.0% |
| B4                | Efektifitas Penagihan                  | %                        | N/A      | 97.1%    | 98.5%   | 99.0%   | 99.0%   | 99.0%   | 99.5%   | 99.6%   |
| B5                | Solvabilitas                           | %                        | 687.8%   | 671.8%   | 518.3%  | 594.5%  | 616.8%  | 640.4%  | 761.4%  | 878.1%  |
| B6                | ROA (Return On Asset)                  | %                        | 4.7%     | 4.6%     | 4.9%    | 3.8%    | 4.7%    | 5.1%    | 2.1%    | 1.7%    |
| Aspek Pelayanan   |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B7                | Cakupan Pelayanan                      | %                        | 27.1%    | 29.1%    | 30.0%   | 31.5%   | 33.3%   | 35.0%   | 35.1%   | 35.0%   |
| B8                | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun        | %                        | N/A      | 5.7%     | 5.3%    | 5.5%    | 5.9%    | 5.6%    | 0.7%    | 0.0%    |
| B9                | Tingkat penyelesaian Aduan             | %                        | 97.0%    | 97.0%    | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   |
| B10               | Kualitas Air Pelanggan                 | %                        | 95.0%    | 95.0%    | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| B11               | Konsumsi Air Domestik                  | m <sup>3</sup> /SL/bulan | 16.2     | 16.2     | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    |
| Aspek Operasional |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B12               | Efisiensi Produksi                     | %                        | 94.8%    | 93.5%    | 93.5%   | 85.0%   | 90.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| B13               | Kehilangan Air/Tidak Berekening        | %                        | 33.5%    | 33.0%    | 28.2%   | 28.2%   | 28.2%   | 28.2%   | 28.2%   | 28.2%   |
| B14               | Jam Operasi Layanan                    | Jam/hari                 | 22       | 22       | 22      | 23      | 23      | 23      | 23      | 23      |
| B15               | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan   | %                        | 44.2%    | 44.2%    | 44.2%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   |
| B16               | Penggantian Meter Pelanggan Sumberdaya | %                        | 2.0%     | 2.0%     | 2.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    |
| B17               | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan    | Rasio                    | 4.0      | 3.8      | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     |
| B18               | Rasio Diklat Pegawai                   | %                        | 25.0%    | 25.0%    | 25.0%   | 26.0%   | 27.0%   | 28.0%   | 29.0%   | 30.0%   |
| B19               | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai    | %                        | 1.7%     | 1.7%     | 1.7%    | 1.8%    | 1.9%    | 2.0%    | 2.1%    | 2.2%    |
| B20               | Status PDAM (BPPSPAM)                  |                          | Sehat    | Sehat    | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   |
| B21               | Bobot PDAM                             |                          | 3.62     | 3.47     | 3.54    | 3.53    | 3.60    | 3.60    | 3.50    | 3.50    |
| A12               | Rata-rata tarif                        | Rp/m <sup>3</sup>        | 3,908    | 4,053    | 4,392   | 4,523   | 4,659   | 4,799   | 4,943   | 5,091   |

(Sumber: Finpro)

## 4.7 DAFTAR PENGECEKAN RENCANA BISNIS

Daftar Pengecekan dari Rencana Bisnis adalah sebagai panduan untuk mempersiapkan Rencana Bisnis. Berikut contoh daftar Pengecekan Rencana Bisnis pada Tabel 4.27 :

**Tabel 4.27** Daftar Pengecekan Rencana Bisnis

| <b>Judul</b>            | <b>Deskripsi</b>  | <b>Ada/Tidak</b> |
|-------------------------|---|------------------|
| Pendahuluan             | Pembukaan dari Rencana Bisnis   |                  |
| Latar Belakang          | Hal-hal yang melatar belakangi pembuatan Rencana Bisnis   |                  |
| Visi dan Misi           | Menjelaskan tentang visi dan misi yang dimiliki perusahaan.                                       |                  |
| Target                  | Menjelaskan target dan tujuan perusahaan untuk 5 tahun mendatang.                                 |                  |
| Kondisi Wilayah         | Menjelaskan tentang kondisi wilayah perusahaan baik dari segi geografis ataupun Sosial Ekonomi.   |                  |
| Geografis               | Menjelaskan tentang kondisi wilayah dari segi geografis (topografi, klimatologi, dsb).            |                  |
| Sosial Ekonomi          | Menjelaskan tentang kondisi wilayah dari segi sosial ekonomi.                                     |                  |
| Profil PDAM             | Menjelaskan tentang profil perusahaan baik dari bidang operasional, keuangan, dan organisasi.     |                  |
| Pelayanan Air           | Menjelaskan tentang bidang pelayanan air pada kondisi saat ini (3 tahun).                         |                  |
| Produksi                | Menjelaskan tentang bidang produksi air pada kondisi saat ini (3 tahun).                          |                  |
| Aspek Finansial         | Menjelaskan definisi, tujuan, dan komponen dari laporan keuangan pada kondisi saat ini (3 tahun). |                  |
| Laporan Laba Rugi       | Menjelaskan pengertian dan komponen dari laporan laba rugi pada kondisi saat ini (3 tahun).       |                  |
| Neraca                  | Menjelaskan pengertian dan komponen dari neraca pada kondisi saat ini (3 tahun).                  |                  |
| Laporan Arus Kas        | Menjelaskan pengertian dan komponen dari laporan arus kas pada kondisi saat ini (3 tahun).        |                  |
| Organisasi dan SDM      | Menjelaskan tentang struktur organisasi serta kepegawaian.  |                  |
| Analisa SWOT            | Menjelaskan pengertian dan langkah umum dari Analisa SWOT.  |                  |
| Indikator Kinerja Utama | Menjelaskan tentang indikator-indikator kinerja pada kondisi saat ini (3 tahun).                  |                  |

| <b>Judul</b>                  | <b>Deskripsi</b>  | <b>Ada/Tidak</b> |
|-------------------------------|---|------------------|
| Rencana Investasi             | Menjelaskan tentang rencana investasi yang akan dilakukan sesuai dengan hasil Analisa SWOT.                         |                  |
| Deskripsi Proyek              | Menjelaskan tentang proyek yang akan dilakukan dalam kegiatan investasi.  |                  |
| Pelayanan dan Produksi        | Menjelaskan tentang bidang pelayanan dan produksi yang akan dicapai dari kegiatan investasi.                        |                  |
| Target Pelayanan dan Produksi | Menjelaskan target dari bidang pelayanan dan produksi yang diharapkan dapat dicapai dengan kegiatan investasi.      |                  |
| Asumsi                        | Menjelaskan tentang deskripsi dan asumsi yang digunakan dalam penentuan target pelayanan dan produksi.              |                  |
| Rencana Organisasi            | Menjelaskan cara mendeskripsikan rencana organisasi yang terfokus pada rencana tenaga kerja dan terkait dengan KPI. |                  |
| Perencanaan tenaga kerja      | Menjelaskan tentang rencana proyeksi bidang SDM.  |                  |
| Asumsi                        | Menjelaskan tentang deskripsi dan asumsi yang digunakan dalam penentuan perencanaan tenaga kerja.                   |                  |
| Proyeksi Keuangan             | Menjelaskan definisi proyeksi keuangan dan bagaimana cara membuat proyeksi keuangan yang sederhana.                 |                  |
| Laporan Laba Rugi             | Menjelaskan tentang hasil proyeksi laporan laba rugi.   |                  |
| Neraca                        | Menjelaskan tentang hasil proyeksi neraca.  |                  |
| Arus Kas                      | Menjelaskan tentang hasil proyeksi laporan arus kas.  |                  |
| Indikator Kinerja Utama       | Menjelaskan tentang hasil proyeksi Indikator Kinerja Utama.   |                  |

## V. PRAKTIK PERUMUSAN *BUSINESS PLAN* DENGAN MODEL PROYEKSI KEUANGAN

### PENGANTAR

Setelah mempelajari Bab ini, pembaca mampu untuk:

- Memahami perumusan *business plan* dengan model proyeksi keuangan
- Menganalisa studi kasus model keuangan
- Mengecek konsistensi proyeksi keuangan

### 5.1 STUDI KASUS MODEL KEUANGAN

Studi kasus model keuangan merupakan bagian untuk lebih memahami tentang proyeksi keuangan serta model keuangan yang digunakan untuk pembuatan rencana bisnis. Selain itu juga disertakan contoh paparan rencana bisnis dan soal latihan untuk menyusun rencana bisnis.

#### 5.1.1 PEDOMAN MODEL KEUANGAN (STUDI KASUS)

Proyeksi keuangan merupakan bagian penting dari suatu rencana bisnis PDAM, gambaran kinerja keuangan PDAM akan terlihat pada laporan keuangan baik untuk kondisi historis maupun kondisi periode yang diproyeksikan. Model keuangan ini dirancang untuk proyeksi keuangan 5 (lima) tahun dengan basis data historis dianjurkan 3 (tiga) tahun.

#### 1. Struktur Model Keuangan

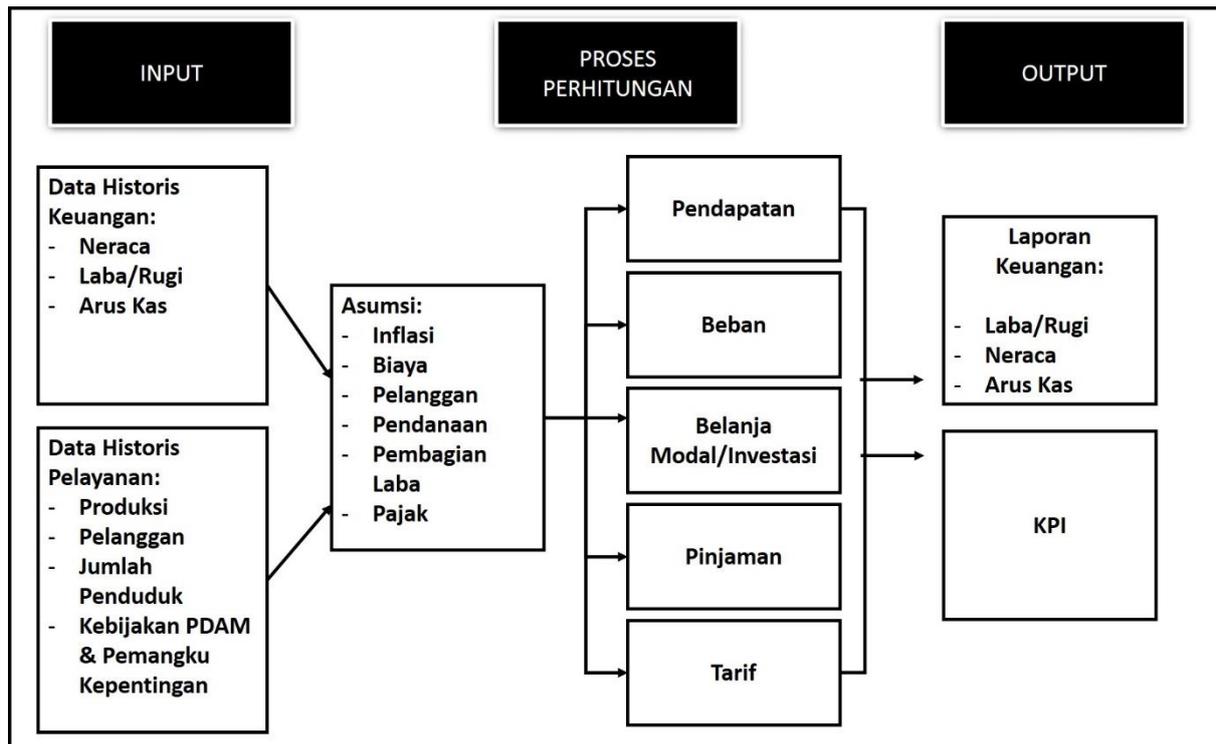
Model keuangan ini sangat sederhana dan dioperasikan dengan menggunakan aplikasi Microsoft Excel. Pada model ini, hanya menggunakan 7 *sheet*, yaitu:

- Laba Rugi,
- Neraca,
- Arus Kas,
- Invest&Dana,
- Pinjaman,
- Asumsi, dan
- KPI.

Selain 7 *sheet* tersebut, terdapat pula *sheet* khusus untuk perhitungan tarif yaitu *sheet* Tarif yang dijelaskan pada Bab 3. Perhitungan Tarif.

## 2. Gambar Proses Perhitungan Proyeksi Keuangan

Dengan basis data historis dan rencana kebutuhan investasi, proses perhitungan proyeksi keuangan dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 5.1** Proses Perhitungan Proyeksi Keuangan

Secara garis besar, pokok-pokok penyusunan proyeksi keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan data historis (sebaiknya untuk periode 3 tahun) yaitu neraca dan laba rugi, serta arus kas.
- b. Menyiapkan data historis pelayanan (sebaiknya untuk periode 3 tahun) yaitu produksi, pelanggan, jumlah penduduk
- c. Menentukan tujuan dan target yang akan dicapai sesuai dengan kebijakan dari Direksi, Pemerintah Daerah ataupun Pemerintah Pusat, seperti peningkatan pelayanan, dan penambahan kapasitas produksi.

- d. Berdasarkan dari tujuan dan target tersebut, disiapkan rencana investasi sesuai dengan rencana pengembangan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan target tersebut.
- e. Dari rencana investasi tersebut disusun rencana pendanaan.
- f. Menyusun asumsi berdasarkan data-data historis dari Laporan Laba/(Rugi), Neraca, dan data-data historis non finansial seperti data produksi air, biaya operasional, dll, untuk kemudian menghitung proyeksi dari laba rugi, neraca, dan arus kas.
- g. Tabel Proyeksi Laba Rugi dihitung berdasarkan data-data yang tersedia pada Tabel Asumsi dan Tabel Pinjaman.
- h. Tabel Proyeksi Neraca, dimulai dengan saldo awal dari neraca historis yang kemudian diproyeksikan untuk tahun-tahun proyeksi atas dasar data pada tabel-tabel Asumsi Umum, Pendanaan, Pinjaman, serta proyeksi laba rugi dan arus kas.
- i. Proyeksi arus kas dihitung berdasarkan proyeksi laba rugi dan proyeksi neraca.
- j. Tarif dihitung dari angka/data pada proyeksi laba rugi, asumsi dasar, dan proyeksi neraca.

### 3. Petunjuk Pengisian

Untuk kemudahan pengisian data agar diperhatikan hal sebagai berikut:

\**Cell* yang berwarna abu-abu tua (oranye pada program Excel)→ *Cell* yang harus diisi dengan angka ataupun formula.

\**Cell* yang berwarna abu-abu muda (abu pada program Excel)→ Hasil perhitungan, formula tidak perlu diubah.

\**Cell* yang berwarna hitam (merah pada program Excel) → pengisian data sementara, setelah proses perhitungan semua selesai dilakukan, rubah *cell* ini dengan hasil perhitungan ataupun asumsi baru.

\*Terdapat *row* yang menunjukkan urutan tahun pada masing-masing tabel, dimana Tahun -2 dan Tahun -1 menunjukkan tahun historis. Tahun 0 menunjukkan

tahun berjalan yang juga bagian dari tahun historis. Sedangkan Tahun 1 sampai Tahun 5 menunjukkan 5 tahun proyeksi.

Pengisian/pengecekan/modifikasi data pada model keuangan dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah berikut ini:

1. Pengisian data ke Tabel F. Proyeksi Laba/(Rugi)
2. Pengisian data ke Tabel G. Neraca
3. Pengisian data ke Tabel H. Arus Kas
4. Pengisian data ke Tabel D. Belanja Modal/Investasi
5. Pengisian data ke Tabel E. Pendanaan
6. Pengisian data ke Tabel I. Kewajiban Bank A Jangka Panjang (existing)
7. Pengisian data ke Tabel J. Kewajiban Bank B (Proyeksi)
8. Pengisian data ke Tabel K. Utang ke PEMDA
9. Pengisian data ke Tabel L. Utang ke Pemerintah
10. Lihat Tabel M. Jumlah Angsuran Pinjaman & Bunga
11. Pengisian data ke Tabel A. Asumsi Umum
12. Pengisian data ke Tabel B. Indikator Kinerja
13. Lihat Tabel C. Perhitungan Status Sehat
14. Pengubahan data pada sel A33, Tabel A. Asumsi Umum
15. Lihat hasil pengisian data pada Tabel A. Asumsi Umum dan Tabel B. Indikator Kinerja

## Langkah 1 Pengisian data ke Tabel F. Proyeksi Laba/(Rugi)

F Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator   | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|---|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |   | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| F1   | Pendapatan Operasi                                    |          |          |         |         |         |         |         |         |
| F2   | Penjualan Air   | 45,102   | 49,642   | 57,667  |         |         |         |         |         |
| F3   | Administrasi  | 6,303    | 8,218    | 8,668   |         |         |         |         |         |
| F4   | Jumlah Pendapatan Penjualan Air                       | 51,405   | 57,860   | 66,335  |         |         |         |         |         |
| F5   | Pendapatan Sambungan Baru                             | 3,309    | 3,320    | 4,617   |         |         |         |         |         |
| F6   | Pendapatan Non Air Lainnya (Denda, Samb.Kembali, dsb) | 876      | 2,034    | 995     |         |         |         |         |         |
| F7   | Jumlah Pendapatan Operasional                         | 55,590   | 63,214   | 71,947  |         |         |         |         |         |
| F8   | Beban Operasi   |          |          |         |         |         |         |         |         |
| F9   | Beban Pegawai   | 16,684   | 17,570   | 19,408  |         |         |         |         |         |
| F10  | Beban Energi  | 6,247    | 7,897    | 9,277   |         |         |         |         |         |
| F11  | Beban Bahan Kimia                                     | 2,075    | 3,133    | 3,662   |         |         |         |         |         |
| F12  | Beban Pemeliharaan                                    | 3,484    | 5,785    | 6,862   |         |         |         |         |         |
| F13  | Beban Operasi Lainnya                                 | 1,054    | 5,191    | 6,068   |         |         |         |         |         |
| F14  | Beban Retribusi Air Baku                              | 183      | 172      | 183     |         |         |         |         |         |
| F15  | Beban Administrasi & Umum                             | 11,783   | 7,781    | 6,804   |         |         |         |         |         |
| F16  | Beban Penghapusan Piutang                             | 145      | 119      | 133     |         |         |         |         |         |
| F22  | Beban Penyusutan                                      | 7,368    | 8,134    | 9,954   |         |         |         |         |         |
| F17  | Jumlah Beban Operasional                              | 49,023   | 55,782   | 62,351  |         |         |         |         |         |
| F18  | Laba Bersih Operasi                                   | 6,567    | 7,432    | 9,596   |         |         |         |         |         |
| F19  | Pendapatan Non Operasi                                | 610      | 362      | 283     |         |         |         |         |         |
| F20  | Beban Non Operasi                                     | 47       | 278      | 57      |         |         |         |         |         |
| F21  | Laba/(Rugi) Sebelum Beban Keuangan                    | 7,130    | 7,516    | 9,822   |         |         |         |         |         |
| F24  | Beban Bunga + Denda+Jasa Bank                         | 368      | 429      | 711     |         |         |         |         |         |
| F25  | Laba/(Rugi) Sebelum Pajak                             | 6,762    | 7,087    | 9,111   |         |         |         |         |         |
| F26  | Pajak Pendapatan                                      | 2,286    | 2,255    | 2,854   |         |         |         |         |         |
| F27  | Laba/(Rugi) Bersih                                    | 4,476    | 4,832    | 6,257   |         |         |         |         |         |

Proyeksi Laba Rugi untuk periode tahun ke-1 sampai dengan tahun ke-5, adalah tampilan laporan laba rugi yang merupakan hasil dari perhitungan atas dasar asumsi-asumsi yang berhubungan dengan penjualan dan biaya operasi yang tercermin pada tabel asumsi. Data historis yang diperlukan adalah laporan laba rugi yang meliputi data pendapatan operasi dan non operasi, biaya operasi, penyusutan, dan pajak pendapatan.

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel F:

| <b>NO.</b> | <b>INDIKATOR</b>   | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|--|---|
| F2         | Penjualan Air  | Pendapatan penjualan air yang dikalkulasikan dengan rumus Jumlah m <sup>3</sup> Air Terjual (A11) × Rata-Rata Rp Tarif (A12).   |
| F3         | Administrasi   | Pendapatan administrasi dihitung dari pendapatan administrasi tahun lalu dibagi dengan Jumlah Sambungan Langganan (A16) tahun sekarang dikalikan dengan Kenaikan Inflasi (A32) dikalikan dengan Jumlah Sambungan (A16).   |
| F4         | Jumlah Pendapatan Penjualan Air                            | Merupakan jumlah Penjualan Air (F2) ditambah pendapatan Administrasi pelanggan (F3).  |
| F5         | Pendapatan Sambungan Baru                                  | Pendapatan dari penambahan sambungan langganan baru. Dihitung dengan rumus Sambungan Baru (A17) × Harga Samb. Baru (A18). Data-data tersebut diambil dari Sheet Asumsi.   |
| F6         | Pendapatan Non Air Lainnya (Denda, Sambungan Kembali, dsb) | Pendapatan yang berasal dari denda, sambungan kembali, dsb. Diasumsikan dikalikan sebesar Rasio Pendapatan Air Non Air Terhadap Penjualan Air (A36).  |
| F7         | Jumlah Pendapatan Operasional                              | Jumlah dari seluruh akun-akun Pendapatan Operasi.   |
| F9         | Beban Pegawai  | Biaya yang dikeluarkan untuk pegawai. Dihitung dengan rumus Jumlah Tenaga Kerja (A19) × Biaya Pegawai (A20) per bulan. Data tersebut diambil dari Sheet Asumsi.   |
| F10        | Beban Energi   | Biaya yang dikeluarkan untuk energi yang digunakan dalam kegiatan operasional. Dihitung dengan rumus Biaya Energi (A21) × jumlah Produksi Tahunan (A9). Data diambil dari Sheet Asumsi.   |
| F11        | Beban Bahan Kimia  | Biaya yang dikeluarkan untuk bahan kimia yang digunakan dalam kegiatan produksi dan distribusi. Dihitung dengan rumus Biaya Bahan Kimia (A22) × Kapasitas Produksi Operasi/Distribusi (m <sup>3</sup> ). Data diambil dari Tabel Asumsi Umum. (merujuk ke A9 dan A22) |
| F12        | Beban Pemeliharaan   | Biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan pemeliharaan. Diambil dari Sheet Asumsi nomor A23.  |
| F13        | Beban Operasi Lainnya                                      | Biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional lainnya. Dihitung dengan rumus Biaya Operasi  |

| NO. | INDIKATOR                          | KETERANGAN   |
|-----|------------------------------------|--|
|     |                                    | Lainnya (A24) × Produksi Tahunan (A9) yang diambil dari Sheet Asumsi.  |
| F14 | Beban Retribusi Air Baku           | Biaya penggunaan air baku. Dihitung dengan rumus Retribusi air baku/m <sup>3</sup> (A27) × Produksi Tahunan (A9) yang diambil dari Sheet Asumsi.                   |
| F15 | Beban Administrasi dan Umum        | Biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan administrasi umum. Dihitung dengan rumus Biaya Pegawai (F9) × Biaya Administrasi Umum/Biaya Tenaga Kerja (A26).              |
| F16 | Beban Penghapusan Piutang          | Biaya penghapusan atas perkiraan piutang yang tidak dapat ditagih. Dihitung dengan rumus Pendapatan Penjualan Air (F4) × % Penghapusan Piutang (A25).              |
| F22 | Beban Penyusutan                   | Biaya penyusutan aktiva tetap selain tanah. Dihitung dengan rumus Aset Tetap Air Minum diluar Tanah (G12) × %Penyusutan aset tetap (A30).                          |
| F17 | Jumlah Beban Operasional           | Merupakan penjumlahan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional.   |
| F18 | Laba Bersih Operasi                | Merupakan laba dari kegiatan operasional sebelum diperhitungkan pendapatan/biaya lain, bunga, depresiasi.  |
| F19 | Pendapatan Non Operasi             | Pendapatan yang didapatkan dari kegiatan non-operasional dihitung dengan rumus Penjualan Air(F2) × % rasio pendapatan non operasi terhadap penjualan air (A37).    |
| F20 | Beban Non Operasi                  | Biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan non-operasional. Dihitung dengan cara Jumlah Kewajiban (G34) × Persentase Biaya Non Operasi Terhadap Jumlah Kewajiban (A38). |
| F21 | Laba/(Rugi) Sebelum Beban Keuangan | Laba (Rugi) sebelum diperhitungkan biaya penyusutan dan biaya bunga dan pajak.   |
| F24 | Beban Bunga + Denda + Jasa Bank    | Biaya total dari bunga, denda, dan jasa bank. Data tahun proyeksi diambil dari M1 pada Sheet Pinjaman.   |
| F25 | Laba (Rugi) Sebelum Pajak          | Laba (Rugi) setelah perhitungan penyusutan Bunga dan denda, namun belum diperhitungkan pajak.  |
| F26 | Pajak Pendapatan                   | Perhitungan pajak atas laba sebelum pajak. Untuk tahun proyeksi, apabila Laba (Rugi) Sebelum Pajak   |

| NO. | INDIKATOR          | KETERANGAN   |
|-----|--------------------|--|
|     |                    | (F25) bernilai positif, diasumsikan Pajak Pendapatan sebesar 25% dari Laba tersebut. |
| F27 | Laba (Rugi) Bersih | Laba (Rugi) setelah perhitungan pajak.   |

## Langkah 2 Pengisian data ke Tabel G. Neraca

## G Proyeksi Perhitungan Neraca

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                                 | Tahun -2<br>2015 | Tahun -1<br>2016 | Tahun 0<br>2017 | Tahun 1<br>2018 | Tahun 2<br>2019 | Tahun 3<br>2020 | Tahun 4<br>2021 | Tahun 5<br>2022 |
|------|---|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| G1   | Aset                                      |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G2   | Aset Lancar                               |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G3   | Kas dan Setara Kas                        | 14,453           | 14,937           | 12,241          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G5   | Piutang Air - Bersih                      | 5,352            | 7,026            | 8,010           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G6   | Uang Muka                                 | 48               | 98               | 115             |                 |                 |                 |                 |                 |
| G7   | Persediaan                                | 1,657            | 1,185            | 1,592           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G8   | Jumlah Aset Lancar                        | 21,510           | 23,246           | 21,958          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G9   | Aset Tidak Lancar                         |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G10  | Aset Tetap                                |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G11  | Tanah                                     | 1,223            | 1,223            | 1,223           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G12  | Aset tetap air minum diluar Tanah         | 126,635          | 135,330          | 166,504         |                 |                 |                 |                 |                 |
| G13  | Akumulasi Penyusutan Aset Tetap Air Minum | -57,926          | -66,060          | -76,014         |                 |                 |                 |                 |                 |
| G14  | Nilai Buku Aset Tetap                     | 69,932           | 70,493           | 91,713          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G15  | Aset Dalam Penyelesaian                   | 0                | 8,695            | 12,478          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G16  | Aset Lain-lain                            | 2,831            | 2,831            | 2,831           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G17  | Jumlah Aset Tidak Lancar                  | 72,763           | 82,019           | 107,022         |                 |                 |                 |                 |                 |
| G18  | Jumlah Aset                               | 94,273           | 105,265          | 128,980         |                 |                 |                 |                 |                 |
| G19  | Kewajiban & Modal                         |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G20  | Kewajiban Jangka Pendek                   |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G21  | Utang Usaha                               | 864              | 1,515            | 1,627           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G22  | Utang Pajak                               | 422              | 2,468            | 3,103           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G23  | Jumlah Kewajiban Jangka Pendek            | 1,286            | 3,983            | 4,730           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G24  | Kewajiban Jangka Panjang                  |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G25  | Utang ke Pemerintah Pusat                 | 0                | 0                | 0               |                 |                 |                 |                 |                 |
| G26  | Utang ke PEMDA                            | 0                | 0                | 0               |                 |                 |                 |                 |                 |
| G27  | Jumlah Utang Pemerintah                   | 0                | 0                | 0               |                 |                 |                 |                 |                 |
| G28  | Utang Bank A Jangka Panjang               | 9,618            | 9,298            | 17,768          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G29  | Utang Bank B Jangka Panjang               | 0                | 0                | 0               |                 |                 |                 |                 |                 |
| G30  | Jumlah Utang Bank Jangka Panjang          | 9,618            | 9,298            | 17,768          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G31  | Kewajiban Lain-lain                       |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G32  | Jumlah Kewajiban Lain-lain                | 2,802            | 2,387            | 2,387           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G33  | Jumlah Kewajiban Jangka Panjang           | 12,420           | 11,685           | 20,155          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G34  | Jumlah Kewajiban                          | 13,706           | 15,668           | 24,885          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G35  | Ekuitas                                   |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| G36  | Penyerahan Pemerintah Daerah              | 34,862           | 39,060           | 40,523          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G37  | Penyerahan Pemerintah Pusat/Hibah         | 28,927           | 28,927           | 35,705          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G38  | Cadangan Umum                             | 3,644            | 3,644            | 3,644           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G39  | Akumulasi Rugi/Laba                       | 8,658            | 13,134           | 17,966          |                 |                 |                 |                 |                 |
| G40  | Rugi/Laba Tahun Berjalan                  | 4,476            | 4,832            | 6,257           |                 |                 |                 |                 |                 |
| G41  | Jumlah Ekuitas                            | 80,567           | 89,597           | 104,095         |                 |                 |                 |                 |                 |
| G42  | Jumlah Kewajiban & Modal                  | 94,273           | 105,265          | 128,980         |                 |                 |                 |                 |                 |

Proyeksi Neraca adalah proyeksi laporan posisi keuangan per tanggal akhir periode tahun pertama hingga tahun ke-5 proyeksi, yang merupakan hasil dari perhitungan atas dasar asumsi-asumsi yang berhubungan. Tabel –tabel yang berhubungan dengan perhitungan neraca adalah :

- Laba Rugi
- Arus Kas
- Pendanaan
- Pinjaman
- KPI dan asumsi

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel G:

| <b>NO.</b> | <b>INDIKATOR</b>     | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|----------------------|---|
| G1         | Aset                 | Merupakan kelompok aset yang dimiliki oleh PDAM.  |
| G2         | Aset Lancar          | Menunjukkan kelompok aset/harta yang dimiliki PDAM dan dapat dengan cepat dikonversikan sebagai kas. Biasanya umur Aset Lancar di bawah atau sama dengan 1 tahun.           |
| G3         | Kas dan Setara Kas   | Saldo dana yang tersedia pada tanggal neraca, yang dihasilkan dari perhitungan arus kas, dengan rumus Kas pada tahun sebelumnya +/- Jumlah Arus Kas (H23) tahun berjalan.   |
| G5         | Piutang Air – Bersih | Saldo piutang atau rekening air yang diterbitkan namun belum diterima pembayarannya. Dihitung dengan rumus Persentase Piutang (A28) Terhadap Pendapatan Penjualan Air (F4). |
| G6         | Uang Muka            | Merupakan saldo biaya dibayar dimuka. Dihitung dengan rumus Rasio Uang Muka terhadap Penjualan Air (A40) dikali dengan Penjualan Air (F2).                                  |
| G7         | Persediaan           | Saldo persediaan per tanggal neraca yang dihitung dari 3 bulan Biaya Bahan Kimia (F11). Data diambil dari Sheet Laba Rugi.  |
| G8         | Jumlah Aset Lancar   | Merupakan penjumlahan dari akun aset lancar.  |
| G9         | Aset Tidak Lancar    | Menunjukkan kelompok Harta yang dimiliki PDAM selain harta lancar dan umur aset di atas 1 tahun.  |
| G10        | Aset Tetap           | Merupakan kelompok aset tetap yang digunakan oleh PDAM untuk operasional.   |

| <b>NO.</b> | <b>INDIKATOR</b>                          | <b>KETERANGAN</b>  |
|------------|---|--|
| G11        | Tanah                                     | Merupakan nilai perolehan tanah per tanggal neraca. Dihitung dengan rumus saldo Tanah tahun sebelumnya + nilai perpindahan ke Aset Tetap Tanah (D34 Sheet Invest&Dana).  |
| G12        | Aset Tetap Air Minum Diluar Tanah         | Saldo nilai perolehan aset tetap per tanggal neraca. Dihitung dengan rumus nilai Aset Tetap Air Minum Diluar Tanah tahun sebelumnya dikalikan dengan Transfer ke Aset Tetap Di Luar Tanah (D33 pada Sheet Invest&Dana).                      |
| G13        | Akumulasi Penyusutan Aset Tetap Air Minum | Saldo akumulasi penyusutan per tanggal neraca, penambahan (biaya penyusutan) dihitung dengan metode garis lurus, dihitung dengan rumus Akumulasi Penyusutan Aset Tetap Air Minum awal dikurangi nilai Penyusutan (F22 pada Sheet Laba Rugi). |
| G14        | Nilai buku Aset Tetap                     | Menunjukkan saldo dari harga perolehan setelah dikurangi dengan saldo akumulasi penyusutan.  |
| G15        | Aset Dalam Penyelesaian                   | Merupakan pengeluaran investasi (tabel investasi) yang pada tahun pengeluaran diasumsikan sebagai Aset Dalam Penyelesaian (D32), dan tahun berikutnya akan di transfer sebagai Aset Tetap.   |
| G16        | Aset Lain-lain                            | Aset diluar Aset Tetap dan Aset Lancar. Dihitung dari Nilai Buku Aset Tetap (G14) dikalikan dengan Rasio Aset lain-lain terhadap Nilai Buku Aset Tetap (A41).  |
| G17        | Jumlah Aset Tidak Lancar                  | Merupakan penjumlahan dari Aset Tetap (G14) ditambah Aset Dalam Penyelesaian (G15), dan Aset Lain-Lain (G16).  |
| G18        | Jumlah Aset                               | Merupakan nilai penjumlahan dari Aset Lancar ditambah Aset Tidak Lancar.   |
| G19        | Kewajiban & Modal                         | Merupakan kelompok utang PDAM dan modal PDAM.  |
| G20        | Kewajiban Jangka Pendek                   | Merupakan kelompok kewajiban yang harus dilunasi oleh PDAM dan umurnya di bawah atau sampai dengan 1 tahun.  |
| G21        | Utang Usaha                               | Saldo utang kepada pihak ketiga per tanggal neraca, diasumsikan untuk 1 (satu) minggu biaya operasional, dihitung dari biaya operasional selain biaya pegawai dan penghapusan piutang. Data diambil dari Sheet Laba Rugi.                    |

| <b>NO.</b> | <b>INDIKATOR</b>                | <b>KETERANGAN</b>  |
|------------|---------------------------------|--|
| G22        | Utang Pajak                     | Saldo pajak yang belum dibayarkan per tanggal neraca. Data diambil dari Pajak Pendapatan (F26) tahun berjalan di Sheet Laba Rugi.  |
| G23        | Jumlah Kewajiban Jangka Pendek  | Merupakan penjumlahan dari akun-akun Kewajiban Lancar.   |
| G24        | Kewajiban Jangka Panjang        | Merupakan kelompok kewajiban yang harus dilunasi oleh PDAM dan umurnya di atas 1 tahun.  |
| G25        | Utang Ke Pemerintah Pusat       | Saldo utang kepada Pemerintah Pusat untuk tahun proyeksi (L1), data pada tabel Pinjaman.   |
| G26        | Utang ke PEMDA                  | Saldo utang kepada Pemerintah Daerah untuk tahun proyeksi (K1), data pada tabel Pinjaman.  |
| G27        | Jumlah Utang Pemerintah         | Merupakan penjumlahan nilai utang kepada Pemerintah Pusat dan PEMDA.   |
| G28        | Utang Bank A Jangka Panjang     | Utang kepada Bank A diasumsikan merupakan utang yang berasal dari tahun /data historis. Saldo Utang Bank A dihitung dari saldo tahun sebelumnya – Total Cicilan Utang Bank A Jk. Panjang tahun berjalan (M2 pada Sheet Pinjaman).                                  |
| G29        | Utang Bank B Jangka Panjang     | Utang kepada Bank B diasumsikan sebagai utang yang diperoleh pada tahun proyeksi. diambil dari Tabel Pinjaman dan saldo selanjutnya dihitung dari saldo Utang Bank B Jangka Panjang tahun sebelumnya – Total Cicilan Utang Bank B Jk. Panjang tahun berjalan (J1). |
| G30        | Jumlah Kewajiban Jangka Panjang | Merupakan penjumlahan utang kepada Bank A dan Bank B.  |
| G31        | Kewajiban Lain-lain             | Merupakan kelompok kewajiban lain-lain.  |
| G32        | Jumlah Kewajiban Lain-lain      | Merupakan saldo kewajiban selain kewajiban lancar dan tidak lancar. Utang selain utang ke Pemerintah Dan Bank. Dengan rumus rasio Kewajiban Lain-lain terhadap Biaya Pegawai (A42) dikalikan dengan Biaya Pegawai (F9).  |
| G33        | Jumlah Kewajiban Jangka Panjang | Merupakan penjumlahan akun-akun Kewajiban Jangka Panjang.  |
| G34        | Jumlah Kewajiban                | Merupakan penjumlahan akun Kewajiban Jangka Pendek dan Jangka Panjang.   |
| G35        | Ekuitas                         | Merupakan kelompok akun ekuitas PDAM.  |
| G36        | Penyertaan Pemerintah Daerah    | Menunjukkan saldo penyertaan Pemerintah Daerah kepada PDAM, diperoleh dari saldo tahun   |

| NO. | INDIKATOR                         | KETERANGAN  |
|-----|-----------------------------------|---|
|     |                                   | sebelumnya ditambah dengan Bantuan Pemerintah Daerah (E3 dari Sheet Invest&Dana).   |
| G37 | Penyertaan Pemerintah Pusat/Hibah | Menunjukkan saldo Penyertaan/Hibah Pemerintah Pusat kepada PDAM.  |
| G38 | Cadangan Umum                     | Saldo cadangan dana per tanggal neraca. Dihitung dengan cara Cadangan Umum tahun sebelumnya + (Rugi/Laba Tahun Berjalan (G40) × Alokasi Laba untuk Cadangan Umum (A43)). Perhitungan tersebut dapat dilakukan apabila saldo Rugi/Laba bernilai positif. |
| G39 | Akumulasi Rugi/Laba               | Merupakan jumlah akumulasi laba/rugi sampai dengan tahun lalu, saldo ini bertambah/berkurang dengan Laba/Rugi Tahun Berjalan (G40), kemudian dikurangi dengan Pembagian Laba ke PEMDA (H15).  |
| G40 | Rugi/Laba Tahun Berjalan          | Merupakan laba/rugi tahun berjalan, diambil dari Tabel Proyeksi Laba/Rugi (F27).  |
| G41 | Jumlah Ekuitas                    | Merupakan penjumlahan akun-akun Ekuitas.  |
| G42 | Jumlah Kewajiban & Modal          | Menunjukkan Jumlah Kewajiban dan Ekuitas pada tanggal neraca.   |

## Langkah 3 Pengisian data ke Tabel H. Arus Kas

H Proyeksi Arus Kas

(dalam Rp. Juta)

| Kode | Indikator                                | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |  | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| H1   | Arus Kas Operasi :                       |          |          |         |         |         |         |         |         |
| H2   | Laba (Rugi) Bersih                       | 4,476    |          |         |         |         |         |         |         |
| H3   | Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih           | 7,368    |          |         |         |         |         |         |         |
| H4   | Perubahan Modal Kerja                    | -5,355   |          |         |         |         |         |         |         |
| H7   | Jumlah Arus Kas Operasi                  | 6,489    |          |         |         |         |         |         |         |
| H8   | Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan :      |          |          |         |         |         |         |         |         |
| H9   | Utang ke Pemerintah Pusat                | 0        |          |         |         |         |         |         |         |
| H10  | Utang ke PEMDA                           | 0        |          |         |         |         |         |         |         |
| H11  | Kewajiban Jangka Panjang                 | 9,618    |          |         |         |         |         |         |         |
| H13  | Penyertaan/Hibah Permerintah Daerah      | 34,862   |          |         |         |         |         |         |         |
| H14  | Penyertaan/Hibah Permerintah Pusat       | 28,927   |          |         |         |         |         |         |         |
| H15  | Pembagian Laba ke PEMDA                  | 0        |          |         |         |         |         |         |         |
| H16  | Utang Lain-Lain                          | -2,387   |          |         |         |         |         |         |         |
| H17  | Cadangan Umum                            | 3,644    |          |         |         |         |         |         |         |
| H26  | Akumulasi Rugi/Laba                      | 0        |          |         |         |         |         |         |         |
| H18  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan | 74,664   |          |         |         |         |         |         |         |
| H19  | Arus Kas dari Aktivitas Investasi:       |          |          |         |         |         |         |         |         |
| H20  | Pembelian Aset Tidak Lancar              | -66,700  |          |         |         |         |         |         |         |
| H22  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi | -66,700  |          |         |         |         |         |         |         |
| H23  | Jumlah Arus Kas                          | 14,453   |          |         |         |         |         |         |         |
| H24  | Kas dan Setara Kas Awal Tahun            | 0        |          |         |         |         |         |         |         |
| H25  | Kas dan Setara Kas Akhir Tahun           | 14,453   |          |         |         |         |         |         |         |

Proyeksi Arus Kas adalah proyeksi sumber dan penggunaan dana selama periode tahun proyeksi ke-1 sampai ke-5 yang merupakan hasil dari perhitungan-perhitungan seperti penerimaan uang dari operasional perusahaan, dari pinjaman dan pengeluaran uang untuk operasional, investasi, serta pembayaran pinjaman. Tabel-tabel yang berhubungan dengan perhitungan arus kas adalah :

- Laba Rugi, dan
- Neraca

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel H:

| <b>NO.</b> | <b>INDIKATOR</b>                   | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|------------------------------------|---|
| H1         | Arus Kas Operasi                   | Merupakan kelompok penerimaan dan pengeluaran kas yang berasal dari kegiatan operasi.   |
| H2         | Laba (Rugi) Bersih                 | Merupakan nilai Laba (Rugi) Bersih. Data diambil dari sheet Laba Rugi.  |
| H3         | Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih     | Merupakan penyesuaian Laba (Rugi) Bersih. Data diambil dari Beban Penyusutan pada sheet Laba Rugi.  |
| H4         | Perubahan Modal Kerja              | Merupakan perubahan dari modal kerja perusahaan, apakah terdapat kenaikan atau penurunan. Dihitung dari selisih Piutang (G5), Uang Muka (G6), dan Persediaan (G7) tahun sebelumnya dengan tahun terhitung ditambah dengan selisih antara Utang Usaha (G21) dan Utang Pajak (G22) tahun terhitung dengan tahun sebelumnya. |
| H7         | Jumlah Arus Kas Operasi            | Merupakan penjumlahan dari akun-akun Arus Kas Operasi.  |
| H8         | Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan  | Merupakan kelompok penerimaan dan pengeluaran kas yang berasal dari aktivitas pendanaan.  |
| H9         | Utang ke Pemerintah Pusat          | Menunjukkan penambahan atau pengurangan utang yang merupakan selisih/mutasi dari saldo Utang ke Pemerintah Pusat (G25 pada Sheet Neraca).   |
| H10        | Utang ke PEMDA                     | Menunjukkan penambahan atau pengurangan utang yang merupakan mutasi dari saldo Utang ke PEMDA (G26 pada Sheet Neraca).  |
| H11        | Kewajiban Jangka Panjang           | Menunjukkan mutasi dari Utang Pembiayaan Jangka Panjang (G30 pada Sheet Neraca).  |
| H13        | Penyertaan/Hibah Pemerintah Daerah | Merupakan mutasi dari saldo Penyertaan/Hibah Pemerintah Daerah (G36 dari Sheet Neraca).   |
| H14        | Penyertaan/Hibah Pemerintah Pusat  | Merupakan mutasi dari saldo Penyertaan/Hibah Pemerintah Pusat (G37 pada Sheet Neraca).  |
| H15        | Pembagian Laba ke PEMDA            | Pengeluaran kepada PEMDA. Ada tidaknya Pembagian Laba ke PEMDA dan besaran  |

| NO. | INDIKATOR                                | KETERANGAN   |
|-----|--|--|
|     |  | persentasenya tergantung kebijakan masing-masing daerah. Pada model ini diasumsikan persentase sebesar 20% dari Laba Bersih tahun lalu.  |
| H16 | Utang Lain-lain                          | Merupakan penambahan atau pengurangan Utang Lain-lain (G32 pada Sheet Neraca).   |
| H17 | Cadangan Umum                            | Merupakan penambahan atau pengurangan saldo Cadangan Umum (G38 pada Sheet Neraca).   |
| H26 | Akumulasi Rugi/Laba                      | Pengurangan laba (rugi) karena penambahan Cadangan Umum (H17).   |
| H18 | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan | Merupakan penjumlahan akun-akun Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan.   |
| H19 | Arus Kas dari Aktivitas Investasi        | Merupakan kelompok arus kas aktivitas investasi.   |
| H20 | Pembelian Aset Tidak Lancar              | Menunjukkan penambahan atau pengurangan aset tidak lancar.   |
| H22 | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi | Merupakan penjumlahan Arus Kas dari aktivitas pendanaan.   |
| H23 | Jumlah Arus Kas                          | Menunjukkan jumlah dari penambahan atau pengurangan dari Arus Kas Operasi (H7), Arus Kas Pendanaan (H18), dan Arus Kas Investasi (H22).  |
| H24 | Kas dan Setara Kas Awal Tahun            | Adalah saldo awal kas yang angkanya diambil dari saldo akhir Kas tahun sebelumnya.   |
| H25 | Kas dan Setara Kas Akhir Tahun           | Menunjukkan saldo akhir kas pada setiap akhir periode. Angka diperoleh dari Jumlah arus kas ditambah kas awal tahun. Saldo kas harus sama dengan saldo kas yang tercantum pada Neraca. |

## Langkah 4 Pengisian data ke Tabel D. Belanja Modal/Investasi

D Belanja Modal/Investasi

| Kode | Uraian                                  | Unit    | until                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 | Tahun 6 | Total<br>Investasi |
|------|---|---------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
|      |   |         | Hingga<br>Tahun -1<br>2016 | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |                    |
| D1   | Instalasi Pengolahan Air (Optimalisasi) |         |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D2   | - Tanah                                 | Rp Juta | 0                          | 0       | 0       | 2,000   | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D3   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 7,000                      | 9,230   | 192     | 837     | 2,000   | 890     | 0       | 0       |                    |
| D4   | Jumlah                                  | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D5   | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0                        | 0.0     | 100.0   | 0.0     | 0.0     | 5.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D6   | Penambahan Pipa                         |         |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D7   | - Tanah                                 | Rp Juta | 0                          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D8   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 10,000                     | 10,737  | 5,089   | 5,455   | 4,542   | 2,650   | 274     | 0       |                    |
| D9   | Jumlah                                  | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D10  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0                        | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D11  | Meter Air                               |         |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D12  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0                          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D13  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 0                          | 1,000   | 1,749   | 1,854   | 1,959   | 1,369   | 0       | 0       |                    |
| D14  | Jumlah                                  | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D15  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0                        | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D16  | Sambungan Baru Kab. XYZ                 |         |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D17  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0                          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D18  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 0                          | 3,591   | 3,591   | 3,591   | 3,591   | 3,591   | 1,796   | 0       |                    |
| D18  | Jumlah                                  | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D20  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0                        | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D21  | Aktivitas Pendukung                     |         |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D22  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0                          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D23  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 300                        | 400     | 466     | 494     | 522     | 548     | 0       | 0       |                    |
| D24  | Jumlah                                  | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D25  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0                        | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D26  | Jumlah                                  |         |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D27  | - Tanah                                 | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D28  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D29  | Jumlah                                  | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D30  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D31  | Investasi untuk aset tetap              |         |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D32  | Aset tetap dalam penyelesaian           | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D33  | Transfer Ke Aset Tetap dil luar Tanah   | Rp Juta | 135,000                    |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D34  | Transfer ke Aset Tetap Tanah            | Rp Juta |                            |         |         |         |         |         |         |         |                    |

Merupakan perkiraan pengeluaran modal (*Capital Expenditure*) yang dibutuhkan selama tahun proyeksi. Untuk penyederhanaan, pengeluaran dikelompokkan menjadi 5 (lima) kegiatan investasi, yaitu:

- Instalasi Pengolahan Air ( IPA),
- Jaringan Perpipaan,
- Meter Air,
- Sambungan Baru, dan
- Aktivitas Pendukung.

Untuk masing-masing kegiatan investasi, dapat diproyeksikan tambahan/kenaikan kapasitas produksi dan tambahan/kenaikan pendapatan.

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel D:

| <b>NO.</b> | <b>INDIKATOR</b>                | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|---------------------------------|---|
| D2         | Tanah                           | Biaya investasi untuk pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi IPA.  |
| D3         | Investasi (Di Luar Tanah)       | Biaya investasi selain pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi IPA.   |
| D4         | Jumlah                          | Merupakan total dari biaya investasi Tanah (D2) dan Investasi (Di Luar Tanah) (D3).   |
| D5         | Kenaikan Kapasitas Produksi Air | Kenaikan kapasitas produksi air yang dihasilkan dari kegiatan investasi, yang berhubungan dengan investasi IPA.             |
| D7         | Tanah                           | Biaya investasi untuk pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi penambahan pipa.                                    |
| D8         | Investasi (Di Luar Tanah)       | Biaya investasi selain pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi penambahan pipa.                                   |
| D9         | Jumlah                          | Merupakan total dari biaya investasi Tanah (D7) dan Investasi (Di Luar Tanah) (D8).   |
| D10        | Kenaikan Kapasitas Produksi Air | Kenaikan kapasitas produksi air yang dihasilkan dari kegiatan investasi yang berhubungan dengan investasi penambahan pipa.  |
| D12        | Tanah                           | Biaya investasi untuk pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi penambahan meter air.                               |
| D13        | Investasi (Di Luar Tanah)       | Biaya investasi selain pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi penambahan meter air.                              |
| D14        | Jumlah                          | Merupakan total dari biaya investasi Tanah (D12) dan Investasi (Di Luar Tanah) (D13).                                       |
| D15        | Kenaikan Kapasitas Produksi Air | Kenaikan kapasitas produksi air yang dihasilkan oleh kegiatan investasi, yang berhubungan dengan investasi penambahan pipa. |
| D17        | Tanah                           | Biaya investasi untuk pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi penambahan sambungan baru.                          |
| D18        | Investasi (Di Luar Tanah)       | Biaya investasi selain pembelian yang berhubungan dengan investasi penambahan sambungan baru.                               |
| D19        | Jumlah                          | Merupakan total dari biaya investasi Tanah (D17) dan Investasi (Di Luar Tanah) (D18).                                       |

| <b>NO.</b> | <b>INDIKATOR</b>                     | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|--------------------------------------|---|
| D20        | Kenaikan Kapasitas Produksi Air      | Kenaikan kapasitas produksi air yang dihasilkan dari kegiatan investasi yang berhubungan dengan investasi penambahan sambungan baru.  |
| D22        | Tanah                                | Biaya investasi untuk pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi aktivitas pendukung.  |
| D23        | Investasi (Di Luar Tanah)            | Biaya investasi selain pembelian tanah yang berhubungan dengan investasi aktivitas pendukung.   |
| D24        | Jumlah                               | Merupakan total dari biaya investasi Tanah (D22) dan Investasi (Di Luar Tanah) (D23).   |
| D25        | Kenaikan Kapasitas Produksi Air      | Kenaikan kapasitas produksi air yang dihasilkan dari kegiatan investasi tanah yang berhubungan dengan investasi aktivitas pendukung.  |
| D27        | Tanah                                | Total biaya investasi untuk pembelian tanah dari seluruh kegiatan investasi.  |
| D28        | Investasi (Di Luar Tanah)            | Total biaya investasi untuk pembelian selain tanah dari seluruh kegiatan investasi.   |
| D29        | Jumlah                               | Merupakan total dari biaya investasi Tanah (D27) dan Investasi (Di Luar Tanah) (D28).   |
| D30        | Kenaikan Kapasitas Produksi Air      | Kenaikan kapasitas produksi air yang dihasilkan dari kegiatan yang berhubungan dengan investasi aktivitas pendukung.  |
| D31        | Investasi untuk Aset Tetap           | Merupakan kegiatan investasi yang nantinya akan menjadi aset tetap.   |
| D32        | Aset Tetap Dalam Penyelesaian        | Nilai investasi yang nantinya akan menjadi aset tetap dan masih dalam pembangunan.  |
| D33        | Transfer ke Aset Tetap di luar Tanah | Nilai investasi yang nantinya akan menjadi aset tetap di luar tanah. Data Tahun -1 adalah data yang berupa akumulasi investasi dari tahun-tahun sebelumnya hingga Tahun -1. |
| D34        | Transfer ke Aset Tetap Tanah         | Nilai investasi yang nantinya akan menjadi aset tetap tanah.  |

## Langkah 5 Pengisian data ke Tabel E. Pendanaan

## E Pendanaan

(Rp Juta )

| Kode | Indikator                            | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 | Total |
|------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
|      |                                      | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |       |
| E1   | Dana yang dibutuhkan untuk Investasi |         |         |         |         |         |         |       |
| E2   | Utang Pemerintah Daerah              | 0       | 0       | 1,500   | 0       | 0       | 0       |       |
| E3   | Bantuan Pemerintah Daerah            | 1,463   | 883     | 517     | 1,153   | 741     | 0       |       |
| E4   | Utang Pemerintah Pusat               | 0       | 0       | 0       | 2,000   | 0       | 0       |       |
| E5   | Bantuan Pemerintah (APBN)            | 6,778   | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |       |
| E6   | Pinjaman - BANK                      | 9,642   | 1,000   | 0       | 0       | 0       | 0       |       |
| E7   | Dana Internal Perusahaan (PDAM)      |         |         |         |         |         |         |       |

Sumber pendanaan terdiri dari :

- APBD dan DAK (Dana Alokasi Khusus)
- CSR (*Corporate Social Responsibility*)
- Internal PDAM
- Dana Perbankan
- KPBU ( Kerjasama Pemerintah & Badan Usaha)

Adapun rencana sumber pendanaan untuk rencana investasi selama tahun proyeksi di mana nilai pengeluaran modal telah dihitung pada tabel rencana investasi, diasumsikan diperoleh dari :

- Pemerintah Daerah, baik bantuan /hibah maupun pinjaman,
- Hibah Pemerintah Pusat,
- Pinjaman Bank, dan
- Dana internal PDAM

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel E:

| NO. | INDIKATOR                            | KETERANGAN  |
|-----|--------------------------------------|---|
| E1  | Dana yang dibutuhkan untuk investasi | Total dana yang dibutuhkan untuk investasi, data didapatkan dari Aset Tetap Dalam Penyelesaian (D32) pada Tabel D. Investasi.   |
| E2  | Utang Pemerintah Daerah              | Perkiraan sumber dana kegiatan investasi yang berasal dari pinjaman Pemerintah Daerah.  |
| E3  | Bantuan Pemerintah Daerah            | Sumber dana yang berasal dari hibah Pemerintah Daerah.  |
| E4  | Utang Pemerintah Pusat               | Sumber dana pinjaman yang berasal dari Pemerintah Pusat.  |
| E5  | Bantuan Pemerintah (APBN)            | Sumber dana yang berasal dari hibah Pemerintah Pusat.   |
| E6  | Pinjaman – BANK                      | Sumber dana pinjaman dari pihak ketiga yaitu Bank atau Lembaga Keuangan.  |
| E7  | Dana Internal Perusahaan (PDAM)      | Sumber dana yang berasal dari hasil operasi PDAM. Dihitung dari selisih antara program investasi dengan seluruh sumber pendanaan (Program Investasi – Utang Pemerintah Daerah – Bantuan Pemerintah Daerah – Utang Pemerintah Pusat – Bantuan Pemerintah (APBN) – Pinjaman Bank). Indikator ini merupakan indikator yang bertindak sebagai angka rekonsiliasi. |

Langkah 6 Pengisian data ke Tabel I. Kewajiban Bank A Jangka Panjang (existing)

I Kewajiban Bank A Jangka Panjang (Existing)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| 11   | Saldo Pinjaman                 |         |         |         |         |         |         |
| 12   | Angsuran Utang Pokok           | 1,974   | 1,974   | 1,974   | 1,974   | 1,974   | 1,974   |
| 13   | Bunga Berjalan                 |         |         |         |         |         |         |
| 14   | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan |         |         |         |         |         |         |
| 15   | Tingkat bunga (%/tahun)        | 4%      |         |         |         |         |         |

Utang jangka panjang merupakan kewajiban PDAM baik kepada Bank, ataupun kepada pemberi pinjaman lainnya yang dibayarkan secara berkala dalam jangka waktu 5 tahun atau lebih. Pengisian data terlebih dahulu dilakukan pada Tabel I. Kewajiban Bank A Jangka Panjang (Existing) yang merupakan pinjaman bank dari data historis.

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel I:

| NO. | INDIKATOR                      | KETERANGAN  |
|-----|--------------------------------|---|
| I1  | Saldo Pinjaman                 | Merupakan besaran saldo pinjaman kepada Bank A dalam periode 5 tahun.                             |
| I2  | Angsuran Utang Pokok           | Merupakan besaran pokok yang dibayarkan setiap tahunnya kepada Bank A.                            |
| I3  | Bunga Berjalan                 | Besarnya bunga yang harus dibayarkan setiap tahunnya.   |
| I4  | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan | Jumlah yang harus dibayarkan setiap tahunnya. Dihitung dari Angsuran Utang Pokok + Bunga Berjalan |
| I5  | Tingkat Bunga (% tahun)        | Persentase suku bunga yang dipinjam dari Bank A, diasumsikan sebesar 4%.                          |

Langkah 7 Pengisian data ke Tabel J. Kewajiban Bank B (Proyeksi)

J Kewajiban Bank B (Proyeksi)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| J1   | Saldo Pinjaman                 |         |         |         |         |         |         |
| J2   | Angsuran Utang Pokok           | 0       | 111     | 111     | 111     | 111     | 111     |
| J3   | Bunga Berjalan                 |         |         |         |         |         |         |
| J4   | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan |         |         |         |         |         |         |
| J5   | Tingkat bunga (%/tahun)        | 4%      |         |         |         |         |         |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel J:

| NO. | INDIKATOR                      | KETERANGAN  |
|-----|--------------------------------|---|
| J1  | Saldo Pinjaman                 | Merupakan besaran saldo pinjaman kepada Bank B dalam periode 5 tahun.                             |
| J2  | Angsuran Utang Pokok           | Merupakan besaran pokok yang dibayarkan setiap tahunnya kepada Bank A.                            |
| J3  | Bunga Berjalan                 | Besarnya bunga yang harus dibayarkan setiap tahunnya.   |
| J4  | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan | Jumlah yang harus dibayarkan setiap tahunnya. Dihitung dari Angsuran Utang Pokok + Bunga Berjalan |
| J5  | Tingkat Bunga (% tahun)        | Persentase suku bunga yang dipinjam dari Bank B, diasumsikan sebesar 4%.                          |

Langkah 8 Pengisian data ke Tabel K. Utang ke PEMDA

K Utang ke PEMDA

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| K1   | Saldo Pinjaman                 |         |         |         |         |         |         |
| K2   | Angsuran Utang Pokok           | 0       | 0       | 167     | 167     | 167     | 167     |
| K3   | Bunga Berjalan                 |         |         |         |         |         |         |
| K4   | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan |         |         |         |         |         |         |
| K5   | Tingkat bunga (%/tahun)        | 0%      |         |         |         |         |         |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel K:

| NO. | INDIKATOR                      | KETERANGAN  |
|-----|--------------------------------|---|
| K1  | Saldo Pinjaman                 | Merupakan besaran saldo pinjaman kepada PEMDA dalam periode 5 tahun.                              |
| K2  | Angsuran Utang Pokok           | Merupakan besaran pokok yang dibayarkan setiap tahunnya kepada PEMDA.                             |
| K3  | Bunga Berjalan                 | Besarnya bunga yang harus dibayarkan setiap tahunnya.   |
| K4  | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan | Jumlah yang harus dibayarkan setiap tahunnya. Dihitung dari Angsuran Utang Pokok + Bunga Berjalan |
| K5  | Tingkat Bunga (% tahun)        | Persentase suku bunga yang dipinjam dari PEMDA, diasumsikan sebesar 0%.                           |

## Langkah 9 Pengisian data ke Tabel L. Utang ke Pemerintah

## L Utang ke Pemerintah Pusat

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| L1   | Saldo Pinjaman                 |         |         |         |         |         |         |
| L2   | Angsuran Utang Pokok           | 0       | 0       | 0       | 222     | 222     | 222     |
| L3   | Bunga Berjalan                 |         |         |         |         |         |         |
| L4   | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan |         |         |         |         |         |         |
| L5   | Tingkat Bunga (%/tahun)        | 2%      |         |         |         |         |         |

Berikut penjelasan dari indikator-indikator yang terdapat pada Tabel L:

| NO. | INDIKATOR                      | KETERANGAN  |
|-----|--------------------------------|---|
| L1  | Saldo Pinjaman                 | Merupakan besaran saldo pinjaman kepada Pemerintah Pusat dalam periode 5 tahun.                   |
| L2  | Angsuran Utang Pokok           | Merupakan besaran pokok yang dibayarkan setiap tahunnya kepada Pemerintah Pusat.                  |
| L3  | Bunga Berjalan                 | Besarnya bunga yang harus dibayarkan setiap tahunnya.   |
| L4  | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan | Jumlah yang harus dibayarkan setiap tahunnya. Dihitung dari Angsuran Utang Pokok + Bunga Berjalan |
| L5  | Tingkat Bunga (% tahun)        | Persentase suku bunga yang dipinjam dari Pemerintah Pusat, diasumsikan sebesar 2%.                |

## Langkah 10 Lihat tabel M. Jumlah Angsuran Pinjaman &amp; Bunga

Tabel M. Jumlah Angsuran Pinjaman & Bunga terdapat pada lembar kerja yang sama dengan Tabel I, Tabel J, Tabel K, dan Tabel L. Tabel M ini merupakan rangkuman dari Tabel I, Tabel J, Tabel K, dan Tabel L.

## Langkah 11 Pengisian data ke Tabel A. Asumsi Umum

## A Asumsi Umum

| Kode | Indikator  | Unit                        | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--|-----------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |  |                             | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| A1   | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan                             | Ribu Jiwa                   | 1,762    | 1,767    | 1,773   |         |         |         |         |         |
| A31  | %Peningkatan penduduk                                  | %                           |          |          |         | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    |
| A2   | Jml Jiwa per Rumah Tangga                              | Jiwa / Rumah Tangga         | 6.0      | 6.0      | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     |
| A3   | Jml Jiwa per Kran Umum                                 | Jiwa / Kran Umum            | 100.0    | 100.0    | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   |
| A13  | Domestik/RT (Kelompok I,II,III)                        | SL                          | 55,412   | 58,498   | 61,682  |         |         |         |         |         |
| A15  | Sosial (Kelompok Khusus Non-komersial)                 | SL                          | 1,452    | 1,629    | 1,613   |         |         |         |         |         |
| A14  | Non Domestik (Kelompok Khusus Komersial)               | SL                          | 2,650    | 2,807    | 2,959   |         |         |         |         |         |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang                           | L/Defik                     | 580      | 620      |         |         |         |         |         |         |
| A6   | Kapasitas Produksi Air terpasang                       | ribu m <sup>3</sup> /tahun  |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A7   | Faktor Pemanfaatan                                     | %                           |          |          |         | 85.0%   | 90.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| A8   | Kapasitas Produksi operasi                             | L/Defik                     | 550      | 580      | 580     |         |         |         |         |         |
| A9   | Produksi Tahunan                                       | ribu m <sup>3</sup>         |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A16  | Jumlah sambungan                                       | SL                          |          |          |         | 69,909  | 74,022  | 78,134  | 78,677  | 78,677  |
| A4   | Jumlah Penduduk Terlayani                              | Ribu Jiwa                   |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun                               | ribu m <sup>3</sup>         | 11,540   | 12,247   | 13,131  |         |         |         |         |         |
| A33  | %Peningkatan tarif                                     | %                           |          |          |         | 0.0%    | 0.0%    | 1.0%    | 2.0%    | 3.0%    |
| A12  | Rata-rata tarif  | Rp/m <sup>3</sup>           |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A44  | Rata-rata tarif penuh (FCR)                            | Rp/m <sup>3</sup>           |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A45  | % Real Tarif / Tarif FCR                               | %                           |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A10  | rata-rata konsumsi                                     | m <sup>3</sup> /SL/bulan    |          |          |         | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    |
| A17  | Sambungan baru   | SL                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A32  | Tingkat inflasi  | %                           |          |          |         | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    |
| A18  | Harga Samb. Baru                                       | Rp ribu / SL                | 1,000    | 1,000    | 1,350   | 1,418   | 1,488   | 1,563   | 1,641   | 1,723   |
| A19  | Jumlah Tenaga Kerja                                    | pegawai                     | 241      | 241      | 261     | 275     | 292     | 308     | 310     | 310     |
| B17  | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan                    | Rasio                       |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A34  | %peningkatan beban pegawai                             | %                           |          |          |         | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      |
| A20  | Beban Pegawai per bulan                                | Rp Ribu / bulan/Pegawai     |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A21  | Beban Energi   | Rp /m <sup>3</sup> produksi |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A22  | Beban Bahan Kimia                                      | Rp /m <sup>3</sup> produksi |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A24  | Beban Operasi Lainnya                                  | Rp/m <sup>3</sup> produksi  |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A39  | Rasio beban pemeliharaan terhadap aset tetap air minum | %                           |          |          |         | 4%      | 4%      | 4%      | 4%      | 4%      |
| A23  | Beban Pemeliharaan                                     | Rp Juta                     |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A25  | % penghapusan piutang                                  | %                           |          |          |         | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A26  | Beban administrasi umum / beban tenaga kerja           | %                           |          |          |         | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   |
| A27  | Retribusi air baku                                     | Rp / m <sup>3</sup>         |          |          |         | 10.0    | 10.0    | 10.0    | 10.0    | 10.0    |
| A28  | % Piutang / Pendapatan                                 | %                           |          |          |         | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   |
| A30  | % Penyusutan Aset Tetap (Garis Lurus)                  | %                           |          |          |         | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    |
| A35  | %Pajak pendapatan                                      | %                           |          |          |         | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   |
| A36  | Rasio pendapatan non air terhadap penjualan air        | %                           |          |          |         | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    |
| A37  | Rasio pendapatan non operasi terhadap penjualan air    | %                           |          |          |         | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    |
| A38  | %Beban non operasi terhadap jumlah kewajiban           | %                           |          |          |         | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A40  | rasio saldo uang muka terhadap penjualan air           | %                           |          |          |         | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A41  | rasio aset lain-lain terhadap nilai buku aset tetap    | %                           |          |          |         | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    |
| A42  | rasio kewajiban lain-lain terhadap biaya pegawai       | %                           |          |          |         | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   |
| A43  | alokasi laba untuk cadangan umum                       | %                           |          |          |         | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    |

Penjelasan mengenai asumsi umum untuk digunakan dalam perhitungan proyeksi keuangan, yang akan menghasilkan rencana pendapatan, beban dan rencana pelayanan, dapat dilihat di bawah ini:

| No.  | INDIKATOR                                | KETERANGAN   |
|--|--|--|
| Tahun yang digunakan pada model keuangan ini merupakan 3 tahun historis, dan 5 tahun proyeksi. Tahun-tahun tersebut akan terisi secara otomatis setelah memasukkan tahun awal proyeksi yang terdapat pada baris teratas dari Tabel A. Asumsi Umum. |  |  |
| A1   | Jumlah Penduduk Wil. Pelayanan           | Jumlah dari penduduk yang tinggal di wilayah pelayanan PDAM. Untuk tahun proyeksi dihitung dengan jumlah penduduk dikalikan dengan % peningkatan penduduk (A31).   |
| A31  | %Peningkatan Penduduk                    | Merupakan persentase peningkatan penduduk. Untuk menghitung jumlah penduduk tahun proyeksi diasumsikan peningkatannya sama dengan tahun berjalan.  |
| A2   | Jumlah Jiwa Per Rumah Tangga             | Jumlah rata-rata penduduk per keluarga pada suatu wilayah pelayanan PDAM. Untuk tahun proyeksi diasumsikan jumlah jiwa per rumah tangga sebanyak 6 orang.  |
| A3   | Jml Jiwa Per Kran Umum                   | Jumlah rata-rata penduduk per kran umum pada suatu wilayah pelayanan PDAM. Untuk tahun pertama proyeksi diasumsikan jumlah jiwa per kran umum sebanyak 100 orang.  |
| A13  | Domestik (RT)                            | Jumlah sambungan langganan untuk kategori domestik (rumah tangga) di suatu wilayah pelayanan PDAM. Tahun proyeksi dihitung dari selisih Jumlah Sambungan (A16) dengan Non Domestik (A14) dan Sosial (A15).   |
| A15  | Sosial (Kelompok Khusus Non-Komersial)   | Jumlah sambungan untuk kategori kran umum & sosial khusus di suatu wilayah pelayanan PDAM. Tahun proyeksi dihitung dengan menggunakan perbandingan Jumlah Sambungan tahun yang dihitung dengan tahun sebelumnya .<br><br>$\frac{\text{Kran Umum tahun lalu}}{\text{Jumlah sambungan tahun lalu}} \times \text{Jumlah Sambungantahun sekarang}$ |
| A14  | Non Domestik (Kelompok Khusus Komersial) | Jumlah sambungan untuk kategori non-domestik di wilayah pelayanan PDAM. Tahun proyeksi dihitung berdasarkan perbandingan jumlah pelanggan non  |

| No. | INDIKATOR                        | KETERANGAN  |
|-----|----------------------------------|---|
|     |                                  | <p>domestik tahun sebelumnya dengan jumlah SL tahun sebelumnya dikali jumlah SL tahun yang dihitung.</p> $\frac{\text{Non - Domestik tahun lalu}}{\text{Jumlah pelanggan/SL tahun lalu}} \times \text{Jumlah pelanggan/SL tahun sekarang}$  |
| A5  | Kapasitas Produksi Terpasang     | Kapasitas produksi air (L/detik) maksimal yang terpasang di IPA. Tahun historis menggunakan data historis. Sedangkan tahun berjalan hingga tahun proyeksi ke-5, Kapasitas Produksi Terpasang dihitung dengan menambahkan kenaikan kapasitas dari tabel Investasi (D30).             |
| A6  | Kapasitas Produksi Air Terpasang | Kapasitas produksi maksimal dari IPA (m <sup>3</sup> ) yang dapat dihitung dengan rumus Kapasitas Produksi Terpasang (A5) × (24 jam × 60 menit × 60 detik × 365).   |
| A7  | Faktor Pemanfaatan               | Merupakan rasio pemanfaatan IPA (Instalasi Pengolahan Air). Data historis dihitung dengan rumus Kapasitas Produksi Operasi (A8) ÷ Kapasitas Produksi Terpasang (A5). Sedangkan untuk data tahun proyeksi diasumsikan dengan suatu persentase tertentu.                              |
| A8  | Kapasitas Produksi Operasi       | Kapasitas air yang terproduksi (L/detik) dan di distribusikan untuk kegiatan operasi PDAM. Tahun historis menggunakan data aktual, sedangkan untuk tahun proyeksi dihitung dengan rumus Kapasitas Produksi Terpasang (A5) × Faktor Pemanfaatan (A7) sebesar asumsi yang ditentukan. |
| A9  | Produksi Tahunan                 | Kapasitas air yang terproduksi dan digunakan untuk kegiatan operasi/distribusi PDAM dalam satu tahun, dalam m <sup>3</sup> . dihitung dengan rumus Kapasitas Produksi Operasi (A8) × (24 jam × 60 menit × 60 detik × 365).  |
| A16 | Jumlah Sambungan                 | Total sambungan dari seluruh kategori pelanggan. Jumlah Sambungan tahun proyeksi disesuaikan dengan kenaikan Produksi Tahunan (A9) dengan rumus (Jumlah Sambungan tahun sebelumnya × Produksi Tahunan tahun ini) ÷ Produksi Tahunan tahun sebelumnya.                               |

| No. | INDIKATOR                   | KETERANGAN  |
|-----|-----------------------------|---|
| A4  | Jumlah Penduduk Terlayani   | Jumlah populasi yang terlayani di wilayah pelayanan PDAM, yang dihitung atas dasar Jumlah Jiwa per Rumah Tangga (A2) dikalikan dengan sambungan langganan Domestik (A13) ditambah dengan Jumlah Jiwa per Kran Umum (A3) dikalikan dengan SL Sosial (A15).   |
| A11 | Jumlah air terjual          | Jumlah air yang terjual di suatu wilayah pelayanan PDAM dalam satu tahun. Dihitung dengan rumus Rata-rata Konsumsi (A10) dalam 1 tahun $\times$ Jumlah Sambungan (A16).   |
| A33 | %peningkatan tarif          | Persentase peningkatan tarif untuk tahun proyeksi. Untuk pengisian data awal diasumsikan tidak ada peningkatan pada tahun proyeksi ke-1 dan ke-2. 1% pada tahun proyeksi ke-3. 2% pada tahun proyeksi ke-4, dan 3% pada tahun proyeksi ke-5 di mana angka ini merupakan angka estimasi. Pada tahap terakhir pengerjaan, apabila seluruh proses input data selesai dilakukan, persentase tahun proyeksi diubah secara manual (lihat langkah 14). |
| A12 | Rata-rata tarif             | Merupakan rata-rata tarif pertahun di mana untuk data historis dihitung secara otomatis dengan rumus Penjualan Air (F2) $\div$ Jumlah Air Terjual/Tahun (A11), sedangkan untuk tahun proyeksi dihitung secara otomatis dari Rata-Rata Tarif tahun sebelumnya $\times$ %Peningkatan Tarif (A33).   |
| A44 | Rata-rata Tarif Penuh (FCR) | Merupakan nilai Rata-rata Tarif Penuh setiap tahunnya. Untuk tahun historis, FCR tahun historis ke-2 (Tahun -2) dihitung pada tabel W di <i>sheet</i> Tarif. Untuk tahun proyeksi ke-1, dihitung pada tabel T di <i>sheet</i> Tarif, yang dipaparkan pada Bab 3. Perhitungan Tarif.   |
| A45 | %Real/Tarif / Tarif FCR     | Merupakan persentase perbandingan antara Rata-rata Tarif (A12) dengan Rata-rata Tarif Penuh (A44).  |
| A10 | Rata-rata Konsumsi          | Jumlah rata-rata air yang dikonsumsi per SL dalam satu bulan. Tahun historis dihitung dengan cara Jumlah Air Terjual (A11) dibagi Jumlah Sambungan (A16) dibagi 12 bulan. Tahun proyeksi diasumsikan bernilai sama dengan tahun berjalan.   |

| <b>No.</b> | <b>INDIKATOR</b>                     | <b>KETERANGAN</b>  |
|------------|--------------------------------------|--|
| A17        | Sambungan Baru                       | Jumlah dari sambungan langganan baru yang tersambung setiap tahunnya. Data tahun proyeksi dihitung dari selisih Jumlah Sambungan (A16) tahun terhitung dengan tahun berjalan.  |
| A32        | Tingkat Inflasi                      | Persentase inflasi yang untuk tahun proyeksinya diasumsikan sebesar 7% tiap tahunnya.  |
| A18        | Harga Sambungan Baru                 | Harga yang dikenakan untuk pembuatan sambungan baru. Untuk tahun proyeksi diasumsikan meningkat sebesar Tingkat inflasi (A32).   |
| A19        | Jumlah Tenaga Kerja                  | Jumlah pegawai baik pegawai tetap ataupun pegawai kontrak. Jumlah Tenaga Kerja tahun proyeksi disesuaikan dengan kenaikan Produksi Tahunan (A9) dengan rumus (Jumlah Tenaga Kerja Tahun Sebelumnya $\times$ Produksi Tahunan Tahun Ini) $\div$ Produksi Tahunan Tahun Sebelumnya.  |
| B17        | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan  | Merupakan salah satu indikator kinerja. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada B17 di Langkah 12.  |
| A34        | %Peningkatan biaya pegawai per bulan | Persentase peningkatan biaya pegawai per bulan. Untuk tahun proyeksi diasumsikan sama dengan persentase peningkatan biaya pada tahun berjalan.   |
| A20        | Beban Pegawai per Bulan              | Biaya tenaga kerja termasuk gaji dan tunjangan. Data historis dihitung dengan rumus Biaya Pegawai pada sheet Laba Rugi (F9) $\div$ Jumlah Tenaga Kerja (A19) $\div$ 12 bulan. Untuk tahun proyeksi diasumsikan terdapat peningkatan biaya pegawai setiap tahunnya sesuai dengan % peningkatan biaya pegawai per bulan (A34). |
| A21        | Beban Energi                         | Data historis Biaya Energi produksi dihitung dengan rumus Biaya Energi pada sheet Laba Rugi (F10) $\div$ Produksi Tahunan (A9). Untuk tahun proyeksi diasumsikan terdapat peningkatan setiap tahunnya sebesar tingkat inflasi (A32).   |
| A22        | Beban Bahan Kimia                    | Data historis biaya bahan kimia produksi dihitung dengan rumus Bahan Kimia pada sheet Laba Rugi (A11) $\div$ Produksi Tahunan (A9). Untuk tahun proyeksi diasumsikan terdapat peningkatan setiap tahunnya sebesar tingkat inflasi (A32).   |

| <b>No.</b> | <b>INDIKATOR</b>                                       | <b>KETERANGAN</b>  |
|------------|--|--|
| A24        | Beban Operasi Lainnya                                  | Biaya operasi lainnya dihitung dengan data awal historis, yaitu Biaya Operasi Lainnya (F13) ÷ Produksi Tahunan (A9). Untuk tahun proyeksi diasumsikan terdapat peningkatan Biaya Operasi Lainnya/m <sup>3</sup> sebesar tingkat inflasi (A32) setiap tahun.  |
| A39        | Rasio Beban Pemeliharaan Terhadap Aset Tetap Air Minum | Rasio Biaya Pemeliharaan Terhadap Aset Tetap Air Minum untuk tahun historis dihitung dengan cara Biaya Pemeliharaan (F12 pada Sheet Laba Rugi) dibagi Aset Tetap Air Minum Diluar Tanah (G12 pada Sheet Neraca). Untuk seluruh tahun proyeksi diasumsikan besarnya sama, yang merupakan persentase tahun berjalan. |
| A23        | Beban Pemeliharaan                                     | Untuk tahun historis, data diambil dari Biaya Pemeliharaan (F12 pada Sheet Laba Rugi). Biaya pemeliharaan fasilitas untuk tahun proyeksi diasumsikan sebesar Rasio Biaya Pemeliharaan Terhadap Aset Tetap Air Minum (A39) × Aset tetap air minum diluar tanah (G12).   |
| A25        | % penghapusan piutang                                  | Persentase tahun historis dihitung dengan rumus Penghapusan piutang (F16) ÷ Jumlah Pendapatan Penjualan Air (F4) yang ada pada Sheet Laba Rugi. Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan sama dengan tahun berjalan.  |
| A26        | Beban Administrasi Umum / Biaya Tenaga Kerja           | Dihitung dengan rumus Biaya Administrasi & Umum (F15) ÷ Biaya Pegawai (F9) dari Sheet Laba Rugi. Untuk seluruh tahun proyeksi diasumsikan sama dengan tahun berjalan.  |
| A27        | Retribusi air baku                                     | Tarif/retribusi air baku/m <sup>3</sup> yang digunakan untuk menghitung biaya pemakaian air baku. Data historis dihitung dengan rumus Retribusi Air Baku/m <sup>3</sup> (F14) ÷ Produksi Tahunan (A9). Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan sama dengan tahun berjalan.                             |
| A28        | %Piutang/Pendapatan                                    | Presentase untuk menghitung Piutang pada neraca. Data tahun historis dihitung dari Piutang Air-Bersih (G5) ÷ Jumlah Pendapatan Penjualan Air (F4). Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan sama dengan persentase tahun berjalan.  |

| <b>No.</b> | <b>INDIKATOR</b>                                    | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|---|---|
| A30        | %Penyusutan Aset Tetap (Garis Lurus)                | Persentase depresiasi dari aset tetap diluar biaya pembelian tanah. Tahun historis dihitung dengan rumus Penyusutan (F22 pada Sheet Laba Rugi) ÷ Aset Tetap Air Minum diluar Tanah (G12 pada Sheet Neraca). Untukpersentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan sama yang merupakan persentase tahun berjalan. |
| A35        | % Pajak Pendapatan                                  | Tahun proyeksi diasumsikan sebesar 25% setiap tahunnya.   |
| A36        | Rasio Pendapatan Non air terhadap penjualan air     | Rasio pendapatan non-air terhadap penjualan air untuk tahun historis dihitung dengan cara Pendapatan Non Air Lainnya (F6) dibagi Penjualan Air (F2) yang diambil dari Sheet Laba Rugi. Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan rasio sama dengan tahun berjalan.                                  |
| A37        | Rasio Pendapatan Non operasi terhadap Penjualan Air | Rasio Pendapatan Non-operasi terhadap penjualan air untuk tahun historis dihitung dengan cara Pendapatan Non Operasi (F19) dibagi Penjualan Air (F2) yang diambil dari sheet laba rugi. Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan rasio sama dengan tahun berjalan.                                 |
| A38        | %Beban Non Operasi Terhadap Jumlah Kewajiban        | Persentase Biaya Non Operasi terhadap Jumlah Kewajiban untuk data historis dihitung dengan cara Biaya Non Operasi (F20) dibagi Jumlah Kewajiban (G34). Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan memiliki persentase sama yang merupakan persentase tahun berjalan.                                 |
| A40        | Rasio Saldo Uang Muka Terhadap Penjualan Air        | Rasio saldo Uang Muka terhadap Penjualan Air untuk tahun historis dihitung dengan cara Uang Muka (G6) dibagi Penjualan Air (F2). Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan sama dengan tahun berjalan.  |
| A41        | Rasio Aset Lain-Lain Terhadap Nilai Buku Aset Tetap | Rasio Aset Lain-lain terhadap Nilai Buku Aset Tetap untuk tahun historis dihitung dengan cara Aset Lain-Lain (G16) dibagi dengan Nilai Buku Aset Tetap (G14). Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan sama dengan tahun berjalan.   |

| No. | INDIKATOR  | KETERANGAN  |
|-----|--|---|
| A42 | Rasio Kewajiban Lain-Lain Terhadap Biaya Pegawai | Rasio Kewajiban lain-lain terhadap Biaya Pegawai tahun historis dihitung dengan cara Jumlah Kewajiban Lain-Lain (G32) dibagi dengan Biaya Pegawai (F9). Untuk persentase seluruh tahun proyeksi diasumsikan sama dengan tahun berjalan. |
| A43 | Alokasi Laba Untuk Cadangan Umum                 | Untuk tahun proyeksi diasumsikan 5% setiap tahunnya.  |

## Langkah 12 Pengisian data ke Tabel B. Indikator Kinerja

### B Indikator Kinerja

| Kode              | Indikator                              | Unit                     | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|-------------------|--|--------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                   |  |                          | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| Aspek Keuangan    |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B1                | ROE (Return On Equity)                 | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B2                | Rasio Operasi                          | Rasio                    |          |          |         |         |         |         |         |         |
| Liquiditas        |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B3                | Rasio Kas                              | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B4                | Efektifitas Penagihan                  | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B5                | Solvabilitas                           | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B6                | ROA (Return On Asset)                  | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| Aspek Pelayanan   |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B7                | Cakupan Pelayanan                      | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B8                | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun        | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B9                | Tingkat penyelesaian Aduan             | %                        | 97.0%    | 97.0%    | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   |
| B10               | Kualitas Air Pelanggan                 | %                        | 95.0%    | 95.0%    | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| B11               | Konsumsi Air Domestik                  | m <sup>3</sup> /SL/bulan |          |          |         |         |         |         |         |         |
| Aspek Operasional |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B12               | Efisiensi Produksi                     | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B13               | Kehilangan Air/Tidak Berekening        | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B14               | Jam Operasi Layanan                    | Jam/hari                 | 22       | 22       | 22      | 23      | 23      | 23      | 23      | 23      |
| B15               | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan   | %                        | 44.2%    | 44.2%    | 44.2%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   |
| B16               | Penggantian Meter Pelanggan Sumberdaya | %                        | 2.0%     | 2.0%     | 2.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    |
| B17               | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan    | Rasio                    |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B18               | Rasio Diklat Pegawai                   | %                        | 25.0%    | 25.0%    | 25.0%   | 26.0%   | 27.0%   | 28.0%   | 29.0%   | 30.0%   |
| B19               | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai    | %                        | 1.7%     | 1.7%     | 1.7%    | 1.8%    | 1.9%    | 2.0%    | 2.1%    | 2.2%    |
| B20               | Status PDAM (BPPSPAM)                  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B21               | Bobot PDAM                             |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A12               | Rata-rata tarif                        | Rp/m <sup>3</sup>        |          |          |         |         |         |         |         |         |

Tabel Indikator Kinerja digunakan untuk mengukur kinerja dari PDAM dengan menggunakan indikator-indikator yang mengacu pada BPPSPAM. Penjelasan rumus dari indikator yang digunakan pada tabel B dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

| No. | INDIKATOR                       | KETERANGAN   |
|-----|---------------------------------|--|
| B1  | ROE ( <i>Return On Equity</i> ) | $\frac{\text{Laba (Rugi) Bersih setelah Pajak}}{\text{Jumlah Ekuitas}} \times 100\%$ <p>Semakin tinggi persentase indikator, semakin baik.</p>   |
| B2  | Rasio Operasi                   | $\frac{\text{Total Beban diluar Pajak}}{\text{Jumlah Pendapatan Operasional}} \times 100\%$ <p>Rincian Total Beban diluar Pajak tersebut ialah Jumlah Beban Operasional (F17), Beban Non Operasi (F20), Biaya Bunga + Denda + Jasa Bank (F24). Nilai rasio harus lebih kecil dari 1, dan semakin rendah, semakin baik.</p>               |
| B3  | Rasio Kas                       | $\frac{\text{Kas}}{\text{kewajiban jangka pendek}} \times 100\%$ <p>Semakin tinggi persentase indikator, semakin baik.</p>   |
| B4  | Efektifitas Penagihan           | $\frac{\text{Jumlah Penerimaan Rek Air}}{\text{Jumlah Rekening Air}} \times 100\%$ <p>Rincian Penerimaan Rekening Air adalah Saldo Piutang Air Bersih tahun sebelumnya (G5) ditambah Jumlah Pendapatan Penjualan Air (F4) dikurang Saldo Piutang Air Bersih tahun terhitung (G5). Semakin tinggi persentase indikator, semakin baik.</p> |
| B5  | Solvabilitas                    | $\frac{\text{Total Aset}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$ <p>Persentase harus lebih tinggi dari 100%, dan semakin tinggi persentasenya, semakin baik.</p>  |
| B6  | ROA ( <i>Return On Asset</i> )  | $\frac{\text{Laba rugi tahun berjalan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$   |
| B7  | Cakupan Pelayanan               | $\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk Wilayah Pelayanan}} \times 100\%$ <p>Semakin tinggi persentase indikator, semakin baik.</p>   |
| B8  | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun | $\frac{\text{Sambungan baru}}{\text{Jumlah sambungan baru}} \times 100\%$  |
| B9  | Tingkat Penyelesaian Aduan      | Tingkat Penyelesaian Aduan diasumsikan 97% untuk seluruh tahun historis dan proyeksi.  |
| B10 | Kualitas Air Pelanggan          | Diasumsikan 95% untuk seluruh tahun historis dan proyeksi.   |

| No. | INDIKATOR                            | KETERANGAN  |
|-----|--------------------------------------|---|
| B11 | Konsumsi Air Domestik                | $\frac{\text{Jumlah Air yg Terjual Domestik Setahun}/12}{\text{Jumlah Pelanggan Domestik}}$ . Nilai rasio sebaiknya lebih tinggi dari 16, dan semakin tinggi nilainya semakin baik.   |
| B12 | Efisiensi Produksi                   | $\frac{\text{Produksi tahunan (ribu m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas produksi air terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\%$ . Semakin tinggi persentase indikator, semakin baik.  |
| B13 | Kehilangan Air/ Air Tidak Berekening | $\frac{\text{Produksi tahunan}-\text{Air Terjual}}{\text{Produksi Tahunan}} \times 100\%$ . Semakin rendah persentase indikator, semakin baik.  |
| B14 | Jam Operasi Layanan                  | Jam operasi layanan diasumsikan 22 jam/hari untuk tahun historis dan untuk tahun proyeksi ke-1 diasumsikan terdapat peningkatan 1 jam/hari menjadi 23 jam/hari yang merupakan pengaruh dari kegiatan investasi. Untuk tahun proyeksi lainnya diasumsikan sama dengan tahun awal proyeksi. |
| B15 | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan | Tekanan air pada sambungan pelanggan diasumsikan 44,2% untuk tahun historis. Pada tahun proyeksi diasumsikan terdapat peningkatan persentase menjadi 50% yang merupakan pengaruh dari kegiatan investasi.   |
| B16 | Penggantian Meter Pelanggan          | Penggantian Meter Pelanggan, untuk tahun historis sebesar 2% merupakan angka asumsi. Pada tahun proyeksi diasumsikan terdapat peningkatan persentase menjadi 6% yang merupakan pengaruh dari kegiatan investasi.  |
| B17 | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan  | $\frac{\text{Jumlah tenaga kerja}}{\text{Jumlah sambungan}} \times 1000$ . Semakin rendah nilai rasio indikator, semakin baik.  |
| B18 | Rasio Diklat Pegawai                 | Semakin tinggi persentase indikator, semakin baik. Data historis sebesar 25%. Diasumsikan terdapat kenaikan 1% setiap tahunnya untuk tahun proyeksi.  |
| B19 | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai  | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai untuk data historis sebesar 1,7%. Diasumsikan terdapat kenaikan 0,1% setiap tahunnya untuk tahun proyeksi.  |

| <b>No.</b> | <b>INDIKATOR</b>      | <b>KETERANGAN</b>   |
|------------|-----------------------|---|
| B20        | Status PDAM (BPPSPAM) | Merupakan status PDAM berdasarkan BPPSPAM. Ditentukan berdasarkan nilai Bobot PDAM. Terdapat 3 kategori yaitu Sehat, Kurang Sehat, dan Sakit. |
| B21        | Bobot PDAM            | Nilai perhitungan dari seluruh indikator yang digunakan. Bobot PDAM ini menentukan Status PDAM.   |

### Langkah 13 Lihat Tabel C. Perhitungan Status Sehat

Tabel C. Perhitungan Status Sehat berada pada lembar kerja yang sama dengan Tabel B. Indikator Kinerja. Tabel ini merupakan tabel yang digunakan untuk menghitung bobot dari masing-masing indikator pada Tabel B dimana hasil tersebut berupa nilai dan status sehat dari PDAM.

### Langkah 14 Pengubahan data pada sel A33 Tabel A. Asumsi Umum

Setelah seluruh proses pengisian data dari tahap pertama hingga terakhir selesai dilakukan, perlu dilakukan pengecekan pada sel B20 dan B21 pada tabel B. Indikator Kinerja yang merupakan salah satu titik pengecekan dari Daftar Pengecekan Konsistensi FINPRO (sub bab 5.1.2).

## B Indikator Kinerja

| Kode              | Indikator                              | Unit                     | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|-------------------|--|--------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                   |  |                          | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| Aspek Keuangan    |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B1                | ROE (Return On Equity)                 | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| Aspek Pelayanan   |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B2                | Ratio Operasi                          | Rasio                    |          |          |         |         |         |         |         |         |
| Aspek Operasional |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B3                | Liquiditas                             |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B4                | Rasio Kas                              | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B5                | Efektifitas Penagihan                  | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B6                | Solvabilitas                           | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B7                | ROA (Return On Asset)                  | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B8                | Aspek Pelayanan                        |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B9                | Cakupan Pelayanan                      | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B10               | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun        | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B11               | Tingkat penyelesaian Aduan             | %                        | 97.0%    | 97.0%    | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   |
| B12               | Kualitas Air Pelanggan                 | %                        | 95.0%    | 95.0%    | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| B13               | Konsumsi Air Domestik                  | m <sup>3</sup> /SL/bulan |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B14               | Efisiensi Produksi                     | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B15               | Kehilangan Air/Tidak Berekoning        | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B16               | Jam Operasi Layanan                    | Jam/hari                 | 22       | 22       | 22      | 23      | 23      | 23      | 23      | 23      |
| B17               | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan   | %                        | 44.2%    | 44.2%    | 44.2%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   |
| B18               | Penggantian Meter Pelanggan Sumberdaya | %                        | 2.0%     | 2.0%     | 2.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    |
| B19               | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan    | Rasio                    |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B20               | Rasio Diklat Pegawai                   | %                        | 25.0%    | 25.0%    | 25.0%   | 26.0%   | 27.0%   | 28.0%   | 29.0%   | 30.0%   |
| B21               | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai    | %                        | 1.7%     | 1.7%     | 1.7%    | 1.8%    | 1.9%    | 2.0%    | 2.1%    | 2.2%    |
| A12               | Status PDAM (BPPSPAM)                  |                          | Sehat    | Sehat    | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   |
|                   | Bobot PDAM                             |                          | 3.62     | 3.47     | 3.54    | 3.53    | 3.60    | 3.55    | 3.39    | 3.39    |
|                   | Rata-rata tarif                        | Rp/m <sup>3</sup>        |          |          |         |         |         |         |         |         |

Apabila dirasa bahwa proyeksi nilai Bobot PDAM kurang baik, dapat dilakukan perubahan pada sel merah A33 (%Peningkatan Tarif) yang terdapat pada Tabel A. Asumsi Umum. Pada model ini, nilai B21 pada tahun proyeksi ke-4 dan ke-5 cukup rendah dibandingkan dengan tahun lainnya, maka data pada sel A33 diganti menjadi 3% setiap tahun proyeksinya.

## A Asumsi Umum

| Kode | Indikator                                | Unit                       | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--|----------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |  |                            | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| A1   | Jumlah Paddk Wil. Pelayanan              | Ribu Jiwa                  | 1,762    | 1,767    | 1,773   |         |         |         |         |         |
| A31  | %Peningkatan penduduk                    | %                          |          |          |         | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    |
| A2   | Jml Jiwa per Rumah Tangga                | Jiwa / Rumah Tangga        | 6.0      | 6.0      | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     |
| A3   | Jml Jiwa per Kran Umum                   | Jiwa / Kran Umum           | 100.0    | 100.0    | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   |
| A13  | Domestik/RT (Kelompok I,II,III)          | SL                         | 55,412   | 58,498   | 61,682  |         |         |         |         |         |
| A15  | Sosial (Kelompok Khusus Non-komersial)   | SL                         | 1,452    | 1,629    | 1,613   |         |         |         |         |         |
| A14  | Non Domestik (Kelompok Khusus Komersial) | SL                         | 2,650    | 2,807    | 2,959   |         |         |         |         |         |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang             | L/Detik                    | 580      | 620      |         |         |         |         |         |         |
| A6   | Kapasitas Produksi Air terpasang         | ribu m <sup>3</sup> /tahun |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A7   | Faktor Pemanfaatan                       | %                          |          |          |         | 85.0%   | 90.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| A8   | Kapasitas Produksi operasi               | L/Detik                    | 550      | 580      | 580     |         |         |         |         |         |
| A9   | Produksi Tahunan                         | ribu m <sup>3</sup>        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A16  | Jumlah sambungan                         | SL                         |          |          |         | 69,909  | 74,022  | 78,134  | 78,677  | 78,677  |
| A4   | Jumlah Penduduk Terlayani                | Ribu Jiwa                  |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun                 | Rp Ribu/m <sup>3</sup>     | 11,540   | 12,247   | 13,131  |         |         |         |         |         |
| A33  | %Peningkatan tarif                       | %                          |          |          |         | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    |

Langkah 15 Pengecekan hasil pengisian data pada Tabel A. Asumsi Umum dan Tabel B. Indikator Kinerja

Setelah dilakukan perubahan pada sel A33, maka dapat dicek hasil seluruh pengisian data melalui Tabel A. Asumsi Umum dan Tabel B. Indikator Kinerja sebagai salah satu titik pengecekan pada Daftar Pengecekan Konsistensi FINPRO.

## B Indikator Kinerja

| Kode              | Indikator                              | Unit                     | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|-------------------|--|--------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                   |  |                          | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| Aspek Keuangan    |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B1                | ROE (Return On Equity)                 | %                        | 5.6%     | 5.4%     | 6.0%    | 4.5%    | 5.6%    | 6.1%    | 2.5%    | 1.9%    |
| B2                | Ratio Operasi                          | Rasio                    | 0.9      | 0.9      | 0.9     | 0.9     | 0.9     | 0.9     | 1.0     | 1.0     |
| Liquiditas        |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B3                | Rasio Kas                              | %                        | 1123.9%  | 375.0%   | 258.8%  | 149.3%  | 309.9%  | 548.3%  | 1154.3% | 1954.0% |
| B4                | Efektifitas Penagihan                  | %                        | N/A      | 97.1%    | 98.5%   | 99.0%   | 99.0%   | 99.0%   | 99.5%   | 99.6%   |
| B5                | Solvabilitas                           | %                        | 687.8%   | 671.8%   | 518.3%  | 594.5%  | 616.8%  | 640.4%  | 761.4%  | 878.1%  |
| B6                | ROA (Return On Asset)                  | %                        | 4.7%     | 4.6%     | 4.9%    | 3.8%    | 4.7%    | 5.1%    | 2.1%    | 1.7%    |
| Aspek Pelayanan   |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B7                | Cakupan Pelayanan                      | %                        | 27.1%    | 29.1%    | 30.0%   | 31.5%   | 33.3%   | 35.0%   | 35.1%   | 35.0%   |
| B8                | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun        | %                        | N/A      | 5.7%     | 5.3%    | 5.5%    | 5.9%    | 5.6%    | 0.7%    | 0.0%    |
| B9                | Tingkat penyelesaian Aduan             | %                        | 97.0%    | 97.0%    | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   |
| B10               | Kualitas Air Pelanggan                 | %                        | 95.0%    | 95.0%    | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| B11               | Konsumsi Air Domestik                  | m <sup>3</sup> /SL/bulan | 16.2     | 16.2     | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    |
| Aspek Operasional |  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B12               | Efisiensi Produksi                     | %                        | 94.8%    | 93.5%    | 93.5%   | 85.0%   | 90.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| B13               | Kehilangan Air/Tidak Berekening        | %                        | 33.5%    | 33.0%    | 28.2%   | 28.2%   | 28.2%   | 28.2%   | 28.2%   | 28.2%   |
| B14               | Jam Operasi Layanan                    | Jam/hari                 | 22       | 22       | 22      | 23      | 23      | 23      | 23      | 23      |
| B15               | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan   | %                        | 44.2%    | 44.2%    | 44.2%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   |
| B16               | Penggantian Meter Pelanggan Sumberdaya | %                        | 2.0%     | 2.0%     | 2.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    |
| B17               | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan    | Rasio                    | 4.0      | 3.8      | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     |
| B18               | Rasio Diklat Pegawai                   | %                        | 25.0%    | 25.0%    | 25.0%   | 26.0%   | 27.0%   | 28.0%   | 29.0%   | 30.0%   |
| B19               | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai    | %                        | 1.7%     | 1.7%     | 1.7%    | 1.8%    | 1.9%    | 2.0%    | 2.1%    | 2.2%    |
| B20               | Status PDAM (BPPSPAM)                  |                          | Sehat    | Sehat    | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   | Sehat   |
| B21               | Bobot PDAM                             |                          | 3.62     | 3.47     | 3.54    | 3.53    | 3.60    | 3.60    | 3.50    | 3.50    |
| A12               | Rata-rata tarif                        | Rp/m <sup>3</sup>        | 3,908    | 4,053    | 4,392   | 4,523   | 4,659   | 4,799   | 4,943   | 5,091   |

## A Asumsi Umum

| Kode | Indikator  | Unit                        | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--|-----------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |  |                             | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| A1   | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan                             | Ribu Jiwa                   | 1,762    | 1,767    | 1,773   | 1,779   | 1,785   | 1,791   | 1,797   | 1,803   |
| A31  | %Peningkatan penduduk                                  | %                           | N/A      | 0.3%     | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    | 0.3%    |
| A2   | Jml Jiwa per Rumah Tangga                              | Jiwa / Rumah Tangga         | 6.0      | 6.0      | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     |
| A3   | Jml Jiwa per Kran Umum                                 | Jiwa / Kran Umum            | 100.0    | 100.0    | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   |
| A13  | Domestik/RT (Kelompok I,II,III)                        | SL                          | 55,412   | 58,498   | 61,682  | 65,085  | 68,914  | 72,742  | 73,247  | 73,247  |
| A15  | Sosial (Kelompok Khusus Non-komersial)                 | SL                          | 1,452    | 1,629    | 1,613   | 1,702   | 1,802   | 1,902   | 1,915   | 1,915   |
| A14  | Non Domestik (Kelompok Khusus Komersial)               | SL                          | 2,650    | 2,807    | 2,959   | 3,122   | 3,306   | 3,490   | 3,514   | 3,514   |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang                           | L/Detik                     | 580      | 620      | 620     | 720     | 720     | 720     | 725     | 725     |
| A6   | Kapasitas Produksi Air terpasang                       | ribu m <sup>3</sup> /tahun  | 18,291   | 19,552   | 19,552  | 22,706  | 22,706  | 22,706  | 22,864  | 22,864  |
| A7   | Faktor Pemanfaatan                                     | %                           | 94.8%    | 93.5%    | 93.5%   | 85.0%   | 90.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| A8   | Kapasitas Produksi operasi                             | L/Detik                     | 550      | 580      | 580     | 612     | 648     | 684     | 689     | 689     |
| A9   | Produksi Tahunan                                       | ribu m <sup>3</sup>         | 17,345   | 18,291   | 18,291  | 19,300  | 20,435  | 21,571  | 21,720  | 21,720  |
| A16  | Jumlah sambungan                                       | SL                          | 59,514   | 62,934   | 66,254  | 69,909  | 74,022  | 78,134  | 78,677  | 78,677  |
| A4   | Jumlah Penduduk Terlayani                              | Ribu Jiwa                   | 478      | 514      | 531     | 561     | 594     | 627     | 631     | 631     |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun                               | ribu m <sup>3</sup>         | 11,540   | 12,247   | 13,131  | 13,855  | 14,670  | 15,486  | 15,593  | 15,593  |
| A33  | %Peningkatan tarif                                     | %                           | N/A      | 3.7%     | 8.3%    | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    | 3.0%    |
| A12  | Rata-rata tarif  | Rp/m <sup>3</sup>           | 3,908    | 4,053    | 4,392   | 4,523   | 4,659   | 4,799   | 4,943   | 5,091   |
| A44  | Rata-rata tarif penuh (FCR)                            | Rp/m <sup>3</sup>           | 4,506    | 4,506    | 4,506   | 5,408   | 5,408   | 5,408   | 5,408   | 5,408   |
| A45  | % Real Tarif / Tarif FCR                               | %                           | 86.7%    | 90.0%    | 97.5%   | 83.6%   | 86.2%   | 88.7%   | 91.4%   | 94.1%   |
| A10  | rata-rata konsumsi                                     | m <sup>3</sup> /SL/bulan    | 16.2     | 16.2     | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    | 16.5    |
| A17  | Sambungan baru   | SL                          | N/A      | 3,420    | 3,320   | 3,655   | 4,112   | 4,112   | 543     | 0       |
| A32  | Tingkat inflasi  | %                           | N/A      | N/A      | N/A     | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    |
| A18  | Harga Samb. Baru                                       | Rp ribu / SL                | 1,000    | 1,000    | 1,350   | 1,418   | 1,488   | 1,563   | 1,641   | 1,723   |
| A19  | Jumlah Tenaga Kerja                                    | pegawai                     | 241      | 241      | 261     | 275     | 292     | 308     | 310     | 310     |
| B17  | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan                    | Rasio                       | 4.0      | 3.8      | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     | 3.9     |
| A34  | %peningkatan beban pegawai                             | %                           | N/A      | 5%       | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      |
| A20  | Beban Pegawai per bulan                                | Rp Ribu / bulan/Pegawai     | 5,769    | 6,075    | 6,197   | 6,320   | 6,447   | 6,575   | 6,707   | 6,840   |
| A21  | Beban Energi   | Rp /m <sup>3</sup> produksi | 360      | 432      | 507     | 533     | 559     | 587     | 616     | 647     |
| A22  | Beban Bahan Kimia                                      | Rp /m <sup>3</sup> produksi | 120      | 171      | 200     | 210     | 221     | 232     | 243     | 256     |
| A24  | Beban Operasi Lainnya                                  | Rp/m <sup>3</sup> produksi  | 61       | 284      | 332     | 348     | 366     | 384     | 403     | 423     |
| A39  | Rasio beban pemeliharaan terhadap aset tetap air minum | %                           | 3%       | 4%       | 4%      | 4%      | 4%      | 4%      | 4%      | 4%      |
| A23  | Beban Pemeliharaan                                     | Rp Juta                     | 3,484    | 5,785    | 6,862   | 7,891   | 8,347   | 8,852   | 9,371   | 9,744   |
| A25  | % penghapusan piutang                                  | %                           | 0.3%     | 0.2%     | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A26  | Beban administrasi umum / beban tenaga kerja           | %                           | 70.6%    | 44.3%    | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   | 35.1%   |
| A27  | Retribusi air baku                                     | Rp / m <sup>3</sup>         | 10.6     | 9.4      | 10.0    | 10.0    | 10.0    | 10.0    | 10.0    | 10.0    |
| A28  | % Piutang / Pendapatan                                 | %                           | 10%      | 12.1%    | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   | 12.1%   |
| A30  | % Penyusutan Aset Tetap (Garis Lurus)                  | %                           | N/A      | 6.4%     | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    | 7.4%    |
| A35  | %Pajak pendapatan                                      | %                           | N/A      | N/A      | N/A     | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   |
| A36  | Rasio pendapatan non air terhadap penjualan air        | %                           | 1.9%     | 4.1%     | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    | 1.7%    |
| A37  | Rasio pendapatan non operasi terhadap penjualan air    | %                           | 1.4%     | 0.7%     | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    |
| A38  | %Beban non operasi terhadap jumlah kewajiban           | %                           | 0.3%     | 1.8%     | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A40  | rasio saldo uang muka terhadap penjualan air           | %                           | 0.1%     | 0.2%     | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    | 0.2%    |
| A41  | rasio aset lain-lain terhadap nilai buku aset tetap    | %                           | 4.0%     | 4.0%     | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    | 3.1%    |
| A42  | rasio kewajiban lain-lain terhadap biaya pegawai       | %                           | 16.8%    | 13.6%    | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   | 12.3%   |
| A43  | alokasi laba untuk cadangan umum                       | %                           | N/A      | N/A      | N/A     | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    |

#### 4. Penggunaan FINPRO pada Rencana Bisnis

Proyeksi Finansial (FINPRO) yang dibuat ini akan digunakan pada Rencana Bisnis. Ini dilakukan untuk menunjukkan bagaimana proyeksi bisnis untuk 5 tahun ke depan direncanakan oleh PDAM. Berikut ditampilkan penggunaan tabel FINPRO pada Rencana Bisnis pada Tabel 5.1:

**Tabel 5.1** Informasi Penggunaan Tabel FINPRO pada Rencana Bisnis

| Tabel FINPRO |  | Rencana Bisnis |                               |
|--------------|--|----------------|-------------------------------|
| No.          | Judul  | No.            | Judul                         |
| A            | Asumsi   | 5.1            | Target Pelayanan dan Produksi |
| B.           | Indikator Kinerja (data historis)                | 3.6            | Indikator Kinerja Utama       |
| B.           | Indikator Kinerja (data proyeksi)                | 7.4            | Indikator Kinerja Utama       |
| D.           | Investasi  | 4.1            | Rencana Investasi             |
| F.           | Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi) (data historis) | 3.3.1          | Laporan Laba Rugi             |
| F.           | Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi) (data proyeksi) | 7.1            | Laporan Laba Rugi             |
| G.           | Proyeksi Perhitungan Neraca (data historis)      | 3.3.2          | Neraca                        |
| G.           | Proyeksi Perhitungan Neraca (data proyeksi)      | 7.2            | Neraca                        |
| H.           | Proyeksi Arus Kas (data historis)                | 3.3.3          | Arus Kas                      |
| H.           | Proyeksi Arus Kas (data proyeksi)                | 7.3            | Neraca                        |

#### 5.1.2 DAFTAR PENGECEKAN KONSISTENSI (*CONSISTENCY CHECKLIST*) PROYEKSI KEUANGAN (*FINANCIAL PROJECTION / FINPRO*)

Seringkali terjadi bahwa hasil pertama daripada simulasi Proyeksi Keuangan (Finpro) mengandung ketidak konsistenan. Hasil Finpro yang tidak konsisten mencakup angka-angka yang menyimpang, tidak layak dan/atau tidak konsisten, yang tidak dapat dipahami bila mengingat kemampuan dan tujuan PDAM. Ketika penyimpangan-penyimpangan tersebut ditemukan, *business planner* (perencana) seharusnya kembali ke asumsi-asumsi yang bersangkutan dan memasukkan sekumpulan data yang lain ke dalam Finpro. Setelah data diinput kembali, hasil yang baru harus dicek kembali, apakah

sudah menjadi layak dan konsisten. Proses uji coba (*trial and error*) tersebut harus diulang hingga menunjukkan hasil yang memuaskan.

Titik pengecekan (*check points*) khusus untuk menemukan kemungkinan ketidak konsistenan adalah sebagai berikut:

- B20, B21, dan indikator lain pada Tabel A dan B:

Pada umumnya KPI dan indikator Asumsi Umum dalam 5 tahun mendatang tidak akan memburuk dibanding tahun-tahun sebelumnya. Sebaliknya, indikator-indikator tersebut dicek satu persatu untuk melihat apakah ada angka-angka yang abnormal atau tidak layak. Utamanya, status kesehatan dan nilai (*score*) harus menjadi indikator pertama yang dicek. Namun perlu diperhatikan bahwa beberapa KPI dan angka-angka asumsi mungkin menunjukkan keadaan memburuk berhubung dengan offset terhadap perbaikan indikator lainnya.

- F27 pada Tabel F:

Angka *bottom line* pada laporan laba/(rugi) menonjol, angka yang bernilai positif lebih diutamakan. Angka yang sangat negatif umumnya tidak dapat diterima sebagai rencana bisnis yang meyakinkan.

- H25 pada tabel H:

Posisi kas pada akhir periode perencanaan sebaiknya tidak negatif dan lebih baik tidak terlalu positif juga.

- D30 pada tabel D:

Investasi dengan pemasokan air tambahan biasanya menimbulkan tambahan dalam biaya, pendapatan, dan jumlah sambungan.

- Umum:

Jika suatu indikator merupakan indikator "Hasil" dan tidak dapat dimodifikasi pada saat pengisian data, para pemeriksa konsistensi harus menelusuri kembali ke indikator "Sasaran" yang bersangkutan. Sebagai contoh "Jumlah Karyawan per 1000 Sambungan" (B17 dalam Tabel B),

merupakan indikator “Hasil” dan konsistensinya bukan merupakan subyek perencanaan. Indikator ini dapat dipecah menjadi dua komponen, yang berupa Jumlah Sambungan (A16 dalam Tabel A), dan Jumlah Karyawan (A19 dalam Tabel A). Keduanya merupakan indikator “Sasaran” dan konsistensi datanya dapat dikelola pada titik pengisian data.

## 5.2 JADWAL PENYUSUNAN DAN CONTOH RENCANA BISNIS

### 5.2.1 JADWAL PENYUSUNAN RENCANA BISNIS

Untuk dapat menyusun rencana bisnis yang dapat dicapai, dipertanggung jawabkan dan tepat waktu, maka PDAM perlu menyusun Jadwal Penyusunan Rencana Bisnis terlebih dahulu. Tabel 5.2 berikut merupakan contoh Jadwal Penyusunan Rencana Bisnis:

**Tabel 5.2** Contoh Jadwal Penyusunan Rencana Bisnis

JADWAL PENYUSUNAN RENCANA BISNIS PDAM

| NO.        | KEGIATAN   | JANUARI | FEBRUARI | MARET | APRIL | MEI | JUNI | JULI | PENANGGUNG JAWAB                        |
|------------|--|---------|----------|-------|-------|-----|------|------|---|
| <b>I</b>   | <b>PERSIAPAN DAN PENILAIAN AWAL</b>                  |         |          |       |       |     |      |      |   |
| 1          | Pembentukan TIM Penyusunan Bisnis Plan               |         |          |       |       |     |      |      | Umum & Direksi                          |
| 2          | Model Bisnis PLAN                                    |         |          |       |       |     |      |      | Keuangan & Direksi                      |
| 3          | Pengumpulan Data Primer Dan Sekunder                 |         |          |       |       |     |      |      | Pelayanan, Teknis, Keuangan dan Direksi |
| 4          | Pengumpulan Data Dari Internal PDAM                  |         |          |       |       |     |      |      | Tim                                     |
| 5          | Konsultasi Awal Kepada Pemangku Kepentingan          |         |          |       |       |     |      |      | Kementerian PU, Kepala Daerah dan DPRD  |
|            |  |         |          |       |       |     |      |      |   |
| <b>II</b>  | <b>ANALISA KONDISI SAAT INI</b>                      |         |          |       |       |     |      |      |   |
| 1          | Analisa Profil Wilayah                               |         |          |       |       |     |      |      | Teknik dan Keuangan                     |
| 2          | Analisa Teknis SPAM                                  |         |          |       |       |     |      |      | Teknik                                  |
| 3          | Analisa Keuangan                                     |         |          |       |       |     |      |      | Keuangan                                |
| 4          | Analisa Sosial Ekonomi                               |         |          |       |       |     |      |      | Umum, Keuangan dan Teknik               |
| 5          | Analisa Tata Kelola Perusahaan                       |         |          |       |       |     |      |      | Direksi dan Tim                         |
|            |  |         |          |       |       |     |      |      |   |
| <b>III</b> | <b>PERENCANAAN PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN SPAM</b> |         |          |       |       |     |      |      |   |
| 1          | RI-SPAM  |         |          |       |       |     |      |      | Direksi dan Tim                         |
| 2          | Kajian Sosial Ekonomi dan Kebutuhan Air Minum        |         |          |       |       |     |      |      | Umum, Keuangan dan Teknik               |
| 3          | Perencanaan Teknis                                   |         |          |       |       |     |      |      | Umum, Keuangan dan Teknik               |
| 4          | Aspek Lingkungan                                     |         |          |       |       |     |      |      | Teknik                                  |
| 5          | Tata Kelola  |         |          |       |       |     |      |      | Direksi dan Tim                         |
| 6          | Analisa SWOT   |         |          |       |       |     |      |      | Direksi dan Tim                         |
| 7          | Rencana Pengembangan SPAM                            |         |          |       |       |     |      |      | Direksi dan Tim                         |
|            |  |         |          |       |       |     |      |      |   |
| <b>IV</b>  | <b>PERUMUSAN RENCANA KEUANGAN</b>                    |         |          |       |       |     |      |      |   |
| 1          | Rencana Investasi                                    |         |          |       |       |     |      |      | Teknik                                  |
| 2          | Proyeksi Keuangan                                    |         |          |       |       |     |      |      | Keuangan                                |
| 3          | Analisa Sensitivitas                                 |         |          |       |       |     |      |      | Direksi dan Tim                         |

### 5.2.2 CONTOH RENCANA BISNIS

Berikut adalah contoh dari Rencana Bisnis:

# 2018-2022 RENCANA BISNIS



AGUSTUS 2018  
PDAM KABUPATEN XYZ

## Daftar Isi

|       |                         |     |                          |
|-------|-------------------------|-----|--------------------------|
| 1     | Pendahuluan             | 4   | Rencana Investasi        |
| 1.1   | Latar Belakang          | 4.1 | Belanja Modal/Investasi  |
| 1.2   | Visi dan Misi           | 4.2 | Deskripsi Proyek         |
| 2     | Kondisi Wilayah         | 5   | Pelayanan dan Produksi   |
| 2.1   | Geografis               |     | Target Pelayanan dan     |
| 2.2   | Sosial Ekonomi          | 5.1 | Produksi                 |
| 3     | Profil PDAM             | 5.2 | Asumsi                   |
| 3.1   | Pelayanan Air           | 6   | Rencana Organisasi       |
| 3.2   | Produksi                | 6.1 | Perencanaan Tenaga Kerja |
| 3.3   | Aspek Finansial         | 6.2 | Asumsi                   |
| 3.3.1 | Laporan Laba/(Rugi)     | 7   | Proyeksi Keuangan        |
| 3.3.2 | Neraca                  | 7.1 | Laporan Laba/(Rugi)      |
| 3.3.3 | Arus Kas                | 7.2 | Neraca                   |
| 3.4   | Organisasidan SDM       | 7.3 | Arus Kas                 |
| 3.5   | Analisa SWOT            | 7.4 | Indikator Kinerja Utama  |
| 3.6   | Indikator Kinerja Utama |     |                          |

# 1. Pendahuluan

## 1.1 Latar Belakang

- Tujuan Umum Pembuatan Rencana Bisnis
  - ❖ Perencanaan strategis bagi PDAM XYZ dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan.
  - ❖ Menyamakan rencana pembangunan sektor air minum ke dalam sistem pembangunan nasional.
  - ❖ Menciptakan gambaran mengenai kondisi perusahaan dan lingkungan yang bermanfaat bagi pihak-pihak terkait.
  
- Manfaat Rencana Bisnis :
  - ❖ Pedoman dalam proses pengambilan keputusan.
  - ❖ Alat bantu manajemen mencapai sasaran sesuai visi dan misi.
  - ❖ Sarana untuk mengkaji yang paling efektif dalam menghadapi tantangan atau kendala dari eksternal maupun internal.
  
- Dasar Hukum PDAM XYZ :
  - ❖ Pendirian : KEPMEN PU Nomor 27/KPTS/1992 tanggal 27 Januari 1992, PERDA Kabupaten Daerah Tingkat II XYZ Nomor 19 tahun 1989 tanggal 19 Maret 1989 yang disahkan dengan SK Gubernur Kepala Daerah Tingkat I YYY Nomor 177.1/188/1989 tanggal 5 Juni 1989
  - ❖ Pengelolaan dan Pelayanan : PERDA Nomor 37 Tahun 2013.

## 1.2 Visi dan Misi

### VISI:

Terwujudnya perusahaan yang maju dan mandiri dengan pelayanan prima

### MISI:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan
2. Memperluas cakupan pelayanan
3. Menjadikan perusahaan yang maju berbasis teknologi
4. Memberikan kontribusi pada pembangunan daerah
5. Meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan karyawan

## 2. Kondisi Wilayah

### 2.1 Geografis

| Profil Wilayah | Deskripsi  |
|----------------|--|
| Geografis      | Luas Wilayah 225.360,84 Ha.  |
| Topografi      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebelah utara berbatasan dengan lereng Gunung JPH dan daerah Pegunungan TRF</li> <li>- Selatan berbatasan dengan Kabupaten QWR dan hanya dipisahkan oleh lembah di daerah AZX;</li> </ul> |
| Klimatologi    | Iklim Tropis   |
| Hidrologi      | Air permukaan dari Sungai YWZ dan sungai DFG, serta mata air dari pegunungan TRF   |

## 2.2 Sosial-Ekonomi

(dalam Rp. Juta)

| Lapangan Usaha/Sektor   | 2017       |
|---|------------|
| Pertanian, Kehutanan dan Perikanan                              | 5.737.626  |
| Pertambangan dan Penggalian                                     | 2.018.906  |
| Industri Pengolahan   | 13.043.446 |
| Pengadaan Listrik dan Gas                                       | 43.980     |
| Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang        | 30.870     |
| Konstruksi  | 3.760.933  |
| Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor   | 4.069.392  |
| Transportasi dan Pergudangan                                    | 2.083.764  |
| Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum                            | 787.181    |
| Informasi dan Komunikasi  | 1.253.535  |
| Jasa Keuangan dan Asuransi                                      | 600.958    |
| Real Estate   | 660.424    |
| Jasa Perusahaan   | 109.128    |
| Administrasi Pemerintahan, Pertahanan, dan Jaminan Sosial Wajib | 875.732    |
| Jasa Pendidikan   | 1.191.730  |
| Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial                              | 240.652    |
| Jasa Lainnya  | 569.873    |
| PDRB  | 37.078.130 |

6

Tabel 2.2 menunjukkan kondisi ekonomi Kabupaten XYZ pada tahun 2017. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) sebesar Rp 37.078.130.000.000. Industri pengolahan memiliki nilai yang paling besar dibandingkan dengan industri lainnya di tahun 2017 untuk Kabupaten XYZ. Disusul dengan sektor pertanian, kehutanan dan perikanan dengan nilai sebesar Rp 13.043.446.000.000. Sektor pengadaan air, pengelolaan sampah, limbah dan daur ulang memiliki nilai paling kecil ditahun 2017 untuk Produk Domestik Regional Bruto (PDRB).

7

### 3. Profil PDAM

#### 3.1 Pelayanan Air

| Kode | Indikator                  | Unit                     | 2015   | 2016   | 2017   |
|------|----------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|
| A1   | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan | Ribu Jiwa                | 1,762  | 1,767  | 1,773  |
| B7   | Cakupan Pelayanan          | %                        | 27.1%  | 29.1%  | 30.0%  |
| A4   | Jumlah Penduduk Terlayani  | Ribu Jiwa                | 478    | 514    | 531    |
| A16  | Jumlah sambungan           | SL                       | 59,514 | 62,934 | 66,254 |
| A17  | Sambungan baru             | SL                       | N/A    | 3,420  | 3,320  |
| A10  | rata-rata konsumsi         | m <sup>3</sup> /SL/bulan | 16.2   | 16.2   | 16.5   |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun   | ribu m <sup>3</sup>      | 11,540 | 12,247 | 13,131 |

Tabel 3.1 menunjukkan kondisi pelayanan air di Kabupaten XYZ selama 3 tahun dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017. Jumlah penduduk wilayah teknis meningkat disetiap tahunnya. Terdapat kenaikan konsumsi air di Kabupaten XYZ pada tahun 2017 menjadi 16,5m<sup>3</sup> dalam satu keluarga di tiap bulannya. Jumlah penduduk terlayani di Kabupaten XYZ meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2017, konsumsi air sebesar 13.131.000/m<sup>3</sup> selama kurun waktu 1 tahun.

9

## 3.2 Produksi

| Kode | Indikator                        | Unit                       | 2015   | 2016   | 2017   |
|------|----------------------------------|----------------------------|--------|--------|--------|
| B13  | Kehilangan Air/Tidak Berekening  | %                          | 33.5%  | 33.0%  | 28.2%  |
| A6   | Kapasitas Produksi Air terpasang | ribu m <sup>3</sup> /tahun | 18,291 | 19,552 | 19,552 |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang     | L/Detik                    | 580    | 620    | 620    |
| A8   | Kapasitas Produksi operasi       | L/Detik                    | 550    | 580    | 580    |

Tabel 3.2 menunjukkan produksi air pada suatu Kabupaten XYZ. Non Revenue Water mengalami penurunan sebesar 0,5% ditahun 2016 dan 4,8% ditahun 2017. Semakin bertambah NRW yang dihasilkan maka semakin banyak air yang hilang, semakin kecil nilai NRW maka semakin menguntungkan. Jumlah kebutuhan produksi meningkat. Kapasitas terpasang yang berarti kapasitas maksimum suatu mesin untuk menghasilkan air, di tahun 2015 sebesar 550 liter/detik, di tahun 2016 bertambah dan hingga tahun 2017 tidak terjadi peningkatan kapasitas terpasang, kapasitas produksi operasi ditahun tersebut masih sebesar 580 liter/detik.

## F Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi)

| Kode | Indikator   | Jumlah Rp. Juta) |        |        |
|------|---|------------------|--------|--------|
|      |   | 2015             | 2016   | 2017   |
| F1   | Pendapatan Operasi                                    |                  |        |        |
| F2   | Penjualan Air   | 45,102           | 49,642 | 57,667 |
| F3   | Administrasi  | 6,303            | 8,218  | 8,668  |
| F4   | Jumlah Pendapatan Penjualan Air                       | 51,405           | 57,860 | 66,335 |
| F5   | Pendapatan Sumbangan Baru                             | 3,309            | 3,320  | 4,617  |
| F6   | Pendapatan Non Air Lainnya (Denda, Sumb.Kembali. dsb) | 876              | 2,034  | 995    |
| F7   | Jumlah Pendapatan Operasional                         | 55,590           | 63,214 | 71,947 |
| F8   | Beban Operasi   |                  |        |        |
| F9   | Beban Pegawai   | 16,684           | 17,570 | 19,408 |
| F10  | Beban Energi  | 6,247            | 7,897  | 9,277  |
| F11  | Beban Bahan Kimia                                     | 2,075            | 3,133  | 3,662  |
| F12  | Beban Pemeliharaan                                    | 3,484            | 5,785  | 6,862  |
| F13  | Beban Operasi Lainnya                                 | 1,054            | 5,191  | 6,068  |
| F14  | Beban Retribusi Air Baku                              | 183              | 172    | 183    |
| F15  | Beban Administrasi & Umum                             | 11,783           | 7,781  | 6,804  |
| F16  | Beban Penghapusan Piutang                             | 145              | 119    | 133    |
| F22  | Beban Penyusutan                                      | 7,368            | 8,134  | 9,954  |
| F17  | Jumlah Beban Operasional                              | 49,023           | 55,782 | 62,351 |
| F18  | Labar Bersih Operasi                                  | 6,567            | 7,432  | 9,596  |
| F19  | Pendapatan Non Operasi                                | 610              | 362    | 283    |
| F20  | Beban Non Operasi                                     | 47               | 278    | 57     |
| F21  | Labar/(Rugi) Sebelum Beban Keuangan                   | 7,130            | 7,516  | 9,822  |
| F24  | Beban Bunga + Denda+ Jasa Bank                        | 368              | 429    | 711    |
| F25  | Labar/(Rugi) Sebelum Pajak                            | 6,762            | 7,087  | 9,111  |
| F26  | Pajak Pendapatan                                      | 2,286            | 2,255  | 2,854  |
| F27  | Labar/(Rugi) Bersih                                   | 4,476            | 4,832  | 6,257  |

12

### 3.3 Aspek Keuangan

#### 3.3.1 Laporan Laba Rugi

Tabel 3.3.1 merupakan laporan laba rugi historis dalam kurun waktu 3 tahun, dari tahun 2015 sampai dengan 2017. Laporan laba rugi dapat mengukur keberhasilan dari operasional perusahaan selama jangka waktu yang ditentukan. Pendapatan operasi berasal dari penjualan air dikurangi dengan beban-beban yang terjadi pada periode tersebut. Pendapatan pada tahun 2015 sebesar Rp 55.590.000.000 dikurangi dengan beban-beban yang terjadi di tahun tersebut sebesar Rp 49.023.000.000 diperolehlah laba bersih operasi sebesar Rp 6.567.000.000 kemudian dikurangi dengan pajak pendapatan maka laba yang diperoleh pada tahun 2015 sebesar Rp 4.476.000.000. Kesimpulan untuk laporan laba rugi ini ialah terjadi kenaikan laba/(rugi) bersih tiap tahunnya karena penjualan air yang meningkat setiap tahunnya.

13

## G Proyeksi Perhitungan Neraca

| Kode | Indikator                                 | 2015    | 2016    | 2017    |
|------|---|---------|---------|---------|
| G1   | Aset                                      |         |         |         |
| G2   | Aset Lancar                               |         |         |         |
| G3   | Kas dan Setara Kas                        | 14,453  | 14,937  | 12,241  |
| G5   | Piutang Air - Bersih                      | 5,352   | 7,026   | 6,010   |
| G6   | Uang Muka                                 | 48      | 95      | 115     |
| G7   | Persediaan                                | 1,657   | 1,185   | 1,592   |
| G8   | Jumlah Aset Lancar                        | 21,510  | 23,246  | 21,958  |
| G9   | Aset Tidak Lancar                         |         |         |         |
| G10  | Aset Tetap                                |         |         |         |
| G11  | Tanah                                     | 1,223   | 1,223   | 1,223   |
| G12  | Aset tetap air minum diluar Tanah         | 126,635 | 136,330 | 166,304 |
| G13  | Akumulasi Penyusutan Aset tetap Air Minum | -57,926 | -66,060 | -76,014 |
| G14  | Nilai Buku Aset Tetap                     | 69,932  | 70,493  | 91,713  |
| G15  | Aset Dalam Penyelesaian                   | 0       | 8,695   | 12,478  |
| G16  | Aset Lain-lain                            | 2,831   | 2,831   | 2,831   |
| G17  | Jumlah Aset Tidak Lancar                  | 72,763  | 82,019  | 107,022 |
| G18  | Jumlah Aset                               | 94,273  | 105,265 | 128,980 |
| G19  | Kewajiban & Modal                         |         |         |         |
| G20  | Kewajiban Jangka Pendek                   |         |         |         |
| G21  | Utang Usaha                               | 844     | 1,515   | 1,627   |
| G22  | Utang Pajak                               | 422     | 2,460   | 3,103   |
| G23  | Jumlah Kewajiban Jangka Pendek            | 1,266   | 3,983   | 4,730   |
| G24  | Kewajiban Jangka Panjang                  |         |         |         |
| G25  | Utang ke Pemerintah Pusat                 | 0       | 0       | 0       |
| G26  | Utang ke PEMDA                            | 0       | 0       | 0       |
| G27  | Jumlah Utang Pemerintah                   | 0       | 0       | 0       |
| G28  | Utang Bank A Jangka Panjang               | 9,618   | 9,298   | 17,768  |
| G29  | Utang Bank B Jangka Panjang               | 0       | 0       | 0       |
| G30  | Jumlah Utang Bank Jangka Panjang          | 9,618   | 9,298   | 17,768  |
| G31  | Kewajiban Lain-lain                       |         |         |         |
| G32  | Jumlah Kewajiban Lain-lain                | 2,802   | 2,987   | 2,987   |
| G33  | Jumlah Kewajiban Jangka Panjang           | 12,420  | 11,605  | 20,155  |
| G34  | Jumlah Kewajiban                          | 13,706  | 15,665  | 24,805  |
| G35  | Ekuitas                                   |         |         |         |
| G36  | Penyerahan Pemerintah Daerah              | 34,842  | 39,060  | 40,523  |
| G37  | Penyerahan Pemerintah Pusat/Hibah         | 28,927  | 28,927  | 35,705  |
| G38  | Cadangan Umum                             | 3,644   | 3,644   | 3,644   |
| G39  | Akumulasi Rugi/Laba                       | 8,658   | 13,134  | 17,966  |
| G40  | Rugi/Laba Tahun Berjalan                  | 4,476   | 4,832   | 6,257   |
| G41  | Jumlah Ekuitas                            | 80,567  | 89,597  | 104,095 |
| G42  | Jumlah Kewajiban & Modal                  | 94,273  | 105,265 | 128,980 |

## 3.3.2 Neraca

Tabel 3.3.2 merupakan neraca historis selama kurun waktu 3 tahun, dari tahun 2015 sampai dengan 2017. Neraca terdiri dari aset, kewajiban / liabilitas, dan ekuitas pemegang saham dari perusahaan, pada suatu tanggal tertentu. Jumlah aset lancar terdiri kas, deposito, piutang air bersih, uang muka dan persediaan. Pada tahun 2015 aset lancar sebesar Rp 21.510.000.000 ditambah dengan aset tidak lancar yaitu sebesar Rp 72.763.000.000 maka total aset pada tahun 2015 sebesar Rp 94.273.000.000. Untuk kewajiban di tahun 2015 sebesar Rp 13.706.000.000 ditambah dengan Ekuitas yang dimiliki yaitu sebesar Rp 80.567.000.000 maka total Kewajiban & Ekuitas sebesar Rp 94.273.000.000, nilai tersebut sama dengan nilai aset karena sesuai dengan persamaan dasar akuntansi yang menjelaskan bahwa aset = kewajiban + ekuitas. Dalam hal ini aset yang terjadi mengalami kenaikan setiap tahunnya.

## H Proyeksi Arus Kas

(dalam Rp. Juta)

| Kode | Indikator                                | 2015    | 2016    | 2017    |
|------|--|---------|---------|---------|
| H1   | Arus Kas Operasi :                       |         |         |         |
| H2   | Laba (Rugi) Bersih                       | 4,476   | 4,832   | 6,257   |
| H3   | Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih           | 7,368   | 8,134   | 9,954   |
| H4   | Perubahan Modal Kerja                    | -5,355  | 1,445   | -661    |
| H7   | Jumlah Arus Kas Operasi                  | 6,489   | 14,411  | 15,550  |
| H8   | Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan :      |         |         |         |
| H9   | Utang ke Pemerintah Pusat                | 0       | 0       | 0       |
| H10  | Utang ke PEMDA                           | 0       | 0       | 0       |
| H11  | Kewajiban Jangka Panjang                 | 9,618   | -320    | 8,470   |
| H13  | Penyertaan/Hibah Pemerintah Daerah       | 34,862  | 4,198   | 1,463   |
| H14  | Penyertaan/Hibah Pemerintah Pusat        | 28,927  | 0       | 6,778   |
| H15  | Pembagian Laba ke PEMDA                  | 0       | 0       | 0       |
| H16  | Utang Lain-Lain                          | -2,387  | -415    | 0       |
| H17  | Cadangan Umum                            | 3,644   | 0       | 0       |
| H26  | Akumulasi Rugi/Laba                      | 0       | 0       | 0       |
| H18  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan | 74,664  | 3,463   | 16,711  |
| H19  | Arus Kas dari Aktivitas Investasi:       |         |         |         |
| H20  | Pembelian Aset Tidak Lancar              | -66,700 | -17,390 | -34,957 |
| H22  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi | -66,700 | -17,390 | -34,957 |
| H23  | Jumlah Arus Kas                          | 14,453  | 484     | -2,696  |
| H24  | Kas dan Setara Kas Awal Tahun            | 0       | 14,453  | 14,937  |
| H25  | Kas dan Setara Kas Akhir Tahun           | 14,453  | 14,937  | 12,241  |

## 3.3.3 Arus Kas

Tabel 3.3.3 merupakan laporan arus kas dalam perencanaan bisnis selama kurun waktu 3 tahun, dari tahun 2015 sampai dengan 2017. Dalam laporan arus kas terdiri dari arus kas dari aktivitas operasi, pendanaan dan juga investasi. Pada tahun 2015 jumlah arus kas dari aktivitas operasi sebesar Rp 6.489.000.000 yang terdiri dari Laba (Rugi) Bersih, Penyesuaian Laba (rugi) Bersih, dan Perubahan Modal Kerja. Arus kas dari aktivitas pendanaan pada tahun 2015 sebesar Rp 74.664.000.000 serta untuk arus kas dari aktivitas investasi sebesar (Rp 66.700.000.000) yang terdiri dari pembelian aset tidak lancar dan penempatan investasi. Arus kas yang terjadi selama 3 tahun menghasilkan arus kas yang positif karena masih adanya aktivitas pendanaan yang diperoleh dari internal maupun eksternal.

### 3.4 Organisasi dan SDM

| URAIAN               | Jumlah |
|----------------------|--------|
| Dewan Pengawas       | 4      |
| Direksi              | 3      |
| Kepala Bagian        | 7      |
| Kepala Seksi         | 9      |
| Kepala Cabang        | 12     |
| Staf / Pegawai Tetap | 105    |
| Pegawai Kontrak      | 121    |
| Jumlah               | 261    |

Tabel 3.4 menunjukkan suatu organisasi di PDAM Kabupaten XYZ. Pada organisasi tersebut memiliki 4 orang dewan pengawas, 3 orang direktur, 7 orang kepala bagian disetiap divisinya, 12 orang kepala cabang, serta memiliki 105 orang pegawai tetap dan 121 orang pegawai kontrak yang akan menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk bekerja membangun PDAM menjadi lebih baik kedepannya.

### 3.5 Analisa SWOT

| Kelemahan  | Kekuatan   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem transmisi dan Distribusi</li> <li>- Kualitas air</li> <li>- Tarif</li> <li>- Rasio karyawan/jumlah sambungan</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan Air Baku</li> <li>- Sistem produksi</li> <li>- Kuantitas dan Kontinuitas</li> <li>- Pelaksanaan Pelaporan</li> <li>- Angka kehilangan air</li> <li>- Efisiensi Penagihan</li> <li>- Pelayanan gangguan</li> <li>- Struktur Organisasi</li> </ul> |
| Peluang  | Ancaman  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kondisi ekonomi masyarakat</li> <li>- Penyesuaian tarif PDAM</li> <li>- Dukungan pemerintah</li> <li>- UU perlindungan konsumen dan PP No. 15 tahun 2005</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenaikan UMR</li> <li>- Kenaikan harga BBM</li> <li>- Penggunaan air tanah</li> </ul>   |

Tabel 3.5 menunjukkan SWOT analisis PDAM di Kabupaten XYZ. Kekuatan yang dimiliki yaitu ketersediaan air baku untuk masing-masing jiwa, sistem distribusi dalam menyalurkan air ke pipa-pipa yang terpasang, hubungan pelanggan yang baik dalam menangani setiap keluhan selalu dilakukan dengan cepat tanggap, karyawan yang memiliki kinerja yang baik, hal tersebut adalah kekuatan yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten XYZ. Didalam sebuah kekuatan pasti memiliki kelemahan, kelemahan tersebut yaitu angka kehilangan air yang terjadi karena sambungan pipa terjadi kebocoran, tarif yang lebih mahal dibandingkan dengan menggunakan sumur, tingginya biaya juga menjadi salah satu kelemahan PDAM Kabupaten XYZ. Walaupun memiliki kelemahan, PDAM Kabupaten XYZ tetap memiliki peluang yaitu sebagai berikut mendapat dukungan dari pemerintah, memiliki undang-undang perlindungan konsumen dan peraturan pemerintah No.15 tahun 2005, dan memiliki penyesuaian tarif. Ancaman yang bisa mengancam PDAM Kabupaten XYZ dapat berasal dari penggunaan air tanah yang terus-menerus digunakan, kenaikan harga bahan bakar minyak, serta pola pemakaian pelanggan menjadi ancaman PDAM Kabupaten XYZ.

### 3.6 Indikator Kinerja Utama

| B Indikator Kinerja      |                                      | 2015                     | 2016    | 2017   |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|---------|--------|
| Kode                     | Indikator                            | Unit                     |         |        |
| <b>Aspek Keuangan</b>    |                                      |                          |         |        |
| B1                       | ROE (Return On Equity)               | %                        | 5.4%    | 6.0%   |
| B2                       | Ratio Operasi                        | Rasio                    | 0.9     | 0.9    |
| <b>Liquiditas</b>        |                                      |                          |         |        |
| B3                       | Rasio Kas                            | %                        | 1123.9% | 258.8% |
| B4                       | Efektifitas Penagihan                | %                        | N/A     | 98.5%  |
| B5                       | Solvabilitas                         | %                        | 687.8%  | 518.3% |
| B6                       | ROA (Return On Asset)                | %                        | 4.7%    | 4.9%   |
| <b>Aspek Pelayanan</b>   |                                      |                          |         |        |
| B7                       | Cakupan Pelayanan                    | %                        | 27.1%   | 30.0%  |
| B8                       | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun      | %                        | N/A     | 5.3%   |
| B9                       | Tingkat penyelesaian Aduan           | %                        | 97.0%   | 97.0%  |
| B10                      | Kualitas Air Pelanggan               | %                        | 95.0%   | 95.0%  |
| B11                      | Konsumsi Air Domestik                | m <sup>3</sup> /SL/bulan | 16.2    | 16.5   |
| <b>Aspek Operasional</b> |                                      |                          |         |        |
| B12                      | Efisiensi Produksi                   | %                        | 94.8%   | 93.5%  |
| B13                      | Kehilangan Air/Tidak Berekening      | %                        | 33.5%   | 28.2%  |
| B14                      | Jam Operasi Layanan                  | Jam/hari                 | 22      | 22     |
| B15                      | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan | %                        | 44.2%   | 44.2%  |
| B16                      | Penggantian Meter Pelanggan          | %                        | 2.0%    | 2.0%   |
| <b>Sumberdaya</b>        |                                      |                          |         |        |
| B17                      | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan  | Rasio                    | 4.0     | 3.8    |
| B18                      | Rasio Diklat Pegawai                 | %                        | 25.0%   | 25.0%  |
| B19                      | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai  | %                        | 1.7%    | 1.7%   |
| B20                      | Status PDAM (BPSPAM)                 | Sehat                    | Sehat   | Sehat  |
| B21                      | Bobot PDAM                           | 3.62                     | 3.47    | 3.54   |
| A12                      | Rata-rata tarif                      | Rp/m <sup>3</sup>        | 3,908   | 4,053  |

Tabel 3.6 Indikator Kinerja digunakan untuk mengukur kinerja dengan menggunakan indikator-indikator yang mengacu pada BPPSPAM selama 3 tahun mulai dari tahun 2015 sampai dengan 2017. Indikator kinerja ini dapat menunjukkan bagaimana kinerja dari suatu perusahaan, salah satu indikatornya adalah *Return on Equity* yang dijelaskan dengan laba rugi bersih setelah pajak (lihat tabel 3.3.1 laporan laba rugi) dibagi jumlah ekuitas kemudian dikali dengan 100% maka didapatkan hasil sebesar 5,6%, semakin tinggi persentase maka semakin baik. *Return on Equity* pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 0,2% dan pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 0,6%. Untuk indikator lainnya yaitu solvabilitas dimana total aktiva yang dimiliki (lihat tabel 3.3.2 neraca) dibagi dengan jumlah kewajiban kemudian dikali dengan 100%, dalam hal ini solvabilitas yang dihasilkan sebesar 687,8% mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi semua kewajibannya, baik jangka pendek, maupun jangka panjang.

23

## 4. Rencana Investasi

### 4.1 Rencana Investasi

D. Belanja Modal/Investasi

| Kode | Unaian                                  | Unit     | Hingga 2016 | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021  | 2022  | 2023 | Total Investasi |
|------|---|----------|-------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|------|-----------------|
| D1   | Instalasi Pengalihan Air (Optimalisasi) |          |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D2   | - Tanah                                 | Rp Juta  | 0           | 0      | 0      | 2.000  | 0      | 0     | 0     | 0    | 2.000           |
| D3   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta  | 7.000       | 9.230  | 192    | 837    | 2.000  | 890   | 0     | 0    | 20.149          |
| D4   | Jumlah                                  | Rp Juta  | 7.000       | 9.230  | 192    | 2.837  | 2.000  | 890   | 0     | 0    | 22.149          |
| D5   | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def    | 0,0         | 0,0    | 100,0  | 0,0    | 0,0    | 5,0   | 0,0   | 0,0  | 105,0           |
| D6   | Penambahan Pipa                         |          |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D7   | - Tanah                                 | Rp Juta  | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D8   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta  | 10.000      | 10.737 | 5.089  | 5.455  | 4.542  | 2.650 | 274   | 0    | 38.747          |
| D9   | Jumlah                                  | Rp Juta  | 10.000      | 10.737 | 5.089  | 5.455  | 4.542  | 2.650 | 274   | 0    | 38.747          |
| D10  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def    | 0,0         | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0   | 0,0   | 0,0  | 0,0             |
| D11  | Meter Air                               |          |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D12  | - Tanah                                 | Rp Juta  | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D13  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta  | 0           | 1.000  | 1.749  | 1.854  | 1.959  | 1.369 | 0     | 0    | 7.931           |
| D14  | Jumlah                                  | Rp Juta  | 0           | 1.000  | 1.749  | 1.854  | 1.959  | 1.369 | 0     | 0    | 7.931           |
| D15  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def    | 0,0         | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0   | 0,0   | 0,0  | 0,0             |
| D16  | Sambungan Baru Kab. XYZ                 |          |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D17  | - Tanah                                 | Rp Juta  | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D18  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta  | 0           | 3.591  | 3.591  | 3.591  | 3.591  | 3.591 | 1.796 | 0    | 19.751          |
| D19  | Jumlah                                  | Rp Juta  | 0           | 3.591  | 3.591  | 3.591  | 3.591  | 3.591 | 1.796 | 0    | 19.751          |
| D20  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def    | 0,0         | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0   | 0,0   | 0,0  | 0,0             |
| D21  | Aktivitas Pendukung                     |          |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D22  | - Tanah                                 | Rp Juta  | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D23  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta  | 300         | 400    | 466    | 494    | 522    | 548   | 0     | 0    | 2.730           |
| D24  | Jumlah                                  | Rp Juta  | 300         | 400    | 466    | 494    | 522    | 548   | 0     | 0    | 2.730           |
| D25  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def    | 0,0         | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0   | 0,0   | 0,0  | 0,0             |
| D26  | Jumlah                                  |          |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D27  | - Tanah                                 | Rp Juta  | 0           | 0      | 0      | 2.000  | 0      | 0     | 0     | 0    | 2.000           |
| D28  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta  | 17.300      | 24.958 | 11.087 | 12.231 | 12.614 | 9.048 | 2.070 | 0    | 89.308          |
| D29  | Jumlah                                  | Rp Juta  | 17.300      | 24.958 | 11.087 | 14.231 | 12.614 | 9.048 | 2.070 | 0    | 91.308          |
| D30  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Def    | 0,0         | 0,0    | 100,0  | 0,0    | 0,0    | 5,0   | 0,0   | 0,0  | 105,0           |
| D31  | Investasi untuk aset tetap              |          |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D32  | Aset Tetap dalam penyelesaian           | Rp Juta  | 24.958      | 11.087 | 14.231 | 12.614 | 9.048  | 2.070 | 0     | 0    | 74.008          |
| D33  | Transfer Ke Aset Tetap di luar Tanah    | Rp Juta  | 135.000     | 24.958 | 11.087 | 12.231 | 12.614 | 9.048 | 2.070 | 0    | 207.008         |
| D34  | Transfer ke Aset Tetap Tanah            | Rp. Juta | 0           | 0      | 0      | 2.000  | 0      | 0     | 0     | 0    | 2.000           |

## 4.2 Deskripsi Proyek

Belanja modal yang ditunjukkan pada tabel di atas termasuk proyek yang sedang berlangsung serta proyek-proyek yang direncanakan di masa depan. Dimana penjelasan dari proyek-proyek tersebut adalah:

- Instalasi Pengolahan Air (Optimalisasi)

Proyek ini diharapkan dapat selesai pada tahun 2018 dimana prinsip dari proyek ini adalah penambahan instalasi pengolahan air (kapasitas 100 L/detik). Terdapat masalah pembebasan lahan, namun masalah tersebut telah diselesaikan. Karena kebutuhan akan fasilitas ini diprediksikan akan meningkat sejalan dengan peningkatan sambungan langganan, proyek ini akan menaikkan kapasitas dengan menambah sistem produksi lain dengan kapasitas produksi 5 L/detik. Proyek dapat selesai di tahun 2021.

- Meter Air

Proyek ini dimaksudkan untuk mengganti meter air yang lama dan untuk sambungan langganan baru. Persiapan untuk pengajuan pinjaman telah selesai dan telah dikirim ke Bank ABC.

## 5. Pelayanan dan Produksi

### 5.1 Target Pelayanan dan Produksi

| Kode | Indikator                        | Unit          | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------|----------------------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A1   | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan       | Ribu Jiwa     | 1,779  | 1,785  | 1,791  | 1,797  | 1,803  |
| A4   | Jumlah Penduduk Terlayani        | Ribu Jiwa     | 561    | 594    | 627    | 631    | 631    |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang     | L/Detik       | 720    | 720    | 720    | 725    | 725    |
| A6   | Kapasitas Produksi Air terpasang | ribu m3/tahun | 22,706 | 22,706 | 22,706 | 22,864 | 22,864 |
| A7   | Faktor Pemanfaatan               | %             | 85.0%  | 90.0%  | 95.0%  | 95.0%  | 95.0%  |
| A8   | Kapasitas Produksi operasi       | L/Detik       | 612    | 648    | 684    | 689    | 689    |
| A9   | Produksi Tahunan                 | ribu m3       | 19,300 | 20,435 | 21,571 | 21,720 | 21,720 |
| A10  | rata-rata konsumsi               | m3/SL/bulan   | 16.5   | 16.5   | 16.5   | 16.5   | 16.5   |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun         | ribu m3       | 13,855 | 14,670 | 15,486 | 15,593 | 15,593 |
| A16  | Jumlah sambungan                 | SL            | 69,909 | 74,022 | 78,134 | 78,677 | 78,677 |
| A17  | Sambungan baru                   | SL            | 3,655  | 4,112  | 4,112  | 543    | 0      |

## 5.2 Asumsi

Peningkatan jumlah penduduk diharapkan akan meningkatkan jumlah penduduk yang terlayani dengan mengasumsikan:

- Meningkatkan efisiensi Produksi/Kapasitas yang memanfaatkan
- Penambahan sambungan langganan

## 6. Rencana Organisasi

### 6.1 Perencanaan Tenaga Kerja

| Kode | Indikator                 | Unit    | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------|---------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A19  | Jumlah Tenaga Kerja       | pegawai | 275    | 292    | 308    | 310    | 310    |
| A16  | Jumlah sambungan          | SL      | 69,909 | 74,022 | 78,134 | 78,677 | 78,677 |
| B17  | Rasio Jumlah Pegawai/1000 | Rasio   | 3.9    | 3.9    | 3.9    | 3.9    | 3.9    |

## 6.2 Asumsi

Untuk meningkatkan pelayanan penyediaan air minum serta meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, diasumsikan peningkatan pegawai sebanding dengan peningkatan produksi.

## 7. Proyeksi Keuangan

### 7.1 Laporan Laba Rugi

F Proyeksi Perhitungan Laba/ (Rugi)

| Kode | Indikator   | (dalam Rp. Juta) |        |        |        |        |
|------|---|------------------|--------|--------|--------|--------|
|      |   | 2018             | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
| F1   | Pendapatan Operasi                                    | 62,674           | 68,352 | 74,313 | 77,074 | 79,387 |
| F2   | Penjualan Air   | 9,604            | 10,677 | 11,834 | 12,512 | 13,137 |
| F3   | Administrasi  | 72,278           | 79,029 | 86,147 | 89,586 | 92,524 |
| F4   | Jumlah Pendapatan Penjualan Air                       | 5,182            | 6,121  | 6,427  | 890    | 0      |
| F5   | Pendapatan Sumbungan Baru                             | 1,081            | 1,179  | 1,282  | 1,330  | 1,370  |
| F6   | Pendapatan Non Air Lainnya (Denda, Samb.Kembali, dsb) | 78,541           | 86,329 | 93,856 | 91,806 | 93,893 |
| F7   | Jumlah Pendapatan Operasional                         | 20,888           | 22,558 | 24,287 | 24,943 | 25,441 |
| F8   | Beban Operasi   | 10,278           | 11,427 | 12,665 | 13,391 | 14,060 |
| F9   | Beban Pegawai   | 4,057            | 4,511  | 4,999  | 5,286  | 5,550  |
| F10  | Beban Energi  | 7,891            | 8,347  | 8,652  | 9,371  | 9,744  |
| F11  | Beban Bahan Kimia                                     | 6,723            | 7,474  | 8,284  | 8,759  | 9,197  |
| F12  | Beban Pemeliharaan                                    | 193              | 204    | 216    | 217    | 217    |
| F13  | Beban Operasi Lainnya                                 | 7,323            | 7,908  | 8,514  | 8,745  | 8,919  |
| F14  | Beban Retribusi Air Baku                              | 145              | 158    | 173    | 180    | 186    |
| F15  | Beban Administrasi & Umum                             | 14,083           | 14,898 | 15,798 | 16,726 | 17,391 |
| F16  | Beban Penghapusan Piutang                             | 71,580           | 77,487 | 83,787 | 87,617 | 90,706 |
| F22  | Beban Penyusutan                                      | 6,960            | 8,842  | 10,069 | 4,189  | 3,188  |
| F17  | Jumlah Beban Operasional                              | 308              | 335    | 365    | 378    | 390    |
| F18  | Labas Bersih Operasi                                  | 57               | 50     | 51     | 52     | 43     |
| F19  | Pendapatan Non Operasi                                | 7,211            | 9,127  | 10,383 | 4,516  | 3,534  |
| F20  | Beban Non Operasi                                     | 672              | 588    | 545    | 457    | 369    |
| F21  | Labas/ (Rugi) Sebelum Beban Keuangan                  | 6,539            | 8,538  | 9,838  | 4,059  | 3,165  |
| F24  | Beban Bunga + Denda+Jasa Bank                         | 1,635            | 2,135  | 2,459  | 1,015  | 791    |
| F25  | Labas/ (Rugi) Sebelum Pajak                           | 4,904            | 6,404  | 7,378  | 3,044  | 2,374  |
| F26  | Pajak Pendapatan                                      |                  |        |        |        |        |
| F27  | Labas/ (Rugi) Bersih                                  |                  |        |        |        |        |

Tabel 7.1 menunjukkan Proyeksi keuangan pada laporan laba rugi memperoleh laba sebesar Rp 2.374.000.000 pada tahun 2022 karena penjualan air yang meningkat di tahun 2018 sampai tahun 2022. Untuk pendapatan lainnya, seperti pendapatan non operasi pun meningkat hampir setiap tahunnya, sehingga dapat diproyeksikan perolehan laba dari tahun 2018 hingga tahun 2022.

## G Proyeksi Perhitungan Neraca

| Kode | Indikator                                 | dalam Rp. juta |          |          |          |          |
|------|---|----------------|----------|----------|----------|----------|
|      |   | 2018           | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
| G1   | Aset                                      |                |          |          |          |          |
| G2   | Aset Lancar                               | 3.892          | 9.878    | 19.740   | 25.584   | 39.916   |
| G3   | Kas dan Setara Kas                        | 8.728          | 9.543    | 10.402   | 10.818   | 11.172   |
| G5   | Piutang Air - Bersih                      | 125            | 136      | 148      | 154      | 158      |
| G6   | Utang Muka                                | 1.014          | 1.128    | 1.250    | 1.321    | 1.388    |
| G7   | Persediaan                                | 13.759         | 20.683   | 31.540   | 37.877   | 52.634   |
| G9   | Aset Tidak Lancar                         |                |          |          |          |          |
| G10  | Aset Tetap                                | 1.223          | 1.223    | 3.223    | 3.223    | 3.223    |
| G11  | Tanah                                     | 191.462        | 202.549  | 214.780  | 227.394  | 236.442  |
| G12  | Aset tetap air minum diluar Tanah         | -90.097        | -104.995 | -120.793 | -137.518 | -154.910 |
| G13  | Akumulasi Penyusutan Aset Tetap Air Minum | 102.588        | 98.777   | 97.210   | 93.099   | 84.755   |
| G14  | Nilai Buku Aset Tetap                     | 11.087         | 14.231   | 12.614   | 9.048    | 2.070    |
| G15  | Aset Dalam Penyelesaian                   | 3.167          | 3.049    | 3.001    | 2.874    | 2.616    |
| G16  | Aset Lain-lain                            | 116.842        | 116.037  | 112.825  | 105.020  | 89.442   |
| G17  | Jumlah Aset Tidak Lancar                  | 130.601        | 136.742  | 144.365  | 142.897  | 142.076  |
| G18  | Jumlah Aset                               |                |          |          |          |          |
| G19  | Kewajiban & Modal                         |                |          |          |          |          |
| G20  | Kewajiban Jangka Pendek                   |                |          |          |          |          |
| G21  | Utang Usaha                               | 972            | 1.053    | 1.141    | 1.202    | 1.202    |
| G22  | Utang Pajak                               | 1.635          | 2.135    | 2.459    | 1.015    | 791      |
| G23  | Jumlah Kewajiban Jangka Pendek            | 2.607          | 3.188    | 3.600    | 2.216    | 2.043    |
| G24  | Kewajiban Jangka Panjang                  |                |          |          |          |          |
| G25  | Utang ke Pemerintah Pusat                 | 0              | 0        | 2.000    | 1.778    | 1.556    |
| G26  | Utang ke PEMDA                            | 0              | 1.500    | 1.333    | 1.167    | 1.000    |
| G27  | Jumlah Utang Pemerintah                   | 0              | 1.500    | 3.333    | 2.944    | 2.556    |
| G28  | Utang Bank A Jangka Panjang               | 15.794         | 13.820   | 11.845   | 9.871    | 7.897    |
| G29  | Utang Bank B Jangka Panjang               | 1.000          | 889      | 778      | 667      | 556      |
| G30  | Jumlah Utang Bank Jangka Panjang          | 16.794         | 14.708   | 12.623   | 10.538   | 8.452    |
| G31  | Kewajiban Lain-lain                       |                |          |          |          |          |
| G32  | Jumlah Kewajiban Lain-lain                | 2.589          | 2.774    | 2.987    | 3.068    | 3.129    |
| G33  | Jumlah Kewajiban Jangka Panjang           | 19.363         | 18.983   | 18.943   | 16.550   | 14.137   |
| G34  | Jumlah Kewajiban                          | 21.970         | 22.171   | 22.544   | 18.766   | 16.180   |
| G35  | Ekuitas                                   |                |          |          |          |          |
| G36  | Penyertaan Pemerintah Daerah              | 41.406         | 41.923   | 43.076   | 43.817   | 43.817   |
| G37  | Penyertaan Pemerintah Pusat/Hibah         | 35.705         | 35.705   | 35.705   | 35.705   | 35.705   |
| G38  | Cadangan Umum                             | 3.957          | 4.202    | 4.522    | 4.891    | 5.043    |
| G39  | Akumulasi Rugi/Laba                       | 22.659         | 26.337   | 31.140   | 36.674   | 38.957   |
| G40  | Rugi/Laba Tahun Berjalan                  | 4.904          | 6.404    | 7.378    | 3.044    | 2.374    |
| G41  | Jumlah Ekuitas                            | 108.631        | 114.571  | 121.822  | 124.131  | 125.896  |
| G42  | Jumlah Kewajiban & Modal                  | 130.601        | 136.742  | 144.365  | 142.897  | 142.076  |

## 7.2 Neraca

**Tabel 7.2 Proyeksi keuangan neraca pada sisi aset terlihat fluktuatif, begitu pula untuk Total Aset. Pada sisi Kas dapat dilihat mengalami kenaikan tiap tahunnya, Penyertaan modal pemerintah daerah mengalami peningkatan namun tidak begitu signifikan dari tahun ke tahunnya.**

## H Proyeksi Arus Kas

|      |  | (dalam Rp. Juta) |         |         |        |        |
|------|--|------------------|---------|---------|--------|--------|
| Kode | Indikator                                | 2018             | 2019    | 2020    | 2021   | 2022   |
| H1   | Arus Kas Operasi :                       |                  |         |         |        |        |
| H2   | Laba (Rugi) Bersih                       | 4,904            | 6,404   | 7,378   | 3,044  | 2,374  |
| H3   | Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih           | 14,083           | 14,898  | 15,798  | 16,726 | 17,391 |
| H4   | Perubahan Modal Kerja                    | -2,273           | -359    | -581    | -1,876 | -599   |
| H7   | Jumlah Arus Kas Operasi                  | 16,714           | 20,943  | 22,595  | 17,893 | 19,166 |
| H8   | Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan :      |                  |         |         |        |        |
| H9   | Utang ke Pemerintah Pusat                | 0                | 0       | 2,000   | -222   | -222   |
| H10  | Utang ke PEMDA                           | 0                | 1,500   | -167    | -167   | -167   |
| H11  | Kewajiban Jangka Panjang                 | -974             | -2,085  | -2,085  | -2,085 | -2,085 |
| H13  | Penyertaan/Hibah Pemerintah Daerah       | 883              | 517     | 1,153   | 741    | 0      |
| H14  | Penyertaan/Hibah Pemerintah Pusat        | 0                | 0       | 0       | 0      | 0      |
| H15  | Pembagian Laba ke PEMDA                  | -1,251           | -981    | -1,281  | -1,476 | -609   |
| H16  | Utang Lain-Lain                          | 182              | 205     | 213     | 81     | 61     |
| H17  | Cadangan Umum                            | 313              | 245     | 320     | 369    | 152    |
| H26  | Akumulasi Rugi/Laba                      | -313             | -245    | -320    | -369   | -152   |
| H18  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan | -1,161           | -844    | -167    | -3,128 | -3,022 |
| H19  | Arus Kas dari Aktivitas Investasi:       |                  |         |         |        |        |
| H20  | Pembelian Aset Tidak Lancar              | -23,903          | -14,113 | -12,566 | -8,921 | -1,812 |
| H22  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi | -23,903          | -14,113 | -12,566 | -8,921 | -1,812 |
| H23  | Jumlah Arus Kas                          | -8,349           | 5,986   | 9,862   | 5,844  | 14,332 |
| H24  | Kas dan Setara Kas Awal Tahun            | 12,241           | 3,892   | 9,878   | 19,740 | 25,584 |
| H25  | Kas dan Setara Kas Akhir Tahun           | 3,892            | 9,878   | 19,740  | 25,584 | 39,916 |

34

## 7.3 Arus Kas

Tabel 7.3 menunjukkan Proyeksi arus kas menghasilkan arus kas yang masih positif tiap tahunnya Karena peningkatan kegiatan operasi serta terdapat aktivitas pendanaan dari penyertaan hibah pemerintah daerah. Pada aktivitas investasi untuk pembelian aset tidak lancar mengalami penurunan tiap tahunnya.

## 7.4 Indikator Kinerja Utama

| B. Indikator Kinerja |  | Indikator              |  |  |  |  |  | Unit                     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021    | 2022    |
|----------------------|--|------------------------|--|--|--|--|--|--------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Kode                 | Indikator                              |                        |  |  |  |  |  |                          |        |        |        |         |         |
| B1                   | Aspek Keuangan                         | ROE (Return On Equity) |  |  |  |  |  | %                        | 4.5%   | 5.6%   | 6.1%   | 2.5%    | 1.9%    |
| B2                   | Ratio Operasi                          |                        |  |  |  |  |  | Rasio                    | 0.9    | 0.9    | 0.9    | 1.0     | 1.0     |
| B3                   | Liquiditas                             |                        |  |  |  |  |  | %                        | 149.3% | 309.9% | 548.3% | 1154.3% | 1954.0% |
| B4                   | Rasio Kas                              |                        |  |  |  |  |  | %                        | 99.0%  | 99.0%  | 99.0%  | 99.5%   | 99.6%   |
| B5                   | Efektifitas Penagihan                  |                        |  |  |  |  |  | %                        | 594.5% | 616.8% | 640.4% | 761.4%  | 878.1%  |
| B6                   | Solvabilitas                           |                        |  |  |  |  |  | %                        | 3.8%   | 4.7%   | 5.1%   | 2.1%    | 1.7%    |
| B6                   | ROA (Return On Asset)                  |                        |  |  |  |  |  | %                        |        |        |        |         |         |
| B7                   | Aspek Pelayanan                        |                        |  |  |  |  |  | %                        | 31.5%  | 33.3%  | 35.0%  | 35.1%   | 35.0%   |
| B8                   | Cakupan Pelayanan                      |                        |  |  |  |  |  | %                        | 5.5%   | 5.9%   | 5.6%   | 0.7%    | 0.0%    |
| B8                   | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun        |                        |  |  |  |  |  | %                        | 97.0%  | 97.0%  | 97.0%  | 97.0%   | 97.0%   |
| B9                   | Tingkat penyelesaian Aduan             |                        |  |  |  |  |  | %                        | 95.0%  | 95.0%  | 95.0%  | 95.0%   | 95.0%   |
| B10                  | Kualitas Air Pelanggan                 |                        |  |  |  |  |  | %                        | 16.5   | 16.5   | 16.5   | 16.5    | 16.5    |
| B11                  | Konsumsi Air Domestik                  |                        |  |  |  |  |  | m <sup>3</sup> /SL/bulan |        |        |        |         |         |
| B12                  | Aspek Operasional                      |                        |  |  |  |  |  | %                        | 85.0%  | 90.0%  | 95.0%  | 95.0%   | 95.0%   |
| B12                  | Efisiensi Produksi                     |                        |  |  |  |  |  | %                        | 28.2%  | 28.2%  | 28.2%  | 28.2%   | 28.2%   |
| B13                  | Kehilangan Air/Tidak Berekening        |                        |  |  |  |  |  | Jam/hari                 | 23     | 23     | 23     | 23      | 23      |
| B14                  | Jam Operasi Layanan                    |                        |  |  |  |  |  | %                        | 50.0%  | 50.0%  | 50.0%  | 50.0%   | 50.0%   |
| B15                  | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan   |                        |  |  |  |  |  | %                        | 6.0%   | 6.0%   | 6.0%   | 6.0%    | 6.0%    |
| B16                  | Penggantian Meter Pelanggan Sumberdaya |                        |  |  |  |  |  | Rasio                    | 3.9    | 3.9    | 3.9    | 3.9     | 3.9     |
| B17                  | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan    |                        |  |  |  |  |  | %                        | 26.0%  | 27.0%  | 28.0%  | 29.0%   | 30.0%   |
| B18                  | Rasio Diklat Pegawai                   |                        |  |  |  |  |  | %                        | 1.8%   | 1.9%   | 2.0%   | 2.1%    | 2.2%    |
| B19                  | Blaya Diklat terhadap Blaya Pegawai    |                        |  |  |  |  |  |                          | Sehat  | Sehat  | Sehat  | Sehat   | Sehat   |
| B20                  | Status PDAM (BPPSPAM)                  |                        |  |  |  |  |  |                          | 3.53   | 3.60   | 3.60   | 3.50    | 3.50    |
| B21                  | Bobot PDAM                             |                        |  |  |  |  |  |                          | 4.523  | 4.659  | 4.799  | 4.943   | 5.091   |
| A12                  | Rata-rata tarif                        |                        |  |  |  |  |  | Rp/m <sup>3</sup>        |        |        |        |         |         |

Tabel 7.4 menunjukkan indikator kinerja utama menghasilkan status yang sehat dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2022. Di tahun 2018 status PDAM sehat dengan bobot 3,53%. Salah satu indikator kinerja utama yaitu *Return on Equity* pada tahun 2022 akan mengalami penurunan yang cukup signifikan, namun Solvabilitas meningkat. Efisiensi produksi meningkat dari tahun 2018 hingga 2020. Rata-rata tarif akan meningkat sebesar 13% pada tahun 2018 hingga 2022.

### 5.3 UPAYA PENINGKATAN KINERJA

Berdasarkan pembahasan pada modul ini, dengan mengetahui nilai indikator kinerja, PDAM dapat menilai kinerjanya sendiri serta mengidentifikasi permasalahan yang ada dan mengetahui tindakan yang harus dilakukan. Apabila nilai yang dihasilkan baik, PDAM akan mempertahankan kinerjanya sedangkan jika nilai yang dihasilkan buruk, PDAM dapat melakukan perbaikan. Menurut Sistem Informasi Air Minum, terdapat beberapa opsi tindakan bagi masing-masing indikator, yang dapat dilakukan untuk perbaikan kinerja. Opsi tindakan tersebut ditampilkan pada tabel 5.3 berikut :

**Tabel 5.3** Opsi Tindakan Upaya Peningkatan Kinerja

| INDIKATOR              | KRITERIA NILAI |                             |                          |                      |            | OPSI TINDAKAN   |
|------------------------|----------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|------------|---|
|                        | 5              | 4                           | 3                        | 2                    | 1          |   |
| <b>ASPEK KEUANGAN</b>  |                |                             |                          |                      |            |   |
| Return On Equity (ROE) | $\geq$<br>10%  | $7 \leq$<br>10<br>(%)       | $3 \leq 7$<br>(%)        | $0 \leq 3$<br>(%)    | $< 0$<br>% | <p>Apabila indikator bernilai negatif (ROE Negatif) maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan laba dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Optimalisasi pendapatan</li> <li>➤ Efisiensi biaya</li> </ul> </li> <li>2. Menurunkan total equity, dengan cara: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluasi aset : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pemilahan aset produktif dan aset tidak produktif</li> </ul> </li> <li>b. Optimalisasi aset-aset produktif: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Penambahan sambungan rumah dan jam produksi</li> <li>➤ Pemeliharaan aset</li> </ul> </li> <li>c. Pengajuan penghapusan aset tidak produktif kepada Badan Pengawas.</li> </ol> </li> </ol> |
| Rasio Operasi          | $< 0,5$        | $>$<br>0,5<br>–<br>0,6<br>5 | $>$<br>0,65<br>–<br>0,85 | $>$<br>0,85 –<br>1,0 | $> 1,0$    | <p>Apabila indikator sangat buruk maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi pendapatan air, dengan cara: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatkan volume air terjual melalui : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manajemen baca meter</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>   |

| INDIKATOR | KRITERIA NILAI |                      |                     |                     |                     | OPSI TINDAKAN   |
|-----------|----------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---|
|           | 5              | 4                    | 3                   | 2                   | 1                   |   |
|           |                |                      |                     |                     |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Penggantian water meter</li> <li>➤ Penindakan terhadap sambungan liar.</li> </ul> <p>b. Penyesuaian tarif FCR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reklasifikasi pelanggan</li> <li>➤ Restrukturisasi kelompok pelanggan</li> </ul> <p>2. Efisiensi biaya operasional :</p> <p>a. Energi : efisiensi energi (menggunakan <i>inverter, variable speed driver-VSD, Capacitor bank</i>), pengaturan jam operasi pompa</p> <p>b. Bahan kimia : penggunaan bahan kimia secara optimal sesuai kualitas air baku</p> <p>c. Pemeliharaan : manajemen pemeliharaan yang tepat sasaran</p> <p>d. Pegawai: pengaturan lembur, tunjangan dan biaya perjalanan.</p> |
| Rasio Kas | $\geq 100\%$   | $80 \leq 100$<br>(%) | $60 \leq 80$<br>(%) | $40 \leq 60$<br>(%) | $40 \leq 60$<br>(%) | Apabila indikator sangat buruk maka dapat dilakukan tindakan:   |

| INDIKATOR             | KRITERIA NILAI  |                       |                       |                       |              | OPSI TINDAKAN   |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|---|
|                       | 5               | 4                     | 3                     | 2                     | 1            |   |
|                       |                 |                       |                       |                       |              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan Rasio Operasi</li> <li>2. Meningkatkan Efektivitas Penagihan</li> <li>3. Meningkatkan Efisiensi Produksi</li> <li>4. Menurunkan angka kehilangan air</li> </ol>  |
| Efektivitas penagihan | $\geq 90\%$     | $85 \leq 90$<br>(%)   | $80 \leq 85$<br>(%)   | $75 \leq 80$<br>(%)   | $< 75\%$     | <p>Apabila indikator sangat buruk maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Penerapan mekanisme <i>reward</i> (hadiah, kupon, undian)</li> <li>b. Pembuatan <i>billing system</i> yang memudahkan pelanggan membayar dibanyak tempat</li> <li>c. Pengaturan jam layanan loket pembayaran disesuaikan dengan keadaan konsumen</li> <li>d. Pemutusan pelanggan yang menunggak lebih dari 3 bulan.</li> </ol> |
| Solvabilitas          | $\geq 200$<br>% | $170 \leq 200$<br>(%) | $135 \leq 170$<br>(%) | $100 \leq 135$<br>(%) | $< 100$<br>% | <p>Apabila indikator bernilai negatif (Solvabilitas Negatif) maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Utang digunakan untuk investasi yang lebih menguntungkan</li> <li>b. Memilih utang yang <i>pay back period</i> pendek, resiko rendah</li> </ol>   |

| INDIKATOR                | KRITERIA NILAI |                        |                        |                        |            | OPSI TINDAKAN   |
|--------------------------|----------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------|---|
|                          | 5              | 4                      | 3                      | 2                      | 1          |   |
|                          |                |                        |                        |                        |            | dan pengembalian tinggi. (contoh : water meter pelanggan, <i>capacitor bank</i> )   |
| <b>ASPEK PELAYANAN</b>   |                |                        |                        |                        |            |   |
| Cakupan Pelayanan Teknis | $\geq$<br>80%  | $60 \leq$<br>80<br>(%) | $40 \leq$<br>60<br>(%) | $20 \leq$<br>40<br>(%) | $<$<br>20% | <p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah jumlah SR dengan memanfaatkan penghematan air dari penurunan kehilangan air, <i>idle capacity</i>, pengembangan sistem</li> <li>2. Apabila poin 1 terpenuhi, maka penambahan jumlah SR dapat dilakukan melalui pola pemasaran sambungan baru (MBR, sambungan murah, dll)</li> </ol> <p>*Menaikkan jumlah SR tetap harus memperhatikan pra kondisi. Bila tidak, akibatnya adalah:<br/>Tekanan air di pelanggan turun → konsumsi/pelanggan turun (konsumsi <math>&lt; 10 \text{ m}^3</math> naik) → pendapatan turun → ROE turun → Rasio Operasi Turun</p> |
| Pertumbuhan Pelanggan    | $\geq$<br>10%  | $8 \leq$<br>10<br>(%)  | $6 \leq 8$<br>(%)      | $4 \leq 6$<br>(%)      | $<$ 4%     | Identik dengan cakupan pelayanan teknis namun yang paling penting   |

| INDIKATOR                  | KRITERIA NILAI |                     |                     |                     |          | OPSI TINDAKAN  |
|----------------------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------|--|
|                            | 5              | 4                   | 3                   | 2                   | 1        |  |
| (% Per tahun)              |                |                     |                     |                     |          | <p>dalam pertumbuhan pelanggan adalah upaya pemasaran dari PDAM yang bersangkutan dalam menambah jumlah pelanggan.</p> <p>Apabila Pertumbuhan Pelanggan bernilai negatif, maka lakukan evaluasi pola pelayanan, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribusi air</li> <li>➤ Kemudahan pembayaran</li> <li>➤ Penanganan pengaduan pelanggan</li> </ul>   |
| Tingkat Penyelesaian Aduan | $\geq 80\%$    | $60 \leq 80$<br>(%) | $40 \leq 60$<br>(%) | $20 \leq 40$<br>(%) | $< 20\%$ | <p>Apabila indikator sangat buruk maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen penerimaan pengaduan pelanggan <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pengaturan ruang pelayanan yang ramah konsumen (petugas distribusi dan hublang ada di 1 ruangan)</li> <li>➤ Penyediaan Akses pengaduan 24 jam</li> </ul> </li> <li>2. Meningkatkan jumlah keluhan selesai, dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mempermudah prosedur penanganan pengaduan</li> </ul> </li> </ol> |

| INDIKATOR              | KRITERIA NILAI |                     |                     |                     |          | OPSI TINDAKAN  |
|------------------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------|--|
|                        | 5              | 4                   | 3                   | 2                   | 1        |  |
|                        |                |                     |                     |                     |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adanya SOP tentang penyelesaian pengaduan</li> <li>➤ SDM harus berkompeten dan terlatih</li> <li>➤ Ketersediaan pipa aksesoris untuk keadaan darurat (penanganan kebocoran)</li> <li>➤ Kecukupan dana pemeliharaan</li> </ul> <p>3. Menurunkan jumlah keluhan, dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memberikan info pada pelanggan terkait pemeliharaan/perbaikan yang menyebabkan gangguan pelayanan</li> </ul> |
| Kualitas Air Pelanggan | $\geq 80\%$    | $60 \leq 80$<br>(%) | $40 \leq 60$<br>(%) | $20 \leq 40$<br>(%) | $< 20\%$ | <p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan pengujian kualitas air secara berkala, dapat bekerjasama dengan instansi untuk Uji Kualitas Air (rumah sakit, dinkes, kesling, Universitas, Dinas LH)</li> <li>2. Meningkatkan kualitas air hasil olahan melalui:</li> </ol>   |

| INDIKATOR                | KRITERIA NILAI                      |  |  |  |                                  | OPSI TINDAKAN   |
|--------------------------|-------------------------------------|--|--|--|----------------------------------|---|
|                          | 5                                   | 4                                      | 3                                      | 2                                      | 1                                |   |
|                          |                                     |  |  |  |                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meningkatkan kompetensi operator IPA</li> <li>➤ Pengadaan <i>jar test</i></li> <li>➤ Perbaikan jaringan pipa distribusi</li> </ul>   |
| Konsumsi Air Domestik    | $\geq 30$<br>(m <sup>3</sup> /bl n) | $25 \leq 30$<br>(m <sup>3</sup> /bl n) | $20 \leq 25$<br>(m <sup>3</sup> /bl n) | $15 \leq 20$<br>(m <sup>3</sup> /bl n) | $< 20$<br>(m <sup>3</sup> /bl n) | <p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencatatan volume pemakaian air rumah tangga, melalui: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Akurasi baca meter</li> <li>➤ Mengganti meter rusak / yang berumur &gt; 4 tahun</li> </ul> </li> <li>2. Memperbaiki kualitas, kuantitas dan kontinuitas pelayanan</li> </ol>                            |
| <b>ASPEK OPERASIONAL</b> |                                     |  |  |  |                                  |   |
| Efisiensi Produksi       | $\geq 90\%$                         | $80 \leq 90$<br>(%)                    | $70 \leq 80$<br>(%)                    | $60 \leq 70$<br>(%)                    | $< 60\%$                         | <p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi kapasitas terpasang, melalui: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menjamin kecukupan air baku</li> <li>➤ Melengkapi sistem produksi (penyesuaian kapasitas pompa, reservoir, dll)</li> </ul> </li> <li>2. Meningkatkan penjualan air untuk meningkatkan realisasi produksi</li> </ol> |

| INDIKATOR                                   | KRITERIA NILAI |               |               |               |          | OPSI TINDAKAN   |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|----------|---|
|   | 5              | 4             | 3             | 2             | 1        |   |
| Kehilangan Air / Air Tidak Berekoning (NRW) | ≤ 25%          | > 25 - 30 (%) | > 30 - 35 (%) | > 35 - 40 (%) | > 40%    | <p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemasangan dan pemeliharaan meter induk sesuai standar</li> <li>2. Penggantian dan kalibrasi meter pelanggan secara berkala</li> <li>3. Manajemen baca meter</li> <li>4. Supervisi sambungan-sambungan yang sudah diputus dan melakukan sidak</li> <li>5. Penggantian pipa distribusi dengan pipa yang berkualitas, terpercaya dan berstandar nasional</li> <li>6. Penindakan tegas secara hukum</li> </ol> |
| Jam Operasi Layanan                         | 21 – 24 jam    | 18 ≤ 21 jam   | 16 ≤ 18 jam   | 12 ≤ 16 jam   | < 12 jam | <p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tersedianya reservoir yang cukup</li> <li>➤ Sistem PRV (<i>Pressure Reducing Valve</i>)</li> <li>➤ Hidrofor</li> </ul>   |
| Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan        | > 80%          | 60 ≤ 80 (%)   | 40 ≤ 60 (%)   | 20 ≤ 40 (%)   | < 20%    | <p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendataan tekanan air pada sambungan pelanggan: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memasang manometer di pelanggan</li> </ul> </li> </ol>   |

| INDIKATOR                               | KRITERIA NILAI |               |                 |                 |                 | OPSI TINDAKAN   |
|---|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|---|
|   | 5              | 4             | 3               | 2               | 1               |   |
|   |                |               |                 |                 |                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melakukan pendataan tekanan air bersamaan dengan pencatatan meter</li> <li>2. Memperbaiki tekanan air pada jaringan distribusi melalui: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menyesuaikan diameter pipa sesuai dengan kebutuhan</li> <li>➤ Melakukan simulasi dengan EPANET</li> <li>➤ Mereview sistem distribusi</li> <li>➤ Penanganan kehilangan air, baik fisik maupun non fisik</li> </ul> </li> </ul> |
| Penggantian Meter Pelanggan             | > 20%          | 15 ≤ 20 (%)   | 10 ≤ 15 (%)     | 5 ≤ 10 (%)      | < 5%            | <p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan verifikasi water meter pelanggan yang ada</li> <li>2. Penggantian water meter yang rusak/tidak akurat</li> <li>3. Inventarisasi dan penyimpanan dengan baik water meter yang rusak</li> </ol>   |
| <b>ASPEK SDM</b>                        |                |               |                 |                 |                 |   |
| Rasio jumlah pegawai per 1000 pelanggan | Kota ≤ 6 org   | Kota >6-8 org | Kota > 8-10 org | Kota >10-12 org | Kota > 12 orang | Apabila indikator sangat buruk maka dapat dilakukan tindakan:   |

| INDIKATOR                           | KRITERIA NILAI    |                     |                          |                          |                      | OPSI TINDAKAN   |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|---|
|                                     | 5                 | 4                   | 3                        | 2                        | 1                    |   |
|                                     | Kab<br>≤ 8<br>org | Kab<br>>8-10<br>org | Kab<br>>10-<br>12<br>org | Kab<br>>12-<br>14<br>org | Kab<br>> 14<br>orang | 1. Meningkatkan jumlah pelanggan<br>2. Memperbaiki manajemen personalia   |
| Rasio diklat pegawai                | >80<br>(%)        | 60 ≤<br>80<br>(%)   | 40 ≤<br>60<br>(%)        | 20 ≤<br>40<br>(%)        | <<br>20%             | Apabila indikator sangat buruk maka hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan jumlah pegawai yang mengikuti diklat |
| Biaya diklat terhadap biaya pegawai | ≥ 10<br>(%)       | 7,5 ≤<br>10<br>(%)  | 5 ≤<br>7,5<br>(%)        | 2,5 ≤<br>5 (%)           | < 2,5<br>(%)         | Apabila indikator sangat buruk maka hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan jumlah diklat pegawai                |

Selain dari indikator kinerja, perlu diperhatikan juga nilai tarif yang diharapkan dapat menutup kebutuhan operasional dan pengembangan pelayanan air minum (*full cost recovery*).

**LAMPIRAN 1:  
RINGKASAN SAK ETAP**

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| BUKU 1   |     |
| I. TEORI DASAR AKUNTANSI   |     |
| 1.1 PENGERTIAN AKUNTANSI.....  | 221 |
| 1.2 PERSAMAAN DASAR AKUNTANSI.....   | 221 |
| 1.3 LAPORAN KEUANGAN.....  | 222 |
| 1.4 AKUN/PERKIRAAN DAN PENGGUNAANNYA.....  | 222 |
| 1.5 SIKLUS AKUNTANSI.....  | 223 |
| II. TINJAUAN UMUM SAK ETAP DAN KERANGKA DASAR PENYUSUNAN DAN PENYAJIAN LAPORAN KEUANGAN (KDPPLK) |     |
| 2.1 TINJAUAN UMUM.....   | 224 |
| 2.2 KERANGKA DASAR PENYUSUNAN DAN PENYAJIAN LAPORAN KEUANGAN (KDPPLK).....                       | 225 |
| 2.3 RUANG LINGKUP.....   | 225 |
| 2.4 KONSEP DAN PRINSIP PERVASIF.....   | 225 |
| 2.5 DASAR AKRUAL.....  | 227 |
| 2.6 SALING HAPUS.....  | 227 |
| 2.7 PENYAJIAN LAPORAN KEUANGAN BERDASARKAN SAK ETAP.....   | 227 |
| 2.8 KEBIJAKAN AKUNTANSI, ESTIMASI, DAN KESALAHAN.....  | 229 |
| III. KEBIJAKAN AKUNTANSI.....  | 230 |
| BUKU 2   |     |
| I. PENDAHULUAN   |     |
| 1.1 PRINSIP DAN KARAKTERISTIK LAPORAN KEUANGAN.....  | 235 |
| II. POS-POS NERACA DALAM SAK ETAP  |     |
| 2.1 PENGERTIAN.....  | 237 |
| 2.2 UNSUR-UNSUR LAPORAN NERACA.....  | 237 |
| 2.3 INFORMASI DISAJIKAN DI NERACA ATAU CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN.....                        | 237 |
| III. POS-POS LAPORAN LABA RUGI SAK ETAP  |     |
| 3.1 PENGERTIAN.....  | 239 |
| 3.2 UNSUR-UNSUR LAPORAN LABA RUGI.....   | 239 |
| 3.3 INFORMASI YANG DISAJIKAN DI LAPORAN LABA RUGI.....   | 240 |
| 3.4 ANALISIS BEBAN.....  | 240 |

|  |     |
|--|-----|
| IV. LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS, LAPORAN ARUS KAS, LABA DAN CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN SAK ETAP |     |
| 4.1 LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS SAK ETAP.....  | 241 |
| 4.2 LAPORAN LABA RUGI DAN SALDO LABA.....  | 241 |
| 4.3 LAPORAN ARUS KAS.....  | 241 |
| 4.4 CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN.....   | 242 |
| V. PERPAJAKAN PDAM   |     |
| 5.1 PENGERTIAN.....  | 243 |
| 5.2 UNSUR-UNSUR PAJAK.....   | 243 |
| 5.3 PEMBAGIAN PAJAK.....   | 243 |
| 5.4 SISTEM PEMUNGUTAN PAJAK.....   | 244 |
| 5.5 ASAS PEMUNGUTAN PAJAK.....   | 244 |
| 5.6 PENDAFTARAN.....   | 244 |
| 5.7 PELAPORAN.....   | 244 |
| 5.8 PAJAK PENGHASILAN PPh PASAL 21.....  | 245 |
| 5.9 KOREKSI FISKAL POSITIF DAN NEGATIF.....  | 245 |
| 5.10 PAJAK PENGHASILAN PASAL 22 DAN 23.....  | 246 |
| 5.11 PAJAK PENGHASILAN PASAL 4(2).....   | 246 |
| 5.12 PAJAK PERTAMBAHAN NILAI.....  | 246 |
| VI. ANALISA LAPORAN KEUANGAN   |     |
| 6.1 PENGERTIAN.....  | 247 |
| 6.2 ANALISA LAPORAN KEUANGAN PERMENDAGRI NO.47 TAHUN 1999.....                                   | 247 |
| 6.3 ANALISA LAPORAN KEUANGAN BPPSPAM.....  | 249 |
| VII. PENYUSUNAN LAPORAN KEUANGAN   |     |
| 7.1 PENGERTIAN.....  | 251 |
| 7.2 PENCATATAN TRANSAKSI.....  | 251 |

# **BUKU 1**

## **I. TEORI DASAR AKUNTANSI**

### **1.1 Pengertian Akuntansi**

Pengertian akuntansi secara umum adalah suatu aktivitas mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasi dan mengikhtisarkan sebuah transaksi ekonomi atau kejadian yang menghasilkan data kuantitatif sebagai alat pengambilan keputusan akuntansi menjadi alat bantu atau alat komunikasi dalam pengambilan keputusan.

#### **1.1.1 Fungsi Akuntansi**

Sebagai media informasi keuangan suatu organisasi karena dari laporan akuntansi dapat diketahui bagaimana kualitas yang ada dalam suatu organisasi. Serta akuntansi dapat dijadikan sebagai alat yang dapat menterjemahkan kegiatan yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

#### **1.1.2 Pengguna Informasi Akuntansi**

- Pihak Internal : Manajemen sebagai pihak (pengguna) intern sebagai bahan penyusunan rencana kerja, mengevaluasi kinerja dan melakukan tindakan korektif yang dilakukan dalam rangka pertumbuhan perusahaan dan pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya.
- Pihak Eksternal : Pemasok, pemerintah, pelanggan dan kreditur memiliki kebutuhan berbeda atas informasi yang disajikan dalam laporan keuangan.

### **1.2 Persamaan Dasar Akuntansi**

Persamaan dasar akuntansi diperlukan untuk mengenalkan awal pemikiran akuntansi dalam melakukan pencatatan transaksi keuangan. Kekayaan, utang dan modal yang dimiliki perusahaan dapat tercermin dalam konsep persamaan akuntansi.

$$\text{ASET} = \text{KEWAJIBAN} + \text{EKUITAS}$$

### 1.3 Laporan Keuangan

1. Laporan laba rugi adalah melaporkan pendapatan dan beban selama periode waktu tertentu.
2. Laporan ekuitas pemilik adalah melaporkan perubahan ekuitas pemilik saham selama periode waktu tertentu.
3. Neraca merupakan laporan keuangan yang menunjukkan aset, kewajiban dan modal.
4. Laporan arus kas melaporkan arus kas untuk suatu periode dan mengklasifikasikan menurut aktivitas operasi, aktivitas investasi dan aktivitas pendanaan.
5. Catatan atas laporan keuangan merupakan penjelasan naratif atau rincian jumlah yang tertera dalam neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas dan laporan perubahan ekuitas serta informasi tambahan.

### 1.4 Akun/Perkiraan dan Penggunaannya

Akun/perkiraan/rekening bertujuan untuk mencatat data yang akan menjadi dasar penyusunan laporan keuangan, serta memberikan informasi tentang operasi perusahaan dari waktu ke waktu. Secara garis besar akun dibagi atas 2 (dua) golongan yaitu:

- Akun/perkiraan/rekening riil, pada akhir periode akan dilaporkan didalam neraca.
- Akun/perkiraan/rekening nominal, pada akhir periode akan dilaporkan dalam laporan laba rugi.

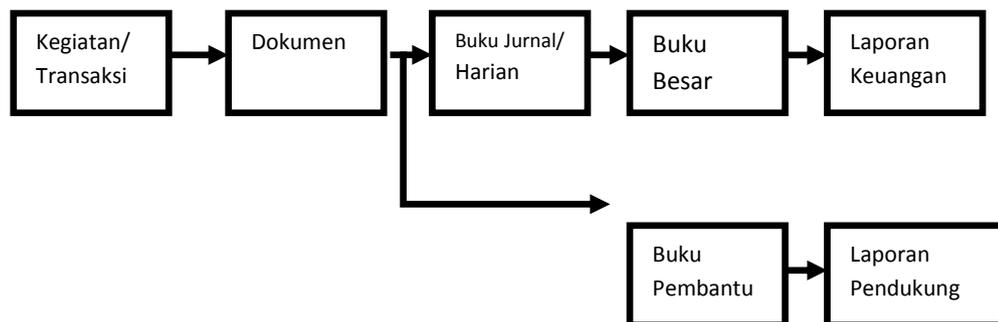
## 1.5 Siklus Akuntansi

### 1.5.1 Sistem Akuntansi Berpasangan

Sistem akuntansi berpasangan (*Double Entry Accounting System*) yang mendasari proses akuntansi, dimana penambahan dan pengurangan dicatat pada sisi yang terpisah. Kelompok aset dan beban dicatat (debit) disisi kiri, sedangkan kelompok kewajiban dan ekuitas dicatat (kredit) di sisi kanan.

### 1.5.2 Siklus Akuntansi

Siklus akuntansi merupakan tahapan kegiatan yang harus diikuti dalam melaksanakan proses akuntansi. Siklus akuntansi PDAM digambarkan sebagai berikut:



## **II. TINJAUAN UMUM SAK ETAP DAN KERANGKA DASAR PENYUSUNAN DAN PENYAJIAN LAPORAN KEUANGAN (KDPPLK)**

### **2.1 Tinjauan Umum**

Tiga pilar standar akuntansi yang ada di Indonesia yaitu :

1. Standar Akuntansi Keuangan (SAK)
2. Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP)
3. Standar Akuntansi Keuangan Syariah.

Sesuai dengan ruang lingkup SAK ETAP maka standar ini dimaksudkan untuk digunakan oleh entitas tanpa akuntabilitas publik, maka maksudnya adalah entitas yang tidak memiliki akuntabilitas publik signifikan dan tidak menerbitkan laporan keuangan untuk tujuan umum bagi pengguna eksternal atau tidak terdaftar dipasar modal. Entitas dikatakan memiliki akuntabilitas publik signifikan jika proses pengajuan pernyataan pendaftaran pada otoritas pasar modal atau regulator lain untuk tujuan penerbitan efek pasar modal atau entitas menguasai aset dalam kapasitas sebagai fidusia untuk sekelompok besar masyarakat seperti bank, entitas asuransi, pialang atau pedagang efek, dana pensiun, reksa dana dan bank investasi.

SAK ETAP ini telah berlaku efektif per 1 Januari 2011 namun penerapan dini per 1 Januari 2010 diperbolehkan. Oleh sebab itu per 1 Januari 2011, perusahaan yang memenuhi definisi Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik harus memilih apakah akan tetap menyusun laporan keuangan menggunakan PSAK atau beralih menggunakan SAK ETAP. Hal itu dimaksudkan agar menjamin keseragaman laporan keuangan, memudahkan penyusun laporan keuangan dan meminimalkan bias dari penyusunannya, memudahkan pembaca laporan keuangan dalam menginterpretasikan dan membandingkan laporan keuangan entitas yang berbeda.

## 2.2 Kerangka Dasar Penyusunan Dan Penyajian Laporan Keuangan (KDPPLK)

KDPPLK merupakan konsep dasar penyusunan dan penyajian serta acuan bagi pihak seperti:

1. Tim penyusun standar akuntansi keuangan
2. Penyusun laporan keuangan
3. Auditor eksternal
4. Penggunaan laporan keuangan

## 2.3 Ruang Lingkup

PDAM sebagai entitas yang tidak terdaftar dipasar modal, dan menerbitkan laporan keuangan hanya untuk tujuan umum bagi pengguna eksternal seperti pemilik dan kreditur dalam hal ini Kementerian Keuangan. Oleh karena itu PDAM menganut SAK ETAP (Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik). Dua kriteria yang menentukan apakah suatu entitas tergolong entitas tanpa akuntabilitas publik (ETAP) yaitu:

1. Tidak memiliki akuntabilitas publik yang signifikan
2. Tidak menerbitkan laporan keuangan untuk tujuan umum (*general purpose financial statements*) bagi pengguna eksternal.

## 2.4 Konsep dan Prinsip Pervasif

### 2.4.1 Tujuan Laporan Keuangan

Tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi posisi keuangan, kinerja keuangan, dan laporan arus kas suatu entitas yang bermanfaat bagi pengguna dalam pengambilan keputusan.

### 2.4.2 Karakteristik kualitatif informasi dalam laporan keuangan

1. Dapat dipahami
2. Relevan
3. Materialitas

4. Keandalan
5. Substansi mengungguli bentuk
6. Pertimbangan sehat
7. Kelengkapan
8. Dapat dibandingkan
9. Tepat waktu
10. Keseimbangan biaya dan manfaat

#### 2.4.3 Pengakuan unsur-unsur laporan keuangan

Suatu transaksi ekonomi terjadi dalam operasional PDAM harus diakui sebagai pos dalam neraca atau laporan laba rugi apabila memenuhi kriteria berikut:

1. Ada kemungkinan bahwa manfaat ekonomi yang terkait pos tersebut akan mengalir dari atau kedalam PDAM
2. Pos tersebut memiliki nilai yang dapat diukur dengan andal.

#### 2.4.4 Pengukuran unsur-unsur laporan keuangan

Aset dicatat dengan nilai artinya bahwa aset dicatat dengan jumlah kas atau setara kas yang dibayarkan atau nilai wajar dari pembayaran yang diberikan untuk memperoleh aset pada saat perolehan. Kewajiban dicatat dengan nilai historis, artinya bahwa kewajiban dicatat sebesar kas atau setara kas yang diterima atau sebesar nilai wajar dari aset non kas yang diterima sebagai penukar dari kewajiban pada saat terjadinya kewajiban.

##### 2.4.4.1 Neraca

Neraca menggambarkan posisi keuangan PDAM yang terdiri atas aset, kewajiban dan ekuitas pada suatu saat.

##### 2.4.5 Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi menggambarkan hasil usaha PDAM pada suatu periode tertentu. Unsur-unsur laba rugi adalah penghasilan dan beban.

- 2.4.6 Prinsip pengakuan dan pengukuran berpengaruh luas (pervasif)  
Pengakuan dan pengukuran aset, kewajiban, penghasilan dan beban didasarkan pada prinsip pervasif dari KDPPLK sebagaimana diatur dalam SAK ETAP, jika SAK ETAP tidak secara spesifik mengatur suatu transaksi, peristiwa atau kondisi lainnya yang terjadi pada PDAM, maka manajemen harus menggunakan SAK umum dalam pengakuan dan pengukuran aset, kewajiban, penghasilan, dan beban.

## **2.5 Dasar Akrua**

PDAM harus menyusun laporan keuangan (kecuali laporan arus kas) dengan menggunakan dasar akrua.

## **2.6 Saling Hapus**

Saling hapus tidak diperkenankan atas aset dengan kewajiban atau penghasilan dengan beban.

## **2.7 Penyajian Laporan Keuangan Berdasarkan SAK ETAP**

### **2.7.1 Penyajian wajar**

Laporan keuangan PDAM wajib menyajikan dengan wajar posisi keuangan, kinerja keuangan, dan arus kas dengan memenuhi hal-hal sebagai berikut :

- a. penyajian jujur atas pengaruh transaksi, peristiwa dan kondisi lain yang sesuai dengan definisi aset, kewajiban, penghasilan dan beban.
- b. Pengungkapan tambahan atas Laporan Keuangan PDAM yang diperlukan.

### **2.7.2 Kepatuhan terhadap SAK ETAP**

Laporan keuangan PDAM harus memuat pernyataan secara eksplisit atas kepatuhan terhadap SAK ETAP secara keseluruhan dalam CALK pada point kebijakan akuntansi.

### 2.7.3 Kelangsungan usaha

Manajemen PDAM wajib membuat penilaian kemampuan PDAM untuk kelangsungan usahanya. Jika terdapat ketidakpastian maka PDAM harus mengungkapkan ketidakpastian tersebut dalam catatan atas laporan keuangan.

### 2.7.4 Frekuensi Pelaporan

PDAM menyajikan secara lengkap laporan keuangan minimum satu tahun sekali secara komparatif dengan laporan keuangan tahun sebelumnya.

### 2.7.5 Penyajian Konsisten

Laporan keuangan harus disajikan secara konsisten antar periode pelaporan.

### 2.7.6 Materialitas dan penggabungan (Agregasi)

Pos-pos dalam laporan keuangan yang material disajikan secara terpisah, sedangkan yang tak material digabung dengan pos-pos yang memiliki sifat atau fungsi yang sejenis, antara lain aset lain-lain yang merupakan gabungan dari aset yang sejenis.

### 2.7.7 Laporan Keuangan Lengkap

Meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan.

### 2.7.8 Identifikasi laporan keuangan

PDAM harus mengidentifikasi secara jelas setiap komponen laporan keuangan termasuk catatan atas laporan keuangan.

## **2.8 Kebijakan Akuntansi, Estimasi dan Kesalahan**

### 2.8.1 Kebijakan akuntansi

Kebijakan akuntansi adalah prinsip, dasar, konvensi, aturan dan praktik tertentu yang diterapkan dalam penyusunan dan menyajikan laporan keuangan.

### 2.8.2 Perubahan estimasi

PDAM harus mengakui pengaruh perubahan estimasi akuntansi secara prospektif dengan memasukkannya ke laporan laba rugi.

### 2.8.3 Koreksi kesalahan periode lalu

### III. KEBIJAKAN AKUNTANSI

| <b>NAMA AKUN</b>           | <b>DEFINISI</b>  | <b>PENGAKUAN</b>  | <b>PENGUKURAN</b>   | <b>PENG-UNGKAPAN</b>  |
|----------------------------|--|---|---|---|
| 1. Kas & Setara Kas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kas mata uang yang berlaku sebagai alat pembayaran yang sah.</li> <li>Setara kas, investasi jangka pendek dan sangat likuid yang dimiliki untuk memenuhi komitmen kas jangka pendek.</li> </ul> | Diakui pada saat diterima atau dikeluarkan PDAM   | Diukur sebesar nilai nominalnya   | Rincian jenis dan jumlah kas dan setara kas, saldo bank berdasarkan jenis rekening, kas dan setara kas yang dibatasi penggunaannya. |
| 2. Investasi Jangka Pendek | Penanaman dana dalam waktu tiga sampai dengan dua belas bulan tujuannya untuk mendapatkan pendapatan.  | Diakui pada saat penyerahan dana kepada pihak lain.   | Diukur pada nilai nominalnya.   | Kebijakan akuntansi, rincian jenis jumlah penempatan dana, jenis mata uang, tingkat bunga.  |
| 3. Piutang                 | Piutang air atau penjualan non air dan lainnya yang akan diterima pembayarannya .  | Diakui dengan terbitnya daftar rekening ditagih (DRD) air dan daftar piutang/tagihan non air. | Dicatat sebesar tagihan pemakaian air kepada pelanggan yang tertera dalam DRD air.  | PDAM harus melakukan penyisihan kerugian piutang secara kolektif/kelompok pelanggan   |
| 4. Persediaan              | Aset dalam bentuk bahan atau perlengkapan untuk digunakan  | Persediaan diukur pada biaya perolehannya yang meliputi seluruh biaya                         | PDAM harus mengukur nilai persediaan pada nilai mana yang lebih rendah antara biaya | Kebijakan akuntansi yang diterapkan untuk persediaan, total jumlah tercatat persediaan dan  |

| <b>NAMA AKUN</b>      | <b>DEFINISI</b>  | <b>PENGAKUAN</b>   | <b>PENGUKURAN</b>  | <b>PENG-UNGKAPAN</b>  |
|-----------------------|--|--|--|---|
|                       | dalam proses produksi.   | pembelian dan biaya yang dapat dibebankan secara langsung. | perolehan dan harga jual dikurangi biaya untuk menjual.  | klasifikasinya, jumlah persediaan yang diakui, jumlah tercatat persediaan yang diagunkan.   |
| 5. Aset Tetap         | Aset berwujud yang dimiliki atau dikuasai untuk proses produksi dan distribusi air atau tujuan administratif, diharapkan akan digunakan lebih dari satu periode. | Diukur berdasarkan biaya perolehan.                        | PDAM harus mengukur seluruh aset tetap (termasuk aset yang tidak produktif), aset tetap dalam penyelesaian harus dilaporkan terpisah dari aset tetap yang beroperasi dan belum dapat disusutkan sampai aset dinyatakan beroperasi. | Jumlah kerugian penurunan nilai, jumlah dari pemulihan kerugian penurunan nilai yang diakui dalam laporan laba rugi, dasar pengukuran yang digunakan untuk menentukan jumlah tercatat bruto, metode penyusutan, masa manfaat atau tarif penyusutan, rekonsiliasi jumlah tercatat pada awal dan akhir periode. |
| 6. Properti Investasi | Properti (tanah atau bangunan atau bagian dari suatu bangunan) yang dikuasai PDAM untuk menghasilkan sewa atau untuk kenaikan nilai                              | Diukur berdasarkan biaya perolehan.                        | Pengukuran pada saat pengakuan awal diukur berdasarkan biaya perolehannya, pengukuran setelah pengakuan awal harus diukur pada biaya   | PDAM harus mereklasifikasi suatu aset tetap ke dalam properti investasi jika aset tetap tersebut memenuhi definisi properti investasi.  |

| NAMA AKUN                                     | DEFINISI   | PENGAKUAN  | PENGUKURAN  | PENG-UNGKAPAN  |
|---|--|--|---|--|
|   | atau kedua-duanya.   |  | perolehan dikurangi akumulasi penyusutan dan kerugian penurunan nilai.  |  |
| 7. Investasi Pada Joint Venture               | Joint venture PDAM pada pihak swasta dapat berbentuk pengendalian bersama operasi, pengendalian bersama aset, pengendalian bersama entitas.  | PDAM sebagai investor harus mengakui penerimaan hasil dari investasi sebagai penghasilan terlepas apakah penerimaan tersebut berasal dari akumulasi yang timbul sebelum atau sesudah tanggal perolehan.  | Pengukuran pada pengendalian bersama entitas atau aset atau operasi mengukur investasi dengan biaya perolehan dikurangi akumulasi kerugian penurunan nilai.   | Kebijakan akuntansi yang dilakukan, jumlah investasi pada pengendalian bersama, jumlah keseluruhan komitmennya terkait dengan kerjasama termasuk bagiannya dalam komitmen modal yang telah terjadi bersama dengan pihak lainnya. |
| 8. Kewajiban Jangka Panjang dan Jangka Pendek | Kewajiban jangka pendek harus dilunasi dalam waktu paling lama 12 bulan setelah tanggal pelaporan. Kewajiban jangka panjang harus dilunasi dalam waktu lebih dari 12 bulan setelah tanggal neraca. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kewajiban jangka pendek diakui dalam neraca jika menyelesaikan kewajiban yang jatuh tempo tidak lebih dari satu tahun dan jumlahnya dapat diukur secara andal, Kewajiban jangka panjang diakui dalam neraca jika</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kewajiban jangka pendek dicatat sebesar kas atau setara kas yang diterima atau sebesar nilai wajar. Kewajiban jangka panjang dicatat sebesar kas atau setara kas yang diterima atau</li> </ul> | Jumlah tercatat pada awal dan akhir periode, kewajiban tambahan, peningkatan nilai kini, uraian singkat mengenai sifat kewajiban dan perkiraan, jumlah ekspektasi penggantian.   |

| NAMA AKUN        | DEFINISI   | PENGAKUAN  | PENGUKURAN   | PENG-UNGKAPAN   |
|------------------|--|--|--|---|
|                  |  | menyelesaikan kewajiban yang jatuh tempo lebih dari satu tahun dan jumlahnya dapat diukur secara andal.  | sebesar nilai wajar dari aset non kas yang diterima sebagai penukar kewajiban pada saat terjadinya.  |   |
| 9. Imbalan Kerja | Bentuk imbalan yang diberikan PDAM atas jasa yang diberikan oleh pegawai termasuk Direksi dan Dewan Pengawas. Terdiri dari imbalan kerja jangka pendek, pasca kerja, pesangon pemutusan kerja, jasa pengabdian | Diakui atas seluruh imbalan kerja yang menjadi hak pegawai pada saat pegawai telah memberikan jasanya kepada PDAM.   | PDAM dapat mengestimasi secara andal kewajiban hukum atau kewajiban konstruktif pembagian jasa produksi.   | Sifat imbalan, kebijakan akuntansi dan jumlah kewajiban dan status pendanaan periode pelaporan.                 |
| 10. Pendapatan   | Pendapatan penjualan air, non air, dan pendapatan lain-lain.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan penjualan diakui dengan terbitnya daftar rekening ditagih.</li> <li>• Pendapatan penjualan non air, diakui dengan terbitnya daftar piutang atau</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan penjualan diukur berdasarkan nilai tagihan pemakaian air</li> <li>• Pendapatan penjualan non air, diukur berdasarkan besarnya nilai hak</li> </ul> | Kebijakan akuntansi, dan jumlah kategori pendapatan yang diakui selama periode termasuk pendapatan yang timbul. |

| NAMA<br>AKUN | DEFINISI | PENGAKUAN   | PENGUKURAN  | PENG-<br>UNGKAPAN |
|--------------|----------|---|---|-------------------|
|              |          | tagihan non air.<br>• Pendapatan lain-lain jika timbul hak untuk memperoleh pendapatan tsb. | yang ditagihkan<br>• Pendapatan lain-lain mengakui pendapatan yang muncul dari penggunaan aset oleh pihak lain. |                   |

## **BUKU 2**

### **I. PENDAHULUAN**

#### **1.1 Prinsip dan Karakteristik Laporan Keuangan**

Tujuan umum laporan keuangan adalah menyajikan informasi mengenai posisi keuangan, laba rugi, ekuitas dan arus kas dari suatu entitas yang bermanfaat bagi para pengguna membuat keputusan. Perusahaan yang telah go public harus tunduk terhadap persyaratan yang ditetapkan pada pedoman standar akuntansi dan keuangan (PSAK) yang merupakan aturan dasar untuk membuat laporan keuangan.

Khusus untuk PDAM laporan keuangan mengacu pada pedoman akuntansi perusahaan daerah air minum, diterbitkan oleh kantor Menteri Negara Otonomi Daerah tahun 2000 (dengan diberlakukannya SAK ETAP terdapat beberapa hal yang perlu disesuaikan, misalnya pos penyisihan piutang, pengelompokan aset dan kewajiban).

Prinsip penting yang harus diperhatikan dalam penyusunan laporan:

1. Lengkap
2. Informatif
3. Relevan
4. Akurat
5. Tepat waktu

Karakteristik kualitatif yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Dapat Dipahami
2. Relevan
3. Materialitas
4. Keandalan
5. Pertimbangan Sehat
6. Kelengkapan
7. Dapat Dibandingkan

8. Tepat Waktu
9. Keseimbangan Antara Biaya Dan Manfaat

Pos-pos perkiraan dari masing-masing Laporan yang dibuat oleh PDAM yaitu:

1. Neraca, laporan yang menunjukkan posisi harta/kekayaan, kewajiban dan ekuitas secara sistematis pada suatu saat tertentu.
2. Laporan Laba Rugi, daftar yang menunjukkan pendapatan dan beban, serta laba yang diperoleh atau rugi yang diderita oleh perusahaan selama kurun waktu tertentu.
3. Laporan Perubahan Ekuitas, menyajikan posisi modal pada suatu periode tertentu yang dipengaruhi oleh jumlah laba atau rugi tahun sebelumnya dan laba atau rugi tahun berjalan.
4. Laporan Arus Kas, memberikan gambaran bagaimana perusahaan memperoleh kas dari kegiatan operasinya, menggunakan kas untuk investasi dan mengelola pendanaan.
5. Catatan Atas Laporan Keuangan, menyajikan informasi tentang dasar penyusunan laporan keuangan dan kebijakan akuntansi yang diterapkan, mengungkapkan informasi yang di syaratkan dalam SAK ETAP tetapi tidak disajikan dalam laporan keuangan.

## II. POS-POS NERACA DALAM SAK ETAP

### 2.1 Pengertian

Neraca adalah daftar yang menyajikan posisi keuangan secara sistematis tentang aktiva, kewajiban atau pasiva dan ekuitas suatu perusahaan pada suatu saat tertentu dan disajikan secara komparatif dengan neraca tahun sebelumnya.

### 2.2 Unsur-unsur Laporan Neraca

Format standar neraca menggambarkan aset perusahaan pada sisi kiri halaman 'debit' serta kewajiban (utang) dan modal dicatat disisi kanan 'kredit', dinyatakan melalui persamaan :

$$\text{Total Aktiva (aset)} = \text{Kewajiban} + \text{Ekuitas}$$

### 2.3 Informasi disajikan di neraca atau catatan atas laporan keuangan

PDAM mengungkapkan di neraca atau catatan atas laporan keuangan, subklasifikasi atas pos yang disajikan :

1. Kelompok aset tetap
2. Jumlah piutang usaha
3. Persediaan
4. Kewajiban imbalan kerja dan kewajiban diestimasi lainnya.
5. Kelompok ekuitas seperti modal disetor saldo laba.

Pada dasarnya angka-angka yang terdapat dalam neraca dapat membantu manajemen untuk menghitung rasio yang dapat disusun dari neraca, yaitu:

1. Current Ratio

$$\text{current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

## 2. Quick Ratio

$$\text{quick ratio} = \frac{\text{aktiva lancar} - \text{persediaan}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

## 3. Debt to Equity Ratio

$$\text{debt to equity ratio} = \frac{\text{total hutang}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

## 4. Debt to Total Aset Ratio

$$\text{debt to total aset ratio} = \frac{\text{total hutang}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

### III. POS-POS LAPORAN LABA RUGI SAK ETAP

#### 3.1 Pengertian

Laporan ini merupakan upaya untuk mengukur hasil bersih dari operasi perusahaan selama kurun waktu tertentu.

$$\text{Total Pendapatan} - \text{Beban} = \text{Laba / Rugi}$$

#### 3.2 Unsur-unsur Laporan Laba Rugi

##### 1. Pendapatan

Merupakan peningkatan manfaat ekonomis yang timbul dari aktivitas normal PDAM selama suatu periode yang menghasilkan arus kas masuk, bertambahnya aset, dan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanam modal, meliputi :

- a. Pendapatan air dan non air
- b. Pendapatan penggunaan aset oleh pihak lain yang menghasilkan sewa, bunga, royalti, dividen
- c. Pendapatan penjualan lain seperti sambungan langganan baru.

##### 2. Beban

Berdasarkan fungsi beban : beban langsung dan beban tidak langsung.

##### 3. Pendapatan dan biaya lain-lain

Pendapatan dan beban yang sifatnya non operasional (diluar kegiatan pokok perusahaan).

##### 4. Perhitungan laba-rugi

Dihitung secara bertahap sehingga diperoleh laba bersih sebelum pajak penghasilan.

### 3.3 Informasi Yang Disajikan di Laporan Laba Rugi

3.3.1 Laporan laba rugi merupakan laporan kinerja keuangan PDAM yang mencakup pos-pos sebagai berikut:

- a. Pendapatan
- b. Beban
- c. Beban pajak
- d. Laba atau rugi neto

3.3.2 PDAM tidak boleh menyajikan atau mengungkapkan pos pendapatan dan beban sebagai pos luar biasa baik dalam catatan atas laporan keuangan.

### 3.4 Analisis Beban

Menyajikan klasifikasi beban berdasarkan sifat beban. Digunakan sebagai alat untuk mengukur kemampuan keuangan perusahaan yaitu:

#### 1. Net Rate of ROI

$$\text{Net of ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

#### 2. Return On Equity

$$\text{Return on equity} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

## **IV. LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS, LAPORAN ARUS KAS, LABA DAN CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN SAK ETAP**

### **4.1 Laporan Perubahan Ekuitas SAK ETAP**

#### 4.1.1. Tujuan

Menyajikan laba atau rugi PDAM yang memuat pendapatan dan beban yang diakui secara langsung dalam ekuitas.

#### 4.1.2 Informasi yang disajikan di laporan perubahan ekuitas

- a. Laba atau rugi periode pelaporan
- b. Pendapatan dan beban yang diakui langsung dalam ekuitas
- c. Pengaruh perubahan kebijakan akuntansi dan koreksi kesalahannya
- d. Rekonsiliasi setiap komponen modal antara jumlah tercatat awal dan akhir periode.

### **4.2 Laporan Laba Rugi dan Saldo Laba**

Informasi yang disajikan dalam laporan laba rugi dan saldo laba meliputi:

- a. Saldo laba awal periode
- b. Penyajian kembali setelah koreksi kesalahan periode lalu
- c. Penyajian kembali setelah koreksi perubahan kebijakan akuntansi
- d. Saldo laba pada akhir periode pelaporan.

### **4.3 Laporan Arus Kas**

Laporan Arus Kas pada SAK ETAP yang memberikan gambaran aktivitas perolehan dan penggunaan kas kurun waktu operasional perusahaan, umumnya 1 tahun, berisikan:

- a. Perolehan kas dari aktivitas operasi
- b. Penggunaan kas untuk operasional dan investasi
- c. Efektivitas dan efisiensi pengelolaan kas

#### 4.3.1 Tujuan

Menyajikan informasi perubahan historis atas kas dan setara kas PDAM yang menunjukkan secara terpisah perubahan yang terjadi selama satu periode dari aktivitas operasi, investasi dan pendanaan.

#### 4.3.2 Informasi Yang Disajikan Di Laporan Arus Kas

1. Aktivitas operasi
2. Aktivitas investasi
3. Aktivitas pendanaan

### **4.4 Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK)**

#### 4.4.1 Tujuan

Urutan penyajian CALK adalah sebagai berikut:

- a. Pernyataan bahwa laporan keuangan telah disusun sesuai dengan SAK ETAP.
- b. Ringkasan kebijakan akuntansi yang diterapkan.
- c. Informasi tambahan untuk pos-pos yang disajikan
- d. Pengungkapan lain seperti kewajiban kontinjensi atau komitmen kontraktual yang belum diakui.

#### 4.4.2 Informasi Tentang Dasar Penyusunan Laporan Keuangan dan Kebijakan Akuntansi Tertentu yang Digunakan

PDAM wajib mengungkapkan:

- a. Pengukuran yang digunakan dalam penyusunan laporan keuangan
- b. Kebijakan akuntansi yang digunakan
- c. Informasi mengenai asumsi pokok tentang masa depan sumber-sumber pokok lain untuk mengestimasi ketidakpastian pada akhir periode pelaporan.

## V. PERPAJAKAN PDAM

### 5.1 Pengertian

Pajak adalah suatu kewajiban menyerahkan sebagian kekayaan ke kas negara yang disebabkan oleh suatu keadaan.

### 5.2 Unsur-unsur Pajak

- a. Iuran atau pungutan
- b. Pajak dipungut berdasarkan undang-undang
- c. Pajak dapat dipaksakan
- d. Tidak menerima atau memperoleh kontraprestasi
- e. Untuk membiayai pengeluaran umum Pemerintah

### 5.3 Pembagian Pajak

Didasarkan pada kriteria tertentu yaitu dari siapa yang membayar pajak, siapa yang memungut pajak, serta sifat-sifat yang melekat pada pajak yang bersangkutan, yaitu sebagai berikut:

1. Pajak menurut golongan
  - a. Pajak langsung, contohnya adalah Pajak Penghasilan (PPh).
  - b. Pajak tidak langsung, contohnya adalah Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penjualan Barang Mewah (PPnBM).
2. Pajak menurut sifat
  - a. Pajak subjektif, contohnya adalah Subjeknya WP dan objeknya adalah Pajak Penghasilan (PPh).
  - b. Pajak objektif, contohnya adalah PPN dan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).
3. Menurut lembaga institusi pemungutan
  - a. Pajak pusat, contohnya adalah PPh dan PPN.
  - b. Pajak daerah, pajak daerah dibedakan antara pajak provinsi dan pajak kabupaten/kota. Pajak provinsi terdiri dari pajak kendaraan bermotor,

bea balik nama kendaraan bermotor, pajak bahan bakar dan pajak pengambilan dan pemanfaatan air dibawah tanah dan air permukaan. Sedangkan pajak kabupaten/kota terdiri dari pajak hotel, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak pengambilan dan pengolahan bahan golongan C.

#### **5.4 Sistem Pemungutan Pajak**

Terdapat empat sistem pemungutan pajak yaitu:

1. *Official assessment system*
2. *Self assessment system*
3. *Full self assessment system*
4. *Semi full self assessment system*

#### **5.5 Asas Pemungutan Pajak**

Terdapat tiga asas pemungutan pajak yaitu:

1. Asas domisili atau tempat tinggal
2. Asas sumber
3. Asas kebangsaan

#### **5.6 Pendaftaran**

Setiap individu atau Badan Usaha melakukan pendaftaran menjadi WP sebagai pengusaha yang dikenai pajak berdasarkan UU PPN sesuai self assessment wajib melaporkan usahanya pada KPP atau KP2KP yang wilayah kerjanya meliputi tempat tinggal atau tempat kedudukan pengusaha dan tempat kegiatan usaha dilakukan untuk dikukuhkan menjadi PKP.

#### **5.7 Pelaporan**

Wajib pajak maupun PKP wajib mengisi dan melaporkan pajak terutangnya. Pengisian telah diatur atau ditentukan oleh Direktur Jenderal Pajak. Jenis-jenis SPT yaitu terdiri dari :

- a. SPT Tahunan

b. SPT Masa

SPT tahunan PPh terdiri dari :

- a. SPT Tahunan PPh WP Badan.
- b. SPT Tahunan PPh WP Badan yang diijinkan menyelenggarakan pembukuan dalam mata uang dollar Amerika Serikat.
- c. SPT Tahunan PPh WP Orang Pribadi.

SPT Masa terdiri dari:

- a. SPT Masa PPh Pasal 21 dan pasal 26
- b. SPT Masa PPh Pasal 22
- c. SPT Masa PPh Pasal 23 dan pasal 26
- d. SPT Masa PPh Pasal 25
- e. SPT Masa PPh Pasal 4 ayat 2
- f. SPT Masa PPh Pasal 15
- g. SPT Masa PPN
- h. SPT Masa PPN bagi pemungut PPN

## **5.8 Pajak Penghasilan PPh Pasal 21**

Pajak atas penghasilan berupa gaji, upah honorarium, tunjangan dan pembayaran lain dengan nama dalam bentuk apapun sehubungan dengan pekerjaan atau jabatan, jasa dan kegiatan yang dilakukan oleh orang pribadi subyek pajak dalam negeri.

## **5.9 Koreksi Fiskal Positif dan Negatif**

Koreksi fiskal positif dan negatif adalah koreksi atau penyesuaian yang akan mengakibatkan meningkatnya laba kena pajak yang pada akhirnya akan membuat PPh Badan Terutangnya juga akan meningkat.

Koreksi fiskal negatif adalah koreksi atau penyesuaian yang akan mengakibatkan menurunnya laba kena pajak yang membuat PPh badan terutangnya juga akan menurun.

### **5.10 Pajak Penghasilan Pasal 22 dan 23**

PPH pasal 22 Pajak yang dipungut berkenaan dengan pembayaran atau penyerahan barang , besarnya  $1,5\% \times \text{Harga/Nilai Pembelian}$ .

PPH pasal 23 pajak yang dipotong atas penghasilan yang berasal dari modal, penyerahan jasa atau hadiah dan penghargaan selain yang dipotong PPh Pasal 21.

### **5.11 Pajak Penghasilan Pasal 4 (2)**

Dikenakan terhadap penghasilan yang merupakan objek PPh Pasal 4 ayat 2 Undang-undang No.36 tahun 2008 tentang pajak penghasilan.

### **5.12 Pajak Pertambahan Nilai**

Pajak yang dikenakan atas setiap pertambahan nilai dari barang atau jasa dalam peredarannya dari produsen ke konsumen.

## **VI. ANALISA LAPORAN KEUANGAN**

### **6.1 Pengertian**

Laporan keuangan dikeluarkan secara periodik oleh perusahaan untuk berbagai keperluan bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Analisa rasio digunakan untuk menghitung dan menginterpretasikan rasio keuangan untuk melihat kinerja perusahaan. Dengan analisa rasio dapat diketahui kondisi:

- a. Likuiditas mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek yang jatuh tempo
- b. Solvabilitas mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemiliknya dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan.
- c. Profitabilitas mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba atau keuntungan.

### **6.2 Analisa Laporan Keuangan Permendagri No.47 Tahun 1999**

KEPMENDAGRI No.47 Tahun 1999 mengatur mekanisme pengukuran kinerja PDAM dengan 12 indikator sebagai berikut:

| No | Indikator   | Rumus   | Nilai         |   |
|----|---|---|---------------|---|
| 1  | Rasio Laba Terhadap Aktiva Produktif  | $\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100\%$                                  | > 10%         | 5 |
|    |   |   | > 7% - 10%    | 4 |
|    |   |   | > 3% - 7%     | 3 |
|    |   |   | > 0% - 3%     | 2 |
|    |   |   | ≤ 0%          | 1 |
| 2  | Rasio Laba Terhadap Penjualan   | $\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$   | > 20%         | 5 |
|    |   |   | > 14% - 20%   | 4 |
|    |   |   | > 6% - 14%    | 3 |
|    |   |   | > 0% - 6%     | 2 |
|    |   |   | ≤ 0%          | 1 |
| 3  | Rasio Aktiva Lancar Terhadap Utang Lancar   | $\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$  | > 1,75 - 2    | 5 |
|    |   |   | > 1,5 - 1,75  | 4 |
|    |   |   | > 1,25 - 1,5  | 3 |
|    |   |   | > 1 - 1,25    | 2 |
|    |   |   | ≤ 1           | 1 |
| 4  | Rasio Utang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas   | $\frac{\text{Utang Jangka Panjang}}{\text{Ekuitas}}$  | > 0,5         | 5 |
|    |   |   | > 0,5 - 0,7   | 4 |
|    |   |   | > 0,7 - 0,8   | 3 |
|    |   |   | > 0,8 - 1     | 2 |
|    |   |   | ≤ 1           | 1 |
| 5  | Rasio Total Aktiva Terhadap Total Utang   | $\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}}$  | > 2           | 5 |
|    |   |   | > 1,7 - 2     | 4 |
|    |   |   | > 1,3 - 1,7   | 3 |
|    |   |   | > 1 - 1,3     | 2 |
|    |   |   | ≤ 1           | 1 |
| 6  | Rasio Biaya Operasi Terhadap Pendapatan Operasi   | $\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$  | > 0,5         | 5 |
|    |   |   | > 0,5 - 0,65  | 4 |
|    |   |   | > 0,65 - 0,85 | 3 |
|    |   |   | > 0,85 - 1    | 2 |
|    |   |   | ≤ 1           | 1 |
| 7  | Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo | $\frac{\text{Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan}}{(\text{Angsuran Pokok} + \text{Bunga Jatuh Tempo})}$ | > 2           | 5 |
|    |   |   | > 1,7 - 2     | 4 |
|    |   |   | > 1,3 - 1,7   | 3 |
|    |   |   | > 1 - 1,3     | 2 |
|    |   |   | ≤ 1           | 1 |

| No | Indikator   | Rumus   | Nilai       |   |
|----|---|---|-------------|---|
| 8  | Rasio Aktiva Produktif Terhadap Penjualan Air   | $\frac{\text{Aktiva Produktif}}{\text{Penjualan Air}}$  | > 2         | 5 |
|    |   |   | > 2 - 4     | 4 |
|    |   |   | > 4 - 6     | 3 |
|    |   |   | > 6 - 8     | 2 |
|    |   |   | ≤ 8         | 1 |
| 9  | Jangka Waktu Penagihan Piutang  | $\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Jumlah Penjualan per hari}}$   | > 60        | 5 |
|    |   |   | > 60 - 90   | 4 |
|    |   |   | > 90 - 150  | 3 |
|    |   |   | > 150 - 180 | 2 |
|    |   |   | ≤ 180       | 1 |
| 10 | Efektivitas Penagihan   | $\frac{\text{Rekening Tertagih}}{\text{Penjualan Air}}$   | > 90%       | 5 |
|    |   |   | > 85% - 90% | 4 |
|    |   |   | > 80% - 85% | 3 |
|    |   |   | > 75% - 80% | 2 |
|    |   |   | ≤ 75%       | 1 |
| 11 | Peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif Rasio laba terhadap aktiva produktif tahun ini - Rasio laba terhadap aktiva produktif tahun lalu | $\frac{\text{Rasio Laba terhadap aktiva produktif tahun ini} - \text{Rasio Laba terhadap aktiva produktif tahun lalu}}{\text{Rasio Laba terhadap aktiva produktif tahun lalu}}$ | > 12%       | 5 |
|    |   |   | > 9% - 12%  | 4 |
|    |   |   | > 6% - 9%   | 3 |
|    |   |   | > 3% - 6%   | 2 |
|    |   |   | ≤ 0% - 3%   | 1 |
| 12 | Peningkatan rasio laba terhadap penjualan Rasio laba terhadap Penjualan tahun ini - Rasio laba terhadap Penjualan tahun lalu                      | $\frac{\text{Rasio Laba terhadap penjualan tahun ini} - \text{Rasio Laba terhadap penjualan tahun lalu}}{\text{Rasio Laba terhadap penjualan tahun lalu}}$                      | > 12%       | 5 |
|    |   |   | > 9% - 12%  | 4 |
|    |   |   | > 6% - 9%   | 3 |
|    |   |   | > 3% - 6%   | 2 |
|    |   |   | ≤ 0% - 3%   | 1 |

### 6.3 Analisa Laporan Keuangan BPPSPAM

BPPSPAM melakukan evaluasi kinerja penyelenggara SPAM PDAM menggunakan 4 (empat) indikator yang diterapkan sejak tahun 2010 sebagai berikut:

1. Aspek Keuangan bobot 25% meliputi : Return on equity, Operating ratio, Cash ratio.

2. Aspek Pelayanan bobot 25% meliputi : Cakupan pelayanan teknis, Pertumbuhan pelanggan, Tingkat penyelesaian aduan, Kualitas air pelanggan, Konsumsi air.
3. Aspek Operasional bobot 35% meliputi : Efisiensi produksi, Tingkat kehilangan air, Jam operasional pelayanan, Tekanan air pada sambungan pelanggan, penggantian/kalibrasi meter air pelanggan.
4. Aspek Sumber Daya Manusia bobot 15% meliputi: Rasio pegawai terhadap 1000 pelanggan, Rasio pendidikan dan pelatihan pegawai, rasio biaya pendidikan dan pelatihan.

## **VII. PENYUSUNAN LAPORAN KEUANGAN**

### **7.1 Pengertian**

Akuntansi adalah suatu istilah yang digunakan untuk menandai atau menamai system pencatatan dalam perusahaan.

### **7.2 Pencatatan Transaksi**

Transaksi yang dilakukan PDAM secara berulang-ulang yang pencatatannya dilakukan dengan media buku/jurnal harian.

**LAMPIRAN 2:  
MATERI PRESENTASI**

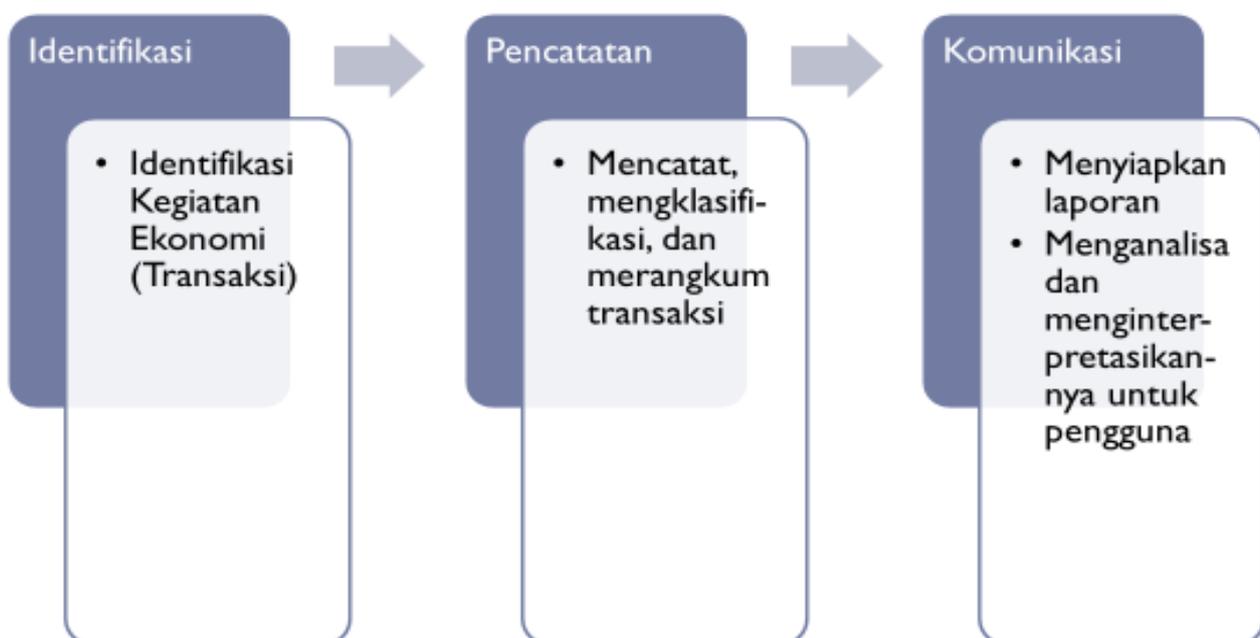


MATERI PRESENTASI COE - FAM

# LAPORAN KEUANGAN (Bab I)



## 3 AKTIVITAS DASAR AKUNTANSI



## STANDARD AKUNTANSI

---

Kenapa diperlukan standard akuntansi?

→ Untuk memastikan *high quality financial reporting*, dimana harus disajikan sesuai dengan standard akuntansi yang diterbitkan oleh suatu badan yang berwenang.

---

▶ 3

## STANDARD AKUNTANSI

---

Jenis Standard Akuntansi Keuangan (SAK) di Indonesia:

- SAK – IFRS
- SAK ETAP
- SAK Syariah
- SAP (Standard Akuntansi Pemerintahan)
- SAK EMKM (Standard Akuntansi Keuangan untuk Entitas Mikro Kecil Menengah)

---

▶ 4

## LAPORAN KEUANGAN

Neraca

Laba Rugi

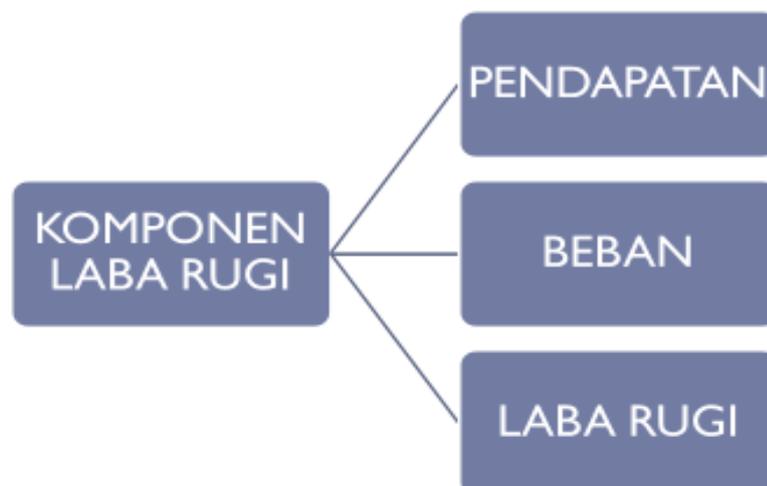
Perubahan  
Ekuitas

Arus Kas

# Catatan Atas Laporan Keuangan

▶ 5

## LAPORAN LABA RUGI



▶ 6

# PRINSIP PENGAKUAN PENDAPATAN DAN BEBAN



## ► Prinsip Pengakuan Pendapatan:

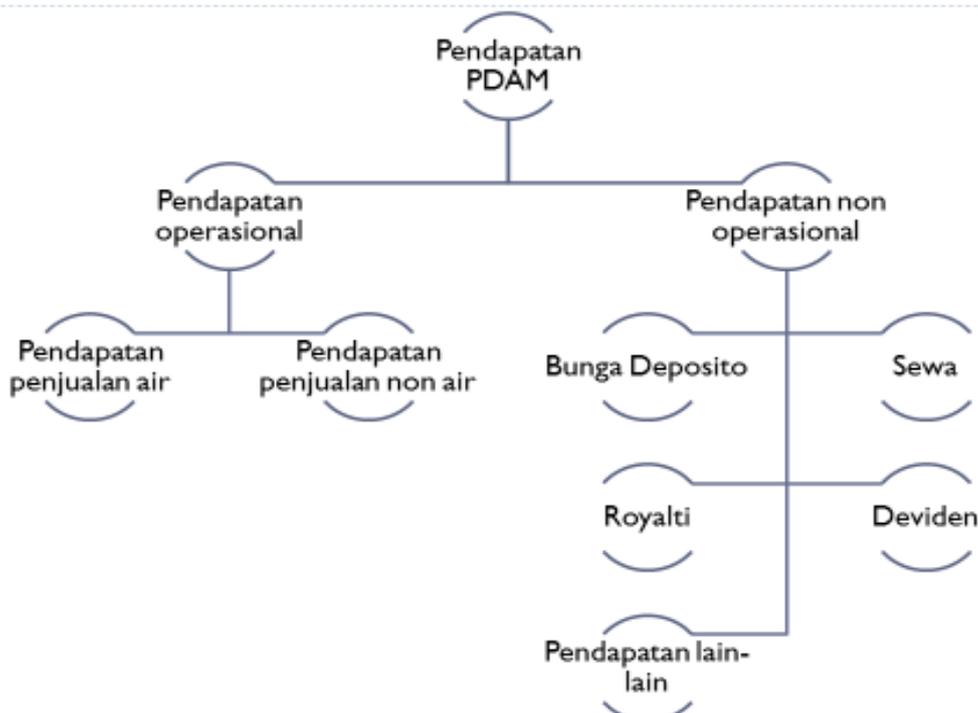
Perusahaan mengakui pendapatan jika ada kemungkinan manfaat ekonomi di masa depan yang akan mengalir ke perusahaan dan dimungkinkan dapat diukur nilai/jumlah pendapatan dalam satuan uang.

## ► Prinsip Pengakuan Beban:

Beban-beban yang terjadi saat perusahaan menggunakan aset atau mengakibatkan kewajiban untuk menghasilkan pendapatan.

► 7

# PENDAPATAN



► 8

## BEBAN

Kategori beban PDAM berdasarkan Buku Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan PDAM:

- ▶ Beban pegawai
- ▶ Beban listrik
- ▶ Beban pemakaian bahan kimia
- ▶ Beban pembelian air curah/air baku
- ▶ Beban penyusutan dan amortisasi
- ▶ Beban penyisihan piutang
- ▶ Beban pemeliharaan
- ▶ Beban umum
- ▶ Beban operasi lainnya
- ▶ Beban lain-lain

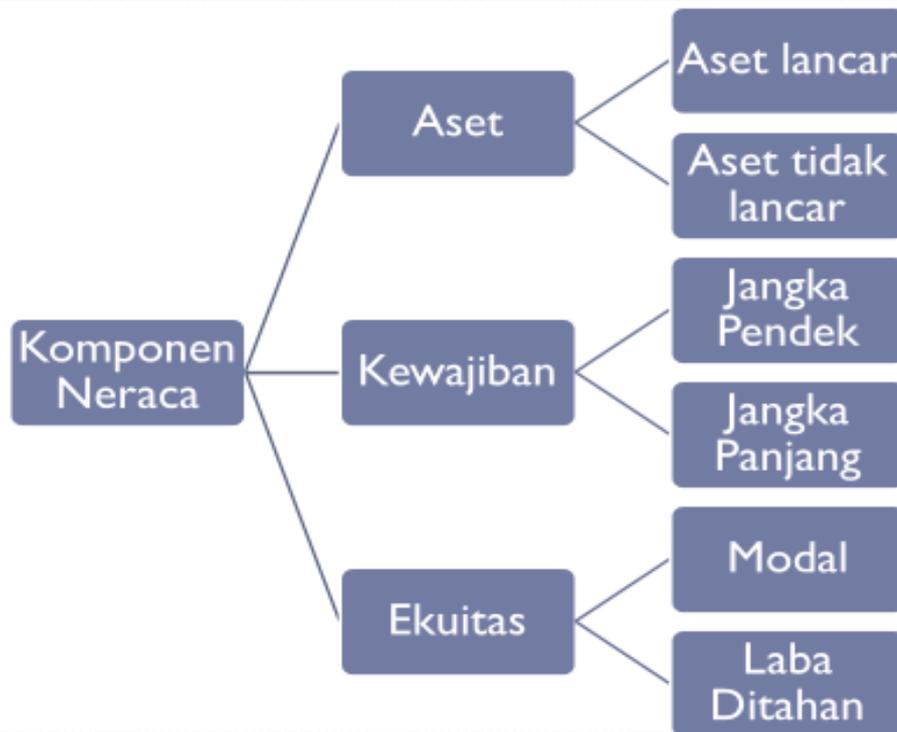
▶ 9

CONTOH  
LAPORAN  
LABA  
RUGI  
untuk tahun  
yang berakhir  
tanggal  
31 Desember  
2016

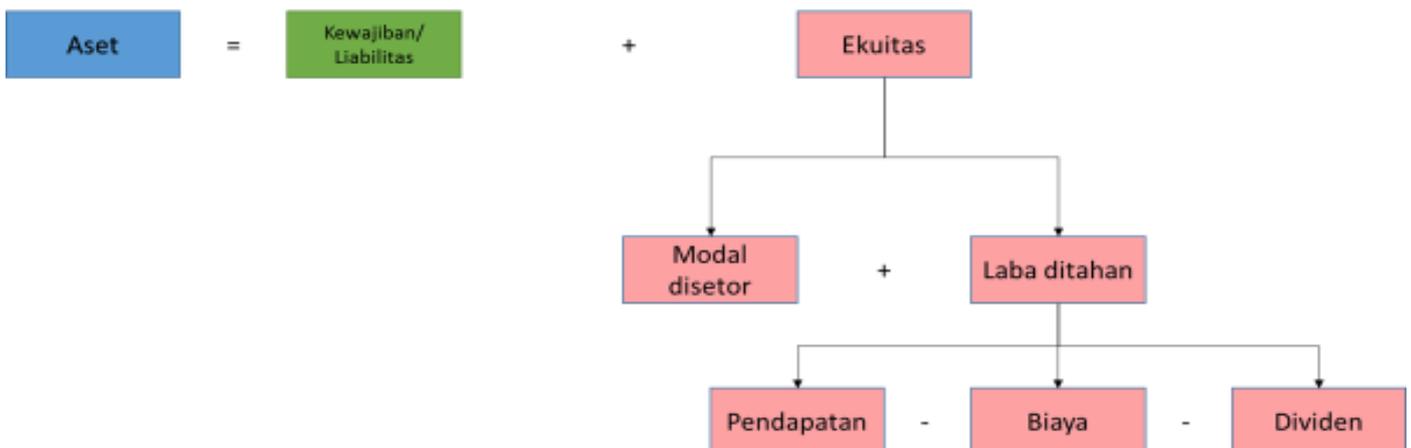
| (dalam Rp Juta)                            |               |
|--|---------------|
|  | 2016          |
| <b>Pendapatan Operasional</b>              |               |
| <b>Pendapatan Air</b>                      |               |
| Pendapatan Penjualan Air                   | 38.113        |
| Penjualan Air Via Mobil Tangki             | 38.115        |
| Pendapatan Beban Tetap                     | 850           |
| <b>Pendapatan Non Air</b>                  |               |
| Pendapatan Sambungan Baru                  | 5.424         |
| Pendapatan Denda                           | 2.198         |
| Pendapatan Penyambungan Kembali            | 749           |
| Pendapatan Penggantian Meter Air           | 5.483         |
| Pendapatan Beban Pendaftaran               | 96            |
| Pendapatan Non Air Lainnya                 | 97            |
| <b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>             | <b>91.125</b> |
| <b>Pendapatan Lain-Lain</b>                | <b>727</b>    |
| <b>JUMLAH PENDAPATAN</b>                   | <b>91.852</b> |
| <b>BEBAN OPERASIONAL</b>                   |               |
| Beban Pegawai                              | 22.953        |
| Beban Listrik                              | 12.066        |
| Beban Pemakaian Bahan Kimia                | 4.316         |
| Beban Pembelian Air Curah/Air Baku         | 10.969        |
| Beban Penyusutan dan Amortisasi            | 11.852        |
| Beban Penyisihan Piutang                   | 815           |
| Beban Pemeliharaan                         | 8.030         |
| Beban Umum                                 | 7.036         |
| Beban Operasi Lainnya                      | 3.690         |
| Beban Lain-Lain                            |               |
| <b>JUMLAH BEBAN OPERASIONAL</b>            | <b>81.707</b> |
| <b>Laba/Rugi Sebelum Pajak Penghasilan</b> | <b>10.145</b> |
| Pajak Penghasilan                          | 3.438         |
| <b>Laba/Rugi Bersih</b>                    | <b>6.707</b>  |

▶ 10

# NERACA



# PERSAMAAN AKUNTANSI





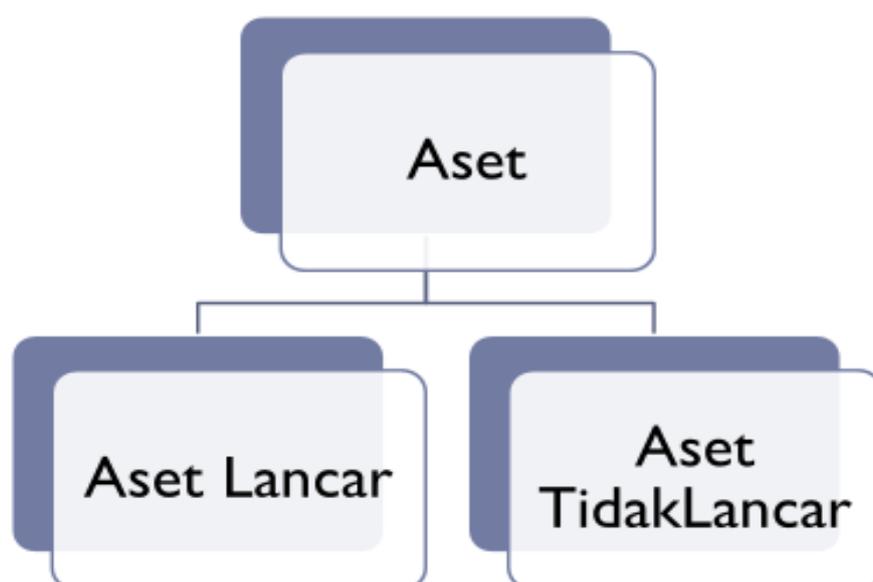
# CONTOH LAPORAN NERACA pada tanggal 31 Desember 2016

| (dalam Rp. Juta)                       |                |
|--|----------------|
| 2016                                   |                |
| <b>Aset</b>                            |                |
| Aset Lancar                            |                |
| Kas dan Setara Kas                     | 15.672         |
| Piutang Dagang – net                   | 1.963          |
| Piutang Lain-lain                      | 30             |
| Persewaan                              | 2.330          |
| Aset Lancar Lainnya                    | 0              |
| <b>Jumlah Aset Lancar</b>              | <b>19.995</b>  |
| Aset Tidak Lancar                      |                |
| Nilai Perolehan                        | 165.431        |
| Akumulasi Depresiasi                   | (103.469)      |
| Aset Tetap dalam Penyelesaian          | 8.505          |
| Nilai Buku                             | 70.467         |
| Aset Lain-lain                         |                |
| Persewaan Instalasi                    | 270            |
| Pembayaran Dimuka                      | 329            |
| <b>Jumlah Aset Lain-lain</b>           | <b>599</b>     |
| <b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>        | <b>71.066</b>  |
| <b>Total Aset</b>                      | <b>91.061</b>  |
| <b>Kewajiban dan Ekuitas</b>           |                |
| <b>Kewajiban Jangka Pendek</b>         |                |
| Utang Dagang                           | 2.033          |
| Utang Lain-lain (non usaha)            | 231            |
| Utang Pajak                            | 3.738          |
| Utang Jangka Panjang Jatuh Tempo       | 12.449         |
| Utang Jangka Pendek Lainnya            | 50             |
| <b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>  | <b>18.501</b>  |
| <b>Kewajiban Jangka Panjang</b>        |                |
| Utang Pinjaman                         | 14.740         |
| <b>Jumlah Kewajiban Jangka Panjang</b> | <b>14.740</b>  |
| <b>Kewajiban Lain-lain</b>             |                |
| Cadangan Dana                          |                |
| Bagian Laba ke Daerah                  | 590            |
| Cadangan Dana Meter/Sosial             | 66.736         |
| Cadangan Dana Produksi                 | 143            |
| Cadangan Dana Perangon                 | 0              |
| <b>Jumlah Kewajiban Lain-lain</b>      | <b>67.459</b>  |
| <b>Jumlah Kewajiban</b>                | <b>100.700</b> |
| <b>Ekuitas</b>                         |                |
| Modal Pemerintah Daerah                |                |
| Modal Pemerintah Pusat                 | 19.821         |
| Cadangan Umum                          | 9.343          |
| Modal Hibah                            | 723            |
| Saldo Laba (Rugi)                      | (20.248)       |
| <b>Jumlah Ekuitas</b>                  | <b>(9.639)</b> |
| <b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>    | <b>91.061</b>  |

▶ 13



## ASET



▶ 14

## ASET

---

Aset adalah sumber daya yang dikuasai perusahaan sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan darimana manfaat ekonomi di masa depan, diharapkan akan diperoleh. Manfaat ekonomi masa depan yang terwujud dalam aset adalah potensi dari aset tersebut untuk memberikan sumbangan baik langsung maupun tidak langsung terhadap aliran kas dan setara kas pada entitas.

---

▶ 15

## Aset Lancar

---

Kategori Aset Lancar menurut Buku Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan PDAM-SAK ETAP:

- ▶ Kas/Bank
- ▶ Investasi jangka pendek
- ▶ Piutang usaha
- ▶ Piutang non usaha
- ▶ Persediaan
- ▶ Pembayaran di muka

---

▶ 16

## Aset Tidak Lancar

Aset tidak lancar pada PDAM dikelompokkan sebagai:

- ▶ Aset tetap
- ▶ Aset tetap leasing
- ▶ Properti investasi
- ▶ Aset tidak berwujud
- ▶ Rekening antar kantor
- ▶ Aset tetap dalam penyelesaian
- ▶ Aset lain-lain

## KEWAJIBAN



## KEWAJIBAN

---

Kewajiban adalah pengorbanan manfaat ekonomi di masa depan yang timbul karena kewajiban saat ini pada perusahaan tertentu untuk pemindahan aset atau menyerahkan jasa kepada perusahaan lain di masa depan sebagai akibat dari transaksi atau kejadian di masa lalu.

## Kewajiban Jangka Pendek

---

Kewajiban jangka pendek adalah utang yang dibayarkan perusahaan dalam satu tahun atau dalam siklus operasi, mana yang lebih lama. Umumnya kewajiban jangka pendek PDAM terdiri dari:

- ▶ Utang usaha
- ▶ Utang non usaha
- ▶ Beban yang masih harus dibayar
- ▶ Pendapatan bank jangka pendek
- ▶ Utang pajak
- ▶ Iuran pensiun
- ▶ Utang jangka pendek lainnya

## Kewajiban Jangka Panjang

---

Kewajiban jangka panjang adalah utang yang diperkirakan tidak untuk diselesaikan atau dibayar selama siklus operasi normal, tetapi merupakan utang yang jatuh tempo melebihi waktu operasi normal. Contoh pada PDAM adalah Utang Kepada Pemerintah dan Utang Bank Jangka Panjang.

---

▶ 21

## EKUITAS

---

Komponen ekuitas yang dimiliki PDAM secara umum adalah:

- Kekayaan PEMDA yang dipisahkan
- Modal Hibah
- Bantuan Pemerintah yang Belum Ditetapkan Statusnya (BPYBDS)
- Saldo laba:
  - ❖ Laba sampai dengan tahun lalu
  - ❖ Laba tahun berjalan

---

▶ 22

## LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS

### Perubahan Ekuitas

- Modal Saham
- Tambahan Modal Disetor
- Penyertaan Modal Pemerintah Pusat
- Penyertaan Modal Pemerintah Daerah
- Saldo Laba
- Pembagian Laba
- Koreksi Saldo Laba

## LAPORAN ARUS KAS

### Informasi pada Arus Kas

Aktivitas Operasi

Aktivitas Investasi

Aktivitas Pendanaan

## KLASIFIKASI ARUS KAS

Aktivitas  
Operasi

- Penjualan air dan non-air
- Pembayaran beban operasional
- Pembayaran bunga pinjaman
- Pembayaran pajak

Aktivitas  
Investasi

- Perolehan aset tetap
- Penjualan aset tetap
- Perolehan saham/efek ekuitas
- Penjualan saham/efek ekuitas

Aktivitas  
Pendanaan

- Penerimaan pinjaman
- Pelunasan pinjaman
- Pembayaran dividen

▶ 25

CONTOH  
LAPORAN  
ARUS KAS  
untuk tahun  
yang berakhir  
tanggal  
31 Desember  
2016

(Metode tidak  
langsung)

| (dalam Rp Juta)                                 |                 |
|---|-----------------|
| 2016  |                 |
| <b>Arus Kas dari Aktivitas Operasi</b>          |                 |
| Laba (Rugi) Bersih                              | 6.707           |
| Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih                  | 11.852          |
| Perubahan Modal Kerja                           | (4.063)         |
| <b>Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Operasi</b>   | <b>14.496</b>   |
| <b>Arus Kas dari Aktivitas Investasi</b>        | <b>(10.831)</b> |
| Pengurangan (Penambahan) Aset Tetap             | (3.593)         |
| Kenaikan (Penurunan) Aset Dalam Penyelesaian    | 0               |
| Aset lain-lain                                  | (270)           |
| <b>Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi</b> | <b>(14.694)</b> |
| <b>Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan</b>        |                 |
| Kenaikan/(Pembayaran) Pinjaman Jangka Panjang 1 | 3.870           |
| Kenaikan/(Pembayaran) Pinjaman Jangka Panjang 2 |                 |
| Kenaikan Modal Pemerintah Pusat                 | 8.181           |
| Kenaikan Modal Pemerintah Daerah                |                 |
| Pembagian Laba                                  |                 |
| Kenaikan Cadangan Umum                          | 4.166           |
| <b>Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan</b> | <b>16.217</b>   |
| <b>Perubahan Arus Kas</b>                       | <b>1.523</b>    |
| Saldo Kas Awal Tahun                            | 14.419          |
| <b>Saldo Kas Akhir Tahun</b>                    | <b>15.672</b>   |
| Deposito  | 0               |
| Saldo Kas Minimum (Jika diperlukan)             | 0               |
| <b>Jumlah Kas dan Setara Kas</b>                | <b>15.672</b>   |

▶ 26

## CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN



Urutan penyajian pada Catatan atas Laporan Keuangan:

- ▶ Pernyataan bahwa laporan keuangan telah disusun sesuai SAK ETAP
- ▶ Ringkasan mengenai kebijakan akuntansi yang signifikan
- ▶ Informasi yang mendukung akun/pos-pos laporan keuangan sesuai dengan urutan penyajian
- ▶ Pengungkapan lainnya.



## KONSEP DASAR SAK - ETAP

### SAK ETAP



SAK ETAP ini telah berlaku efektif per 1 Januari 2011 namun penerapan dini per 1 Januari 2010 diperbolehkan. Oleh sebab itu per 1 Januari 2011, perusahaan yang memenuhi definisi Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik harus memilih apakah akan tetap menyusun laporan keuangan menggunakan PSAK atau beralih menggunakan SAK ETAP. Hal itu dimaksudkan agar menjamin keseragaman laporan keuangan, memudahkan penyusun laporan keuangan dan meminimalkan bias dari penyusunannya, memudahkan pembaca laporan keuangan dalam menginterpretasikan dan membandingkan laporan keuangan entitas yang berbeda.

## Ruang Lingkup

---

PDAM sebagai entitas yang tidak terdaftar dipasar modal, dan menerbitkan laporan keuangan hanya untuk tujuan umum bagi pengguna eksternal seperti pemilik dan kreditur dalam hal ini Kementerian Keuangan. Oleh karena itu PDAM menganut SAK ETAP (Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik). Dua kriteria yang menentukan apakah suatu entitas tergolong entitas tanpa akuntabilitas publik (ETAP) yaitu:

1. Tidak memiliki akuntabilitas publik yang signifikan
2. Tidak menerbitkan laporan keuangan untuk tujuan umum (general purpose financial statements) bagi pengguna eksternal.

---

▶ 3

- Pengguna Informasi Akuntansi

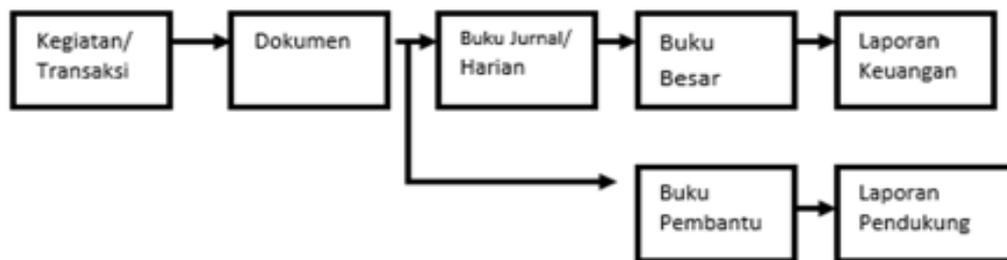
- ▶ Internal : Manajemen sebagai pihak (pengguna) internal, sebagai bahan penyusunan rencana kerja, mengevaluasi kinerja dan melakukan tindakan korektif yang dilakukan dalam rangka pertumbuhan perusahaan dan pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya.
- ▶ Eksternal : Pemasok, pemerintah, pelanggan dan kreditur memiliki kebutuhan berbeda atas informasi yang disajikan dalam laporan keuangan.

---

▶ 4

## ▪ Siklus Akuntansi

Siklus akuntansi merupakan tahapan kegiatan yang harus diikuti dalam melaksanakan proses akuntansi. Siklus akuntansi PDAM digambarkan sebagai berikut:



▶ 5

## ▪ Penyajian Laporan Keuangan berdasarkan SAK ETAP

- Penyajian wajar
- Kepatuhan terhadap SAK ETAP
- Kelangsungan usaha
- Frekuensi pelaporan
- Penyajian konsisten
- Materialitas dan penggabungan (agregasi)
- Laporan keuangan lengkap
- Identifikasi laporan keuangan

▶ 6

## Manfaat SAK ETAP

---

- ▶ PSAK yang disederhanakan:
  - ▶ Pilihan pada alternatif standar yang lebih sederhana
  - ▶ Penyederhaaan pengakuan dan pengukuran
  - ▶ Mengurangi pengungkapan
  - ▶ Penyederhanaan
- Merupakan standar yang berdiri sendiri secara keseluruhan (*stand alone*)
- ▶ Diharapkan dengan adanya SAK ETAP, perusahaan kecil, menengah, mampu untuk
  - ▶ menyusun laporan keuangannya sendiri,
  - ▶ dapat diaudit dan mendapatkan opini audit,sehingga dapat menggunakan laporan keuangannya untuk mendapatkan dana (misalnya dari Bank) untuk pengembangan usaha.

---

▶ 7

- ▶ Lebih sederhana dibandingkan dengan PSAK – IFRS sehingga lebih mudah dalam implementasinya
- ▶ Tetap memberikan informasi yang handal dalam penyajian laporan keuangan.
- ▶ Disusun dengan mengadopsi IFRS for SME dengan modifikasi sesuai kondisi di Indonesia dan dibuat lebih ringkas.
- ▶ SAK ETAP masih memerlukan *professional judgement* namun tidak sebanyak untuk PSAK – IFRS.
- ▶ Dalam beberapa hal tidak ada perubahan signifikan

---

▶ 8

## Perbedaan SAK ETAP dari PSAK



- ▶ SAK ETAP tidak mengatur pajak tangguhan
- ▶ SAK ETAP hanya menggunakan metode tidak langsung untuk laporan arus kas.
- ▶ SAK ETAP menggunakan metode biaya untuk investasi ke asosiasi dan menggunakan metode ekuitas untuk anak perusahaan.
- ▶ SAK ETAP tidak secara penuh menggunakan PSAK 50 (Instrumen Keuangan, Penyajian) / 55 (Instrumen Keuangan, Pengakuan dan Pengukuran).
- ▶ SAK ETAP hanya menggunakan model biaya untuk aset tetap, aset tidak berwujud dan properti investasi. PSAK-IFRS boleh memilih model biaya atau model re-evaluasi.
- ▶ SAK ETAP menggunakan *rule based* (US GAAP) untuk sewa
- ▶ Beberapa pengaturan yang tidak dalam PSAK ETAP : penggabungan usaha, *derivatif, hedging*

▶ 9



▶ 10

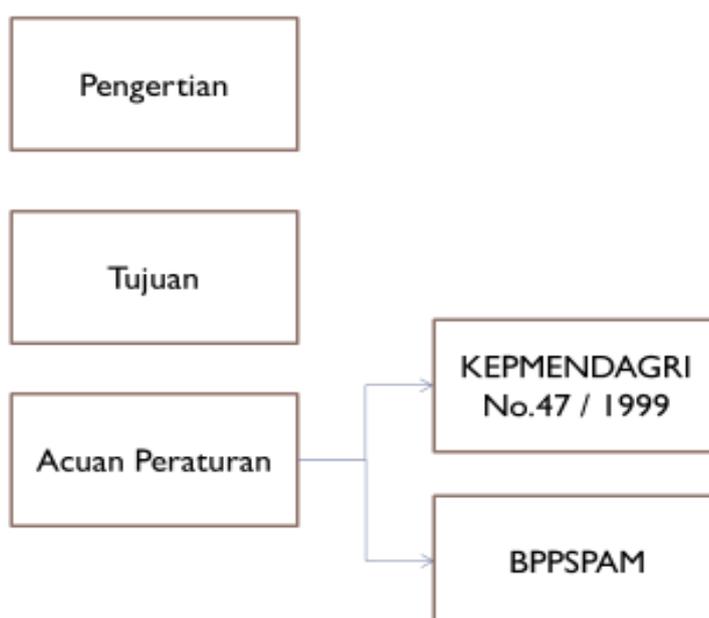


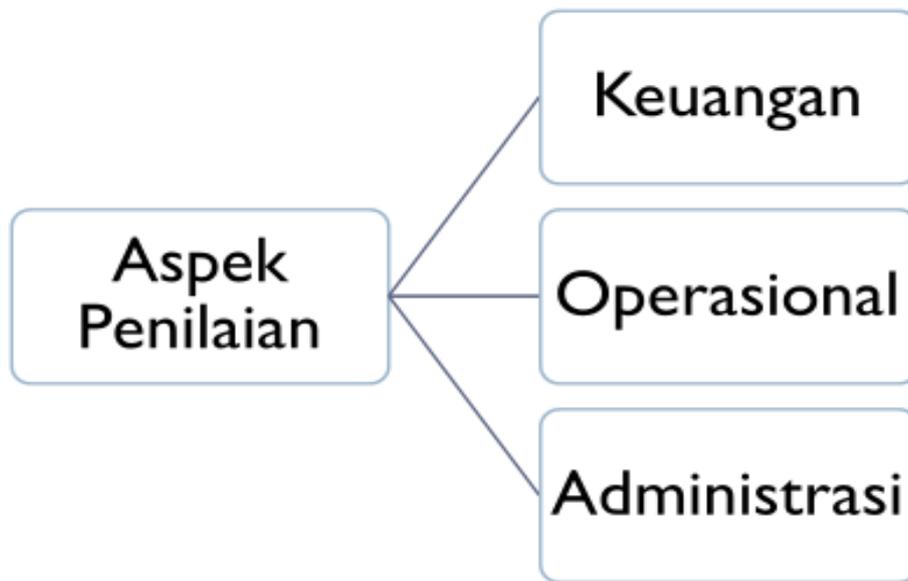
MATERI PRESENTASI COE - FAM

# PENILAIAN KINERJA (Bab II)



## INDIKATOR KINERJA





▶ 3

## ASPEK KEUANGAN

|   |   |  |
|---|---|--|
| Rasio Laba thd Aset Produktif             | Rasio Aset Lancar thdp Utang Lancar         | Rasio Laba Operasi sbml Biaya Penyusutan thdp Angsuran Pokok&Bunga Jatuh Tempo |
| Peningkatan Rasio Laba thd Aset Produktif | Rasio Utang Jangka Panjang thdp Ekuitas     | Rasio Aset Produktif thdp Penjualan Air  |
| Rasio Laba thd Penjualan                  | Rasio Total Aktiva thdp Total Utang         | Jangka Waktu Penagihan Piutang   |
| Peningkatan Rasio Laba thd Penjualan      | Rasio Biaya Operasi thdp Pendapatan Operasi | Efektivitas Penagihan  |

▶ 4

## ASPEK OPERASIONAL

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Cakupan Pelayanan             | Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi | Kecepatan Penyambungan Baru                        |
| Peningkatan Cakupan Pelayanan | Tingkat Kehilangan Air                       | Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan |
| Kualitas Air Distribusi       | Penurunan Tingkat Kehilangan Air             | Kemudahan Pelayanan                                |
| Kontinuitas Air               | Peneraan Meter Air                           | Rasio Karyawan per 1000 pelanggan                  |

▶ 5

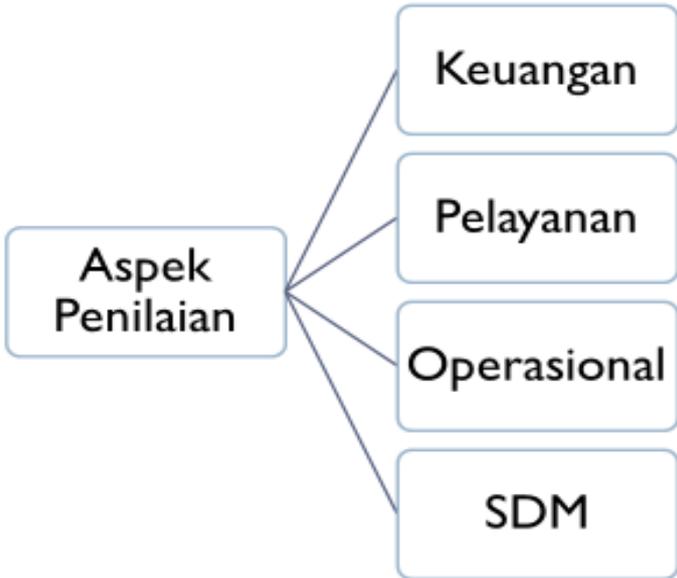
## ASPEK ADMINISTRASI

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Rencana Jangka Panjang ( <i>Corporate Plan</i> ) | Rencana Organisasi dan Uraian Tugas          | Prosedur Operasi Standar                       | Gambar Nyata Laksana ( <i>As-Built Drawing</i> ) |
| Pedoman Penilaian Kerja Karyawan                 | Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) | Tertib Laporan Internal                        | Tertib Laporan Eksternal                         |
|  | Opini Auditor Independen                     | Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun Terakhir |  |

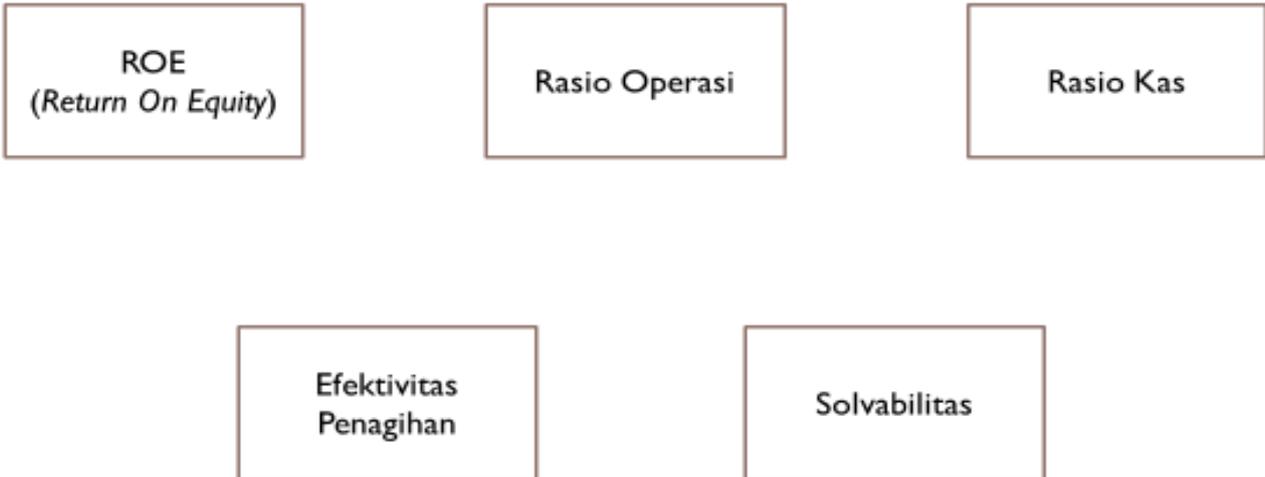
▶ 6

| Hasil       | Nilai   |
|-------------|---------|
| Baik Sekali | >75     |
| Baik        | 60 – 75 |
| Cukup       | 45 – 60 |
| Kurang      | 30 – 45 |
| Tidak Baik  | < 30    |

## PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN BPPSPAM



## ASPEK KEUANGAN



## ASPEK PELAYANAN

---

Cakupan Pelayanan

Pertumbuhan  
Pelanggan per  
Tahun

Tingkat  
Penyelesaian  
Aduan

Kualitas Air  
Pelanggan

Konsumsi Air  
Domestik

---

▶ 11

## ASPEK OPERASIONAL

---

Efisiensi Produksi

Kehilangan Air /  
Air Tak Berekening

Jam Operasi  
Layanan

Tekanan Air pada  
Sambungan  
Pelanggan

Penggantian Meter  
Pelanggan

---

▶ 12

## ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA



Rasio Jumlah  
Pegawai / 1000  
Pelanggan

Rasio Diklat  
Pegawai

Biaya Diklat  
terhadap Biaya  
Pegawai

▶ 13

## KLASIFIKASI PENILAIAN KINERJA BPPSPAM



| Hasil        | Nilai     |
|--------------|-----------|
| Sehat        | >2,8      |
| Kurang Sehat | 2,2 – 2,8 |
| Sakit        | < 2,2     |

▶ 14

# PERBANDINGAN INDIKATOR PENILAIAN KINERJA

| No. | Indikator Kinerja  | BPPSPAM | KEPMENDAGRI | No. | Indikator Kinerja  | BPPSPAM | KEPMENDAGRI |
|-----|--|---------|-------------|-----|--|---------|-------------|
| 1.  | Return on Equity (ROE)   | ✓       | -           | 21. | Kehilangan Air / Tidak Berekening / Tingkat Kehilangan Air | ✓       | ✓           |
| 2.  | Rasio Operasi / Rasio Biaya Operasi thd Pendapatan Operasi                           | ✓       | ✓           | 22. | Jam Operasi Layanan  | ✓       | -           |
| 3.  | Rasio Kas  | ✓       | -           | 23. | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan                       | ✓       | -           |
| 4.  | Efektivitas Penagihan  | ✓       | ✓           | 24. | Penggantian Meter Pelanggan                                | ✓       | -           |
| 5.  | Solvabilitas / Rasio Total Aktiva thd Total Utang                                    | ✓       | ✓           | 25. | Rasio jumlah pegawai/1000 pelanggan                        | ✓       | ✓           |
| 6.  | Rasio Laba thd Aktiva Produktif  | -       | ✓           | 26. | Rasio Diklat Pegawai                                       | ✓       | -           |
| 7.  | Peningkatan Rasio Laba thd Aktiva Produktif  | -       | ✓           | 27. | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai                        | ✓       | -           |
| 8.  | Rasio Laba thd Penjualan   | -       | ✓           | 28. | Peningkatan Cakupan Pelayanan                              | -       | ✓           |
| 9.  | Peningkatan Rasio Laba thd Penjualan   | -       | ✓           | 29. | Kualitas Air Distribusi                                    | -       | ✓           |
| 10. | Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas  | -       | ✓           | 30. | Kontinuitas Air  | -       | ✓           |
| 11. | Rasio Aktiva Lancar thd Utang Lancar   | -       | ✓           | 31. | Penurunan Tingkat Kehilangan Air                           | -       | ✓           |
| 12. | Rasio Laba Operasi Sebelum Biaya Penyusutan thd Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo | -       | ✓           | 32. | Peneraan Meter   | -       | ✓           |
| 13. | Rasio Aktiva Produktif thd Penjualan Air   | -       | ✓           | 33. | Kecepatan Penyambungan Baru                                | -       | ✓           |
| 14. | Jangka Waktu Penagihan Piutang   | -       | ✓           | 34. | Kemudahan Pelayanan  | -       | ✓           |
| 15. | Cakupan Pelayanan  | ✓       | ✓           | 35. | Rencana Jangka Panjang                                     | -       | ✓           |
| 16. | Pertumbuhan Pelanggan (%/Tahun)  | ✓       | -           | 36. | Rencana Organisasi & Uraian Tugas                          | -       | ✓           |
| 17. | Tingkat Penyelesaian Aduan / Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-Rata/bulan          | ✓       | ✓           | 37. | Prosedur Operasi Standar                                   | -       | ✓           |
| 18. | Kualitas Air Pelanggan   | ✓       | -           | 38. | Gambar Nyota Laksana                                       | -       | ✓           |
| 19. | Konsumsi Air Domestik  | ✓       | -           | 39. | Pedoman Penilaian Kerja Karyawan                           | -       | ✓           |
| 20. | Efisiensi Produksi / Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi                    | ✓       | ✓           | 40. | Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP)                 | -       | ✓           |
|     |  |         |             | 41. | Tertib Laporan Internal                                    | -       | ✓           |
|     |  |         |             | 42. | Tertib Laporan Eksternal                                   | -       | ✓           |
|     |  |         |             | 43. | Opini Auditor Independen                                   | -       | ✓           |
|     |  |         |             | 44. | Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun terakhir             | -       | ✓           |





MATERI PRESENTASI COE - FAM

## PERHITUNGAN TARIF (Bab III)

### PERATURAN PERHITUNGAN TARIF



PERMENDAGRI NO.70 / 2016 tentang Pedoman Pemberian Subsidi dari Pemerintah kepada BUMD Penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum

PERMENDAGRI NO.71 / 2016 tentang Perhitungan dan Penetapan Tarif Air Minum

## DASAR KEBIJAKAN PENETAPAN TARIF

---

KETERJANGKAUAN

MUTU PELAYANAN

PEMULIHAN BIAYA

PERLINDUNGAN  
AIR BAKU

EFISIENSI  
PEMAKAIAN AIR

TRANSPARANSI  
DAN  
AKUNTABILITAS

---

▶ 3

## DASAR KEBIJAKAN PENETAPAN TARIF

---

Keterjangkauan dalam pengertiannya adalah sebagai berikut :

- ▶ Penetapan tarif untuk standar kebutuhan pokok air minum disesuaikan dengan kemampuan membayar pelanggan berpenghasilan sama dengan Upah Minimum Provinsi (UMP), yang besarnya tidak melampaui 4% dari pendapatan masyarakat pelanggan.
- ▶ Penetapan tarif untuk standar kebutuhan pokok air minum bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) diberlakukan tarif setinggi-tingginya sama dengan Tarif Rendah.

Mutu Pelayanan dilakukan melalui penetapan tarif yang mempertimbangkan keseimbangan dengan tingkat mutu pelayanan yang diterima oleh pelanggan.

---

▶ 4



## DASAR KEBIJAKAN PENETAPAN TARIF

---

Pemulihan Biaya yang dikenal dengan *Full Cost Recovery* (FCR) dimaksudkan untuk menutup kebutuhan operasional dan pengembangan pelayanan air minum ditujukan untuk :

- ▶ Pemulihan biaya untuk menutup kebutuhan operasional diperoleh dari hasil perhitungan tarif rata-rata minimal yang besarnya sama dengan biaya dasar.
- ▶ Pemulihan biaya untuk pengembangan pelayanan air minum diperoleh dari hasil perhitungan tarif rata-rata yang harus dapat menutup biaya penuh.
- ▶ Biaya penuh adalah total biaya usaha yang sudah termasuk didalamnya keuntungan yang wajar.

---

▶ 5



## DASAR KEBIJAKAN PENETAPAN TARIF

---

Efisiensi pemakaian dan perlindungan air baku, dapat dilakukan melalui pengenaan tarif progresif dengan cara :

- ▶ Tarif Progresif yang diperhitungkan melalui penetapan blok konsumsi.
- ▶ Tarif Progresif dikenakan kepada kelompok pelanggan yang konsumsinya melebihi standar kebutuhan pokok air minum.

Transparansi dan akuntabilitas diterapkan dalam proses perhitungan dan penetapan tarif, dilakukan antara lain dengan:

- ▶ Menjaring aspirasi pelanggan yang berkaitan dengan rencana perhitungan serta penetapan tarif.
- ▶ Menyampaikan informasi yang berkaitan dengan rencana perhitungan tarif kepada pelanggan.
- ▶ Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

---

▶ 6

# Pengertian Tarif Air Minum berdasarkan PERMENDAGRI No.71/2016



- Tarif Air Minum adalah kebijakan biaya jasa layanan air minum yang ditetapkan Kepala Daerah untuk pemakaian setiap meter kubik ( $m^3$ ) atau satuan volume lainnya yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang wajib dibayar oleh pelanggan.
- Tarif Rendah adalah tarif bersubsidi yang nilainya lebih rendah dibanding Biaya Dasar.
- Tarif Dasar adalah tarif yang nilainya sama atau ekuivalen dengan Biaya Dasar.
- Tarif Penuh adalah tarif yang nilainya lebih tinggi dibanding Biaya Dasar.
- Tarif kesepakatan adalah tarif yang nilainya dihitung berdasarkan kesepakatan antara Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan pelanggan.
- Tarif Rata-rata adalah total pendapatan tarif dibagi total volume air terjual.
- Standar Kebutuhan Pokok Air Minum adalah kebutuhan air sebanyak 10 meterkubik( $m^3$ )/kepala keluarga/bulan atau 60 liter/orang/hari, atau sebesar satuan volume lainnya.

▶ 7

## TARIF DASAR



- ▶ Tarif dasar adalah tarif air minum yang besarnya sama atau ekuivalen dengan biaya dasar.
- ▶ Biaya dasar adalah biaya yang diperlukan untuk memproduksi setiap meter kubik air minum

$$\text{Biaya Dasar (BD)} = \frac{\text{Total Biaya Usaha}}{\text{Air Terproduksi} - \text{Kehilangan Air Standar dalam 1 tahun}}$$

▶ 8

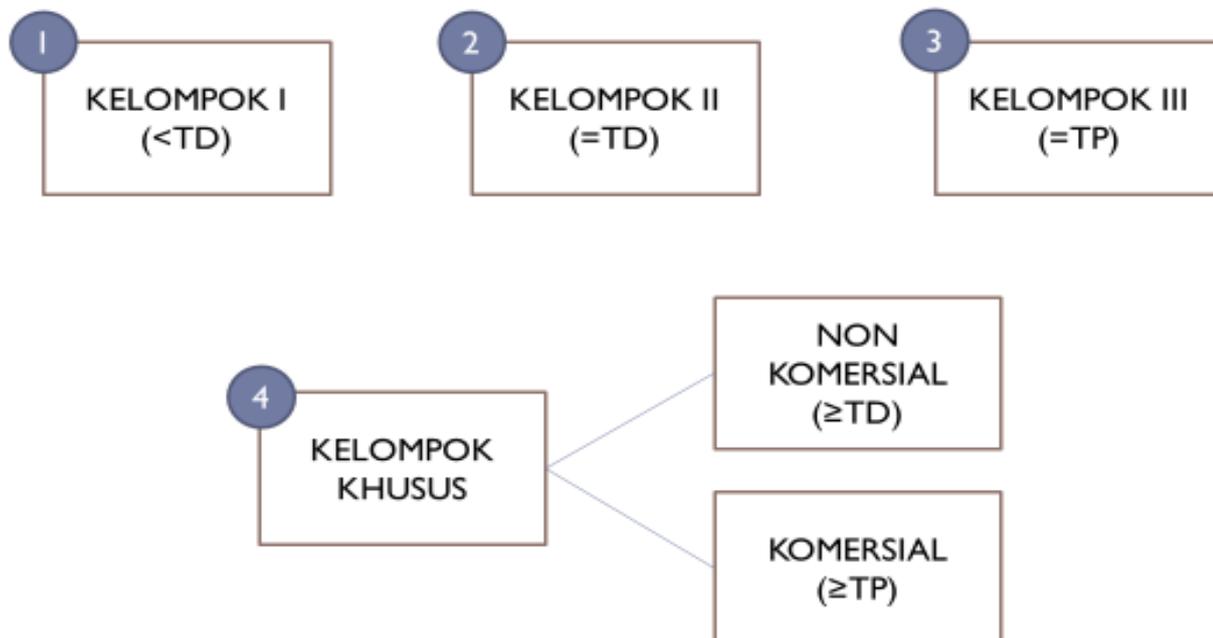
## TARIF PENUH (*FULL COST RECOVERY*)

---

- ▶ Tarif penuh adalah tarif yang nilainya lebih tinggi dibandingkan tarif dasar, yang dihitung dengan menambahkan Tarif Dasar Dengan Keuntungan.
- ▶ Keuntungan dihitung berdasarkan rasio laba terhadap aset, paling sedikit sebesar 10%

## BLOK KONSUMSI DAN KELOMPOK PELANGGAN

# BLOK KONSUMSI DAN KELOMPOK PELANGGAN



▶ 11

## Contoh Kelompok Pelanggan



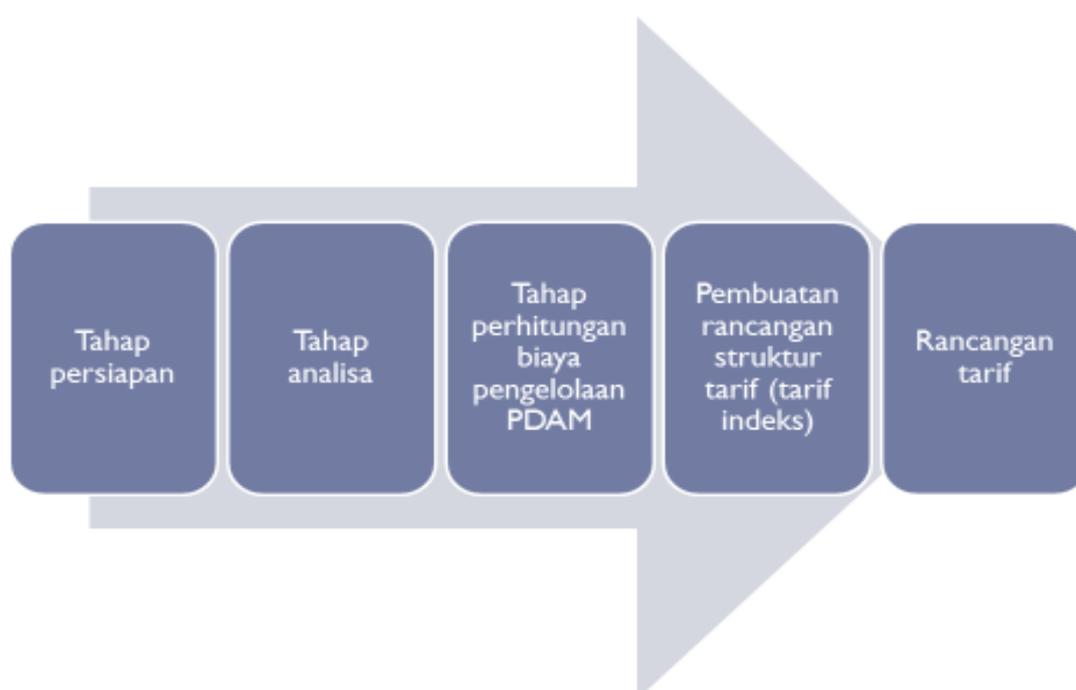
| KELOMPOK        | PELANGGAN   |
|-----------------|---|
| KELOMPOK I      | Rumah Tangga MBR, Tempat Ibadah, dll  |
| KELOMPOK II     | Rumah tangga  |
| KELOMPOK III    | Pabrik, Industri, Mall  |
| KELOMPOK KHUSUS |   |
| Non Komersial   | Rumah susun yang dikelola pemerintah, antar PDAM dan atau daerah                    |
| Komersial       | Apartemen & Mall, Pelabuhan, Bandara, yang bersifat kesepakatan yang dijual kembali |

▶ 12

## MEKANISME DAN PROSEDUR PENENTUAN TARIF

▶ 13

## MEKANISME PENENTUAN TARIF



▶ 14

## Tahap Persiapan

---

- ▶ Mengumpulkan dan mempelajari peraturan perundangan yang berlaku yang wajib digunakan sebagai acuan perhitungan tarif
- ▶ Mengumpulkan dan menyiapkan data historis sebagai data awal untuk dasar asumsi perhitungan proyeksi biaya pengelolaan air minum

---

▶ 15

## Tahap Analisa

---

- ▶ Mempelajari dan menelaah tarififikasi, rekening air yang tercetak serta yang tertagih pada tahun-tahun sebelumnya berdasarkan golongan pelanggan dan blok konsumsi
- ▶ Menganalisa kepekaan kelompok pelanggan terhadap kenaikan tarif

---

▶ 16

## Tahap Perhitungan Biaya Pengelolaan PDAM



Perhitungan proyeksi biaya pengelolaan:

- Mempersiapkan data yang dibutuhkan (mengacu pada PERMENDAGRI No.71/2016 pasal 19)
- Menghitung biaya usaha berdasarkan PERMENDAGRI No.71/2016 pasal 18.

▶ 17

## Tahap Perhitungan Biaya Pengelolaan PDAM



Biaya pengelolaan PDAM dikelompokkan sebagai berikut:

- Biaya operasi dan pemeliharaan
- Biaya depresiasi/amortisasi
- Biaya bunga pinjaman
- Biaya lain
- Keuntungan yang wajar

▶ 18

## Pembuatan Rancangan Struktur Tarif (Tarif Indeks)



### Rancangan Indeks:

1. Indeks untuk kelompok pelanggan yang hanya dapat membayar tarif rendah untuk memenuhi standard kebutuhan pokok air minum
2. Indeks untuk kelompok pelanggan yang mampu membayar tarif dasar untuk memenuhi standard kebutuhan pokok air minum
3. Indeks untuk pelanggan dengan kategori mampu membayar tarif penuh untuk memenuhi standard kebutuhan pokok air minum

▶ 19

## Ilustrasi Indeks



| Kategori Pelanggan                | 0 - 10 m <sup>3</sup> | 10 - 20 m <sup>3</sup> | >20 m <sup>3</sup> |
|-----------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Kelompok I                        | 0.70                  | 0.90                   | 1.00               |
| Kelompok II                       | 1.00                  | 1.10                   | 1.10               |
| Kelompok III                      | 1.16                  | 1.20                   | 1.30               |
| Kelompok Khusus Non-Komersial     | 1.00                  | 1.16                   | 1.16               |
| Kelompok Khusus Komersial         | 1.90                  | 1.90                   | 1.90               |
| Rata-Rata Tertimbang Indeks Tarif | 1.16                  |                        |                    |

▶ 20

## Rancangan Tarif

---

- ▶ Menghitung Tarif Dasar
- ▶ Perhitungan Keuntungan
- ▶ Perhitungan Tarif Penuh

---

▶ 21

## Contoh Perhitungan Tarif Dasar

---

- ▶ Diketahui Biaya Usaha pada tahun 20xx sebesar Rp 72.248.222.970, Air terproduksi pada tahun 20xx sebesar 19.300.032 m<sup>3</sup>, dan NRW standar 20%. Biaya dasar (Tarif dasar) adalah:

$$\text{Biaya Dasar (BD)} = \frac{\text{Total Biaya Usaha}}{\text{Air Terproduksi} - \text{Kehilangan Air Standar dalam 1 tahun}}$$

$$\text{Biaya Dasar} = \frac{\text{Rp } 72.248.222.970}{19.300.032 \text{ m}^3 - 20\% \times 19.300.032 \text{ m}^3}$$

$$\text{Biaya dasar} = \text{Rp } 4.679$$

---

▶ 22

# Ilustrasi Tarif berdasarkan Kelompok Pelanggan



Tarif Berdasar Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi

| Kelompok Pelanggan            | (dalam Rupiah)        |                        |                    |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
|                               | 0 - 10 m <sup>3</sup> | 10 - 20 m <sup>3</sup> | >20 m <sup>3</sup> |
| Kelompok I                    | 3,275                 | 4,211                  | 4,679              |
| Kelompok II                   | 4,679                 | 5,147                  | 5,147              |
| Kelompok III                  | 5,428                 | 5,615                  | 6,083              |
| Kelompok Khusus Non-Komersial | 4,679                 | 5,428                  | 5,428              |
| Kelompok Khusus Komersial     | 8,891                 | 8,891                  | 8,891              |
| Rata-rata tarif               | 5,406                 |                        |                    |

## Prosedur Penetapan Tarif



PROSES PENGESAHAN TARIF AIR MINUM (Pasal 25 Permendagri 71/2016)



1. Usulan Subsidi (Jika Ada)
2. Direksi PDAM menyampaikan rancangan tarif paling lambat minggu pertama bulan Juli untuk diserahkan kepada Dewan Pengawas/Komisaris
3. Dewan Pengawas/Komisaris melakukan evaluasi rancangan tarif hasil evaluasi paling lambat minggu pertama bulan Agustus.
4. Konsultasi Publik atas rancangan tarif hasil Evaluasi, mulai minggu kedua bulan Agustus.
5. Hasil konsultasi publik dibahas bersama dengan dewan pengawas dan selanjutnya rancangan tarif diajukan secara tertulis kepada Kepala Daerah melalui Dewan pengawas/komisaris paling lambat minggu pertama bulan Oktober.
6. Untuk selanjutnya ditetapkan oleh Kepala Daerah paling lambat minggu keempat bulan November
7. Penerapan Tarif Air Minum dan besaran subsidi jika ada disampaikan kepada Menteri
8. Kepala Daerah dapat mendelegasikan penetapan tarif kesepakatan kepada direksi
9. Penetapan tarif kesepakatan oleh Direksi dilakukan dengan persetujuan Dewan Pengawas/Komisaris.

## Subsidi PEMDA

---

### Pengertian berdasarkan PERMENDAGRI No.70/2016:

Subsidi PEMDA merupakan alokasi anggaran Pemerintah Daerah kepada BUMD penyelenggara SPAM, dalam rangka membantu biaya produksi air minum agar dapat menghasilkan air minum yang berkualitas dengan harga jual air minum yang terjangkau oleh masyarakat banyak.

## Subsidi PEMDA

---

### Maksud dan Tujuan Subsidi PEMDA:

- ▶ Agar penyelenggaraan SPAM dapat memenuhi pelayanan dasar yang menjadi kebutuhan dasar warga negara, dalam hal ini pelayanan publik untuk memenuhi tersedianya air minum yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.
- ▶ Penyelenggaraan SPAM harus dapat memenuhi Standard Pelayanan Minimal dalam hal jenis dan mutu pelayanan dasar air minum

## Subsidi PEMDA

---

### Ketentuan Subsidi PEMDA:

- ▶ besar subsidi yang diberikan adalah sebesar selisih kurang tarif rata-rata dengan harga pokok produksi setelah diaudit
- ▶ apabila PEMDA memutuskan tarif yang lebih kecil dari tarif yang diajukan oleh penyelenggara SPAM yang mengakibatkan tarif rata-rata tidak mencapai *full cost recovery*, maka PEMDA harus menyiapkan subsidi untuk menutup kekurangannya melalui APBD

---

▶ 27



---

▶ 28



MATERI PRESENTASI COE-FAM

# PERUMUMAS RENCANA BISNIS (Bab IVa)

## METODOLOGI

---





## Persiapan dan Penilaian Awal

---

- ▶ Pengumpulan Data Primer dan Sekunder
- ▶ Pengumpulan Data dari Internal PDAM
- ▶ Konsultasi Awal kepada Para Pemangku Kepentingan

---

▶ 3



## Analisa Kondisi Saat Ini

---

- ▶ Profil wilayah
- ▶ Teknis SPAM
- ▶ Keuangan
- ▶ Sosial ekonomi
- ▶ Tata kelola perusahaan

---

▶ 4

## Perencanaan Pengembangan dan Peningkatan SPAM

---



- ▶ RI-SPAM
- ▶ Kajian Sosial Ekonomi dan Kebutuhan Air Minum
- ▶ Perencanaan Teknis
- ▶ Aspek Lingkungan
- ▶ Tata kelola
- ▶ Analisa SWOT
- ▶ Rencana Pengembangan SPAM

---

▶ 5

## Perumusan Rencana Keuangan

---



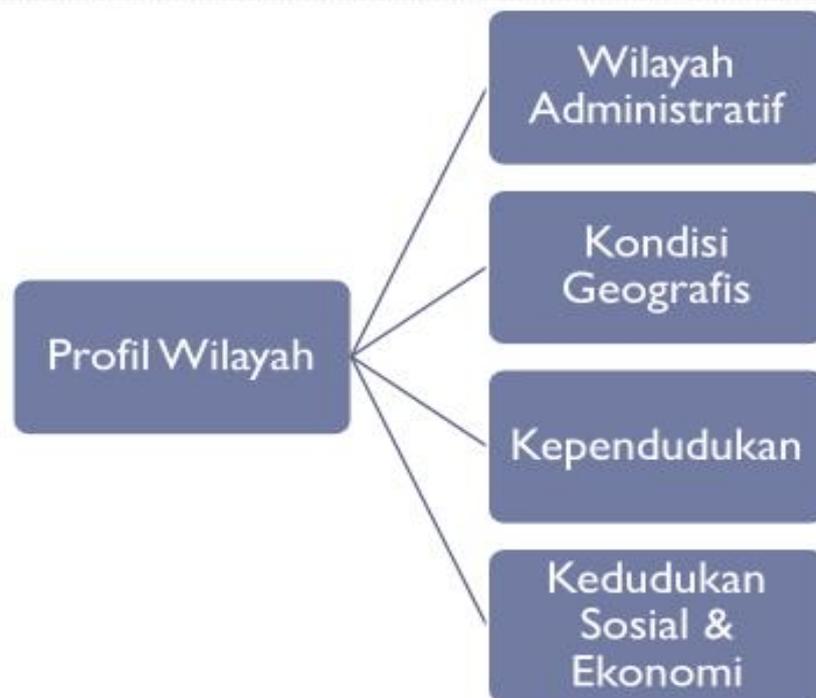
- ▶ Rencana Investasi
- ▶ Proyeksi Keuangan
- ▶ Analisa Sensitivitas

---

▶ 6



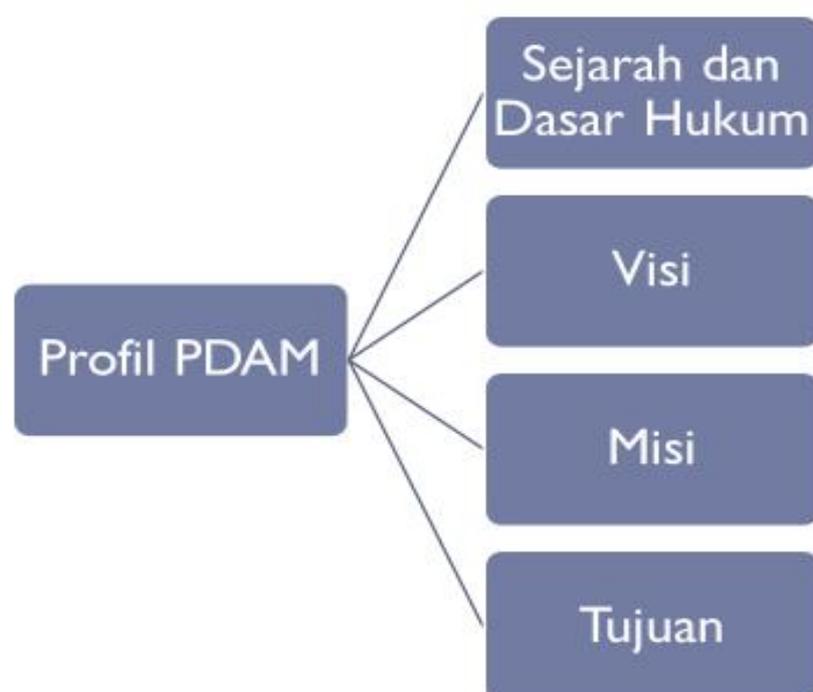
## PROFIL WILAYAH



▶ 7



## PROFIL PDAM



▶ 8



## PELAYANAN & RENCANA ORGANISASI



## RENCANA ORGANISASI

Rancangan suatu struktur organisasi mencakup:

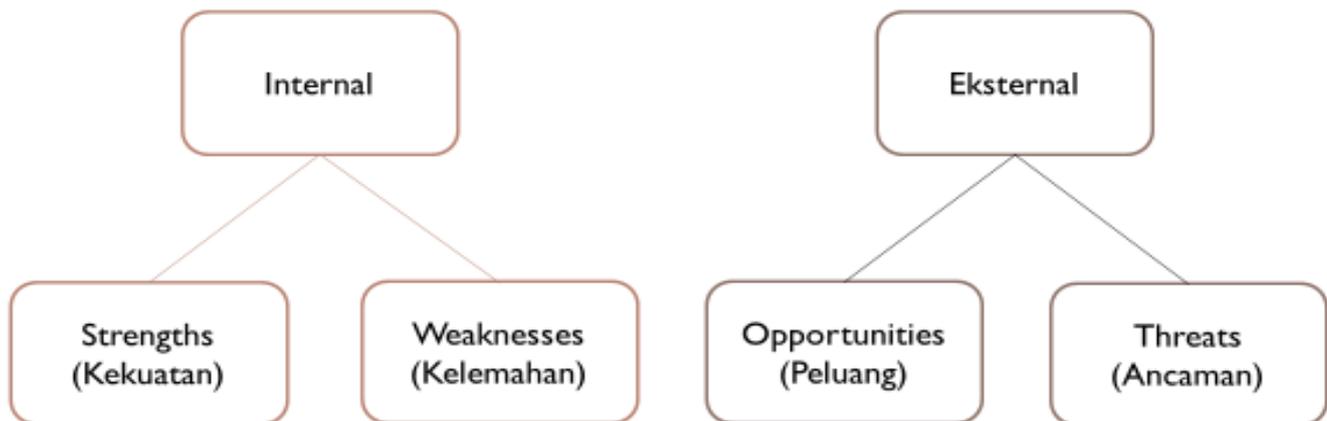
- ▶ Perumusan pembagian fungsi, tugas, dan tanggung jawab serta hubungan kerja dari masing-masing jabatan yang ada pada PDAM.
- ▶ Kepekaan terhadap peraturan perundang-undangan serta kebijakan para pemangku kepentingan.
- ▶ Dapat berfungsi sebagai sarana mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi serta pelaksanaan rencana-rencana yang ditetapkan.
- ▶ Sebagai dasar dari suatu sistem akuntansi, keuangan, dan pelaporan manajemen yang akan diterapkan dalam rangka mengendalikan kegiatan operasi perusahaan.

## Contoh Susunan Organisasi PDAM dengan jumlah pelanggan 30.001 – 100.000

| URAIAN               | Jumlah |
|----------------------|--------|
| Dewan Pengawas       | 4      |
| Direksi              | 3      |
| Kepala Bagian        | 7      |
| Kepala Seksi         | 9      |
| Kepala Cabang        | 12     |
| Staf / Pegawai Tetap | 105    |
| Pegawai Kontrak      | 121    |
| Jumlah               | 261    |

## ANALISA SWOT

# ANALISA SWOT



▶ 15

## Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM – Aspek Teknis

| Uraian                           | Keterangan   | Kekuatan (K) / Kelemahan (L) |
|----------------------------------|--|------------------------------|
| Ketersediaan Air Baku            | Sumber air baku berlimpah dan mencukupi kebutuhan air bersih dengan potensi air baku sekitar 11.5x dari kapasitas produksi | K                            |
| Kapasitas idle                   | Kapasitas Produksi/Kapasitas Terpasang = 65%   | K                            |
| Sistem Produksi                  | 94% realisasi produksi dari total volume terpasang   | K                            |
| Sistem Transmisi                 | Sistem transmisi bermasalah  | L                            |
| Sistem Distribusi                | Sistem distribusi kurang lengkap   | K                            |
| Kehilangan Air                   | Tingkat kehilangan air 29%   | K                            |
| Kep. Pelanggan: Kualitas Air     | Survey Pelanggan: 82% puas dengan kualitas air   | K                            |
| Kep. Pelanggan: Kuantitas        | Survey Pelanggan: 85% puas dengan kuantitas air  | K                            |
| Kep. Pelanggan: Kontinuitas      | Survey Pelanggan: 42% puas dengan kontinuitas air  | L                            |
| Peralatan Penunjang Pemeliharaan | Peralatan Penunjang Pemeliharaan lengkap   | K                            |

▶ 16

## Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM – Aspek Keuangan



| Uraian                                  | Keterangan  | Kekuatan (K) / Kelemahan (L) |
|---|---|------------------------------|
| Opini hasil audit BPKP/KAP              | Hasil audit tahun operasi terakhir wajar tanpa pengecualian | K                            |
| Efisiensi penagihan                     | Efisiensi penagihan 76%                                     | K                            |
| Piutang tagihan                         | 58 hari   | K                            |
| Rasio lancar ( <i>Current ratio</i> )   | 4x  | K                            |
| Total utang jangka Panjang / total aset | 3%  | K                            |
| Tarif Rata-Rata Vs Biaya Rata-Rata      | Tarif Rata-Rata Vs. Biaya Rata-Rata = 89.8%                 | L                            |
| Tertib pelaporan                        | Laporan bulanan dibuat setiap bulan dan tepat waktu         | K                            |

Sumber: INDII Toolkit

▶ 17

## Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM – Aspek Organisasi dan SDM



| Uraian  | Keterangan  | Kekuatan (K) / Kelemahan (L) |
|---|---|------------------------------|
| Rasio Karyawan/ Jumlah Sumbungan                                  | Rasio Karyawan/Jumlah Sumbungan = 9.5x  | K                            |
| Tingkat Pendidikan/ Keahlian                                      | Terdapat sekitar 8.8% karyawan berpendidikan diatas D3 dibanding total karyawan   | L                            |
| Hubungan Antar Unit Kegiatan (SOP / SOTK)                         | Baik  | K                            |
| Jenjang Karir, Program Penghargaan, dan Penghasilan               | Belum ada penjenjangan karir. Terdapat program penghargaan namun tidak setiap tahun. Karyawan merasa penghasilan belum cukup. | L                            |
| Struktur Organisasi dan Keseimbangan Tenaga Teknis dan Non Teknis | Terdapat sekitar 46% tenaga bidang tehnik dibanding total karyawan  | K                            |

Sumber: INDII Toolkit

▶ 18

# Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM – Aspek Hub. Langgan & Hub. Masyarakat



| Uraian                                     | Keterangan   | Kekuatan (K) / Kelemahan (L) |
|--|--|------------------------------|
| Kemudahan dan Kenyamanan Membayar Rekening | Pelanggan dapat membayar di semua bank/ATM di setiap kecamatan | K                            |
| Pelayanan Gangguan                         | PDAM merespon sekitar 50% dari total pengaduan                 | K                            |
| Pelayanan Sambungan Baru                   | Rata-rata 15 hari untuk pelayanan Sambungan baru               | L                            |
| Forum Komunikasi Pelanggan                 | Ada Forum Komunikasi Pelanggan                                 | K                            |

Sumber: INDII Toolkit

# Contoh Scoring Analisis Internal – Aspek Teknis



| URAIAN   | BOBOT (%) | ANGKA NILAI PENGARUH<br>-4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |               |               |               |                |               |               |                | KETERANGAN                                   |
|--|-----------|---|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|--|
|  |           | KELEMAHAN   |               |               |               | KEKUATAN       |               |               |                |  |
|  |           | -4  | -3            | -2            | -1            | 1              | 2             | 3             | 4              |  |
| <b>ASPEK TEKNIS :<br/>SISTEM PRODUKSI DAN DISTRIBUSI</b> |           |   |               |               |               |                |               |               |                |  |
| Ketersediaan Air Baku                                    | 5         |   |               |               | 0 < X ≤ 2     | 2 < X ≤ 3      | 3 < X ≤ 5     | 5 < X ≤ 10    | 10 < X         | KETERSEDIAAN AIR BAKU TMD KAPASITAS PRODUKSI |
| Kapasitas Ibt  | 5         |   |               |               | x = 0         | 0% < X ≤ 25%   | 25% < X ≤ 50% | 50% < X ≤ 75% | 75% < X        | % KAPASITAS PRODUKSI / KAPASITAS TERPASANG   |
| Sistem Produksi  | 2         | X ≤ 73%   | 73% < X ≤ 77% | 77% < X ≤ 81% | 81% < X ≤ 85% | 85% < X ≤ 89%  | 89% < X ≤ 93% | 93% < X ≤ 97% | 97% < X        | % REALISASI PRODUKSI / KAPASITAS TERPASANG   |
| Sistem Transmisi   | 6         |   |               |               | BER- MASALAH  | KURANG LENGKAP | CIKUP LENGKAP | LENGKAP       | SANGAT LENGKAP | KONFIGURASI KELENGKAPAN                      |
| Sistem Distribusi  | 7         |   |               |               | BER- MASALAH  | KURANG LENGKAP | CIKUP LENGKAP | LENGKAP       | SANGAT LENGKAP | KONFIGURASI KELENGKAPAN                      |
| Kelebihan Air  | 8         | 50% < X   | 40% < X < 50% | 40% < X < 45% | 35% < X < 40% | 30% < X < 35%  | 25% < X < 30% | 20% < X < 25% | X < 20%        | % DARI TOTAL PRODUKSI                        |
| Kep. Pelanggan: Kualitas Air                             | 3         | X < 40%   | 40% < X < 50% | 50% < X < 60% | 60% < X < 70% | 70% < X < 80%  | 80% < X < 90% | 90% < X < 95% | 95% < X        | HASIL DARI SURVEY KEPUASAN PELANGGAN         |
| Kep. Pelanggan: Kuantitas                                | 3         | X < 40%   | 40% < X < 50% | 50% < X < 60% | 60% < X < 70% | 70% < X < 80%  | 80% < X < 90% | 90% < X < 95% | 95% < X        | HASIL DARI SURVEY KEPUASAN PELANGGAN         |
| Kep. Pelanggan: Kontinuitas                              | 3         | X < 40%   | 40% < X < 50% | 50% < X < 60% | 60% < X < 70% | 70% < X < 80%  | 80% < X < 90% | 90% < X < 95% | 95% < X        | HASIL DARI SURVEY KEPUASAN PELANGGAN         |
| Perawatan Perurugan Pemeliharaan                         | 3         |   |               | TIDAK LENGKAP |               |                | LENGKAP       |               |                |  |
|  | <b>45</b> |   |               |               |               |                |               |               |                |  |

Sumber: INDII Toolkit

# Contoh Scoring Analisis Internal – Aspek Keuangan



| URUTAN   | BOBOT (N) | ANGKA NILAI PENGARUH<br>- 4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |              |              |                   |               |              |             |               | KETERANGAN                                  |
|--|-----------|--|--------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|-------------|---------------|---|
|  |           | KELEMAHAN  |              |              |                   | KEKUATAN      |              |             |               |   |
|  |           | -4   | -3           | -2           | -1                | 1             | 2            | 3           | 4             |   |
| <b>ASPEK KEUANGAN</b>                                |           |  |              |              |                   |               |              |             |               |   |
| 1. <b>Saldo Dana</b> (Aset Bersih/Sisa)              | 7         | TIDAK DIALOIT  |              |              | DISCLAIMER        | WDS/ WDP      |              |             | WTP           | HAJIL RUDIT TAKUN<br>SIBILLIYIVIV           |
| 2. <b>Kelemban Damaihan</b>                          | 5         | >10%   | 60%<=10%     | 65%<=72%     | 70%<=75%          | 75%<=80%      | 80%<=85%     | 85%<=90%    | 90%<=         | PENYALAHAN ATAS DED<br>BERALAN              |
| 3. <b>Outang Taklihan</b>                            | 5         | KUR  | 80%<=90      | 70%<=80      | 60%<=70           | 50%<=60       | 50%<=55      | 45%<=50     | 3%<=45        | DIWYATAMIN SALAM HASI                       |
| 4. <b>Saldo Lancar</b> (Current Ratio)               | 7         | X<0.1  | 0.1<=X<0.3   | 0.3<=X<0.5   | 0.5<=X<0.8        | 0.8<=X<1      | 1<=X<1.5     | 1.5<=X<2    | X > 2         | RIGID AKTIVA LANGGAR THE<br>HULTANG LANGGAR |
| 5. <b>Tarif mutasi (angka/panjang / Total Asset)</b> | 6         | >20.85   | 0.80<=X<0.85 | 0.75<=X<0.80 | 0.5<=X<0.75       | 0.4<=X<0.65   | 0.35<=X<0.60 | 0.3<=X<0.55 | X < 0.3       |   |
| 6. <b>Tarif rata-rata vs Biaya Rata-rata</b>         | 10        | >100%  | 60%<=170%    | 70%<=100%    | 80%<=90%          | 90%<=100%     | 100%<=110%   | 110%<=120%  | 120%<=        | TARIF BATAJ TERHADAP BIAYA<br>KATAJ         |
| 7. <b>TOTAL ORGANISASI</b>                           | 2         |  |              |              | TIDAK ADA LAPORAN | KURANG TERTEB | CUKUP TERTEB | TERTEB      | SANGAT TERTEB |   |
|  | 42        |  |              |              |                   |               |              |             |               |   |

Sumber: INDII Toolkit

21

# Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM – Aspek Organisasi dan SDM



| URUTAN   | BOBOT (N) | ANGKA NILAI PENGARUH<br>- 4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |         |          |                |             |            |           |             | KETERANGAN                                |
|--|-----------|--|---------|----------|----------------|-------------|------------|-----------|-------------|---|
|  |           | KELEMAHAN  |         |          |                | KEKUATAN    |            |           |             |   |
|  |           | -4   | -3      | -2       | -1             | 1           | 2          | 3         | 4           |   |
| <b>ASPEK ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>                          |           |  |         |          |                |             |            |           |             |   |
| 1. <b>Basic Structure / bentuk Smbungan</b>                              | 2         | 10xX   | 14xX<16 | 12xX<14  | 10xX<12        | 9xX<10      | 7xX<9      | 5xX<7     | X<5         |   |
| 2. <b>Tingkat Pendidikan / keahlian</b>                                  | 2         | X < 4%   | 4%<= 6% | 6%<= 8%  | 8%<= 10%       | 10%<= 12%   | 15%<= 20%  | 20%<= 25% | X > 25%     | TOTAL: D0 + S1 TERHADAP<br>JUMLAH PEGAWAI |
| 3. <b>Melakukan ASPEK UNIT KEGIATAN (Tipe/ Sifat)</b>                    | 1         |  |         |          | TIDAK ADA      | KURANG BAIK | CUKUP BAIK | BAIK      | SANGAT BAIK |   |
| 4. <b>Adanya SBC, Program Penanganan dan Penanggulangan</b>              | 2         |  |         |          | TIDAK BERJALAN |             | BERJALAN   |           |             |   |
| 5. <b>Struktur Organisasi dan Pembagian Tenaga Teknis dan Non Teknis</b> | 1         | X<2%   | 2%<=30% | 30%<=35% | 35%<=40%       | 40%<=45%    | 45%<=50%   | 50%<=55%  | 55%<=60%    | % TENAGA TEKNIK                           |
|  | 8         |  |         |          |                |             |            |           |             |   |

Sumber: INDII Toolkit

22

## Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM – Aspek Hub. Langgan & Hub. Masyarakat



| URAIAN  | BOBOT (%) | ANGKA NILAI PENGARUH<br>- 4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |        |   |        |          |        |   |     | KETERANGAN                     |
|---|-----------|--|--------|---|--------|----------|--------|---|-----|--------------------------------|
|   |           | KELEMAHAN  |        |   |        | KEKUATAN |        |   |     |                                |
|   |           | -4   | -3     | -2  | -1     | 1        | 2      | 3   | 4   |                                |
| <b>ASPEK HUBUNGAN LANGGANAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT</b> |           |  |        |   |        |          |        |   |     |                                |
| Kemudahan Dan Keselamatan Membayar Rekening             | 1         |  |        | SEDKIT CHANNEL PEMBAYARAN DI DAERAH LAYANAN |        |          |        | BANYAK CHANNEL PEMBAYARAN DI DAERAH LAYANAN |     | JUMLAH CHANNEL PEMBAYARAN      |
| Pelayanan Ganjauan                                      | 2         | 0%   | 20%    | 30%   | 40%    | 50%      | 60%    | 70%   | 80% | RESPON TERHADAP PENGADUAN      |
| Pelayanan Sambutan Rata                                 | 1         | 8x20   | 180x20 | 160x18                                      | 140x16 | 120x14   | 100x12 | 70x10                                       | 3x7 | LAMA (HARI) PEMASANGAN SR BARU |
| Forum Komunikasi Pelanggan                              | 1         |  |        | TIDAK ADA                                   |        |          |        | ADA   |     |                                |
|   | 5         |  |        |   |        |          |        |   |     |                                |

Sumber: INDII Toolkit

▶ 23

## Contoh Analisa Peluang dan Ancaman (Eksternal) PDAM



Aspek Sosial Ekonomi & Budaya Masyarakat dan Aspek Ekonomi Nasional / Daerah

| Uraian  | Keterangan  | Peluang (P) / Ancaman (A) |
|---|---|---------------------------|
| <b>ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT</b> |   |                           |
| Kondisi Masyarakat                                | Ekonomi Pendapatan Tiap Rumah Tangga / bulan (SKP 2013): Rp. 2 juta | P                         |
| Pola Pemakaian Air                                | Rata-rata cukup : 26 m <sup>3</sup> /rumah/bulan (Tahun 2013)       | P                         |
| Minat Pelanggan PDAM                              | Menjadi Hasil survey menyatakan minat menjadi pelanggan sebesar 65% | P                         |
| <b>ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH</b>            |   |                           |
| Kenaikan Listrik, dll                             | Harga BBM, Biaya listrik mengalami kenaikan sekitar 12% per tahun   | P                         |
| Kenaikan Minimum Regional                         | Upah Kenaikan UMR sebesar 13%                                       | A                         |

Sumber: INDII Toolkit

▶ 24

# Contoh Analisa Peluang dan Ancaman (Eksternal) PDAM



## Aspek Dukungan dari PEMDA & DPRD dan Aspek Hukum

| Uraian  | Keterangan   | Peluang (P) / Ancaman (A) |
|---|--|---------------------------|
| <b>ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH &amp; DPRD</b> |  |                           |
| Dukungan Penyesuaian Tarif dari Pemda                   | Pemda sangat mendukung   | P                         |
| Dukungan Penyesuaian Tarif dari DPRD                    | DPRD cukup mendukung   | P                         |
| Dukungan dalam Bentuk Dana / Material                   | Dalam setahun terakhir belum ada penyertaan dana   | A                         |
| <b>ASPEK HUKUM</b>                                      |  |                           |
| Peraturan Daerah  | Perda untuk berkembangnya PDAM ada sejak tahun 1976, dan masih relevan dalam mendukung operasional PDAM. Direncanakan ada perda baru yang lebih disesuaikan. | P                         |
| Otonomi Daerah  | Sulit untuk memanfaatkan sumber air yang berasal dari daerah lain  | A                         |
| UU Perlindungan Konsumen                                | Secara umum UU Perlindungan Konsumen tidak mendukung bisnis PDAM, namun pelanggan masih merasa pelayanan memuaskan   | P                         |

Sumber: INDII Toolkit

▶ 25

# Contoh Analisa Peluang dan Ancaman (Eksternal) PDAM – Aspek Geografis, Tata Ruang dan Lingkungan



| Uraian   | Keterangan  | Peluang (P) / Ancaman (A) |
|--|---|---------------------------|
| Topografi dan Lokasi Daerah Urban / Pemukiman  | Pengaliran distribusi kebanyakan dapat dilakukan secara gravitasi   | P                         |
| Adanya Ancaman Terhadap Kelestarian Sumber Air | Sumber air masih terjaga dan dikelola cukup baik  | P                         |
| Iklim dan Curah Hujan                          | Curah hujan cenderung menurun setiap tahunnya dan mempengaruhi sumber air PDAM                                | A                         |
| Penyedotan Air Tanah Dalam                     | Cukup banyak penyedotan air tanah oleh masyarakat, dan masyarakat pada umumnya memiliki sumber air alternatif | A                         |

Sumber: INDII Toolkit

▶ 26

# Contoh Scoring Analisis Eksternal

## Aspek Sosial Ekonomi & Budaya Masyarakat dan Aspek Ekonomi Nasional / Daerah

| URAIAN  | ANGKA NILAI PENGARUH<br>- 4 (Ancaman Besar) s/d 4 (Peluang Besar) |                   |                                      |                                       |                                      |                                      |                                      |                                      |                    | KETERANGAN                                 |
|---|---|-------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--|
|   | ROBOT   | ANCAMAN           |                                      |                                       |                                      | PELUANG                              |                                      |                                      |                    |  |
|   | (%)   | -4                | -3                                   | -2                                    | -1                                   | 1                                    | 2                                    | 3                                    | 4                  |  |
| <b>ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT</b> |   |                   |                                      |                                       |                                      |                                      |                                      |                                      |                    |  |
| Kondisi Ekonomi Masyarakat                        | 30  | X<0.2 Juta        | 0.2 JutaSX<0.3 Juta                  | 0.3 JutaSX<0.4 Juta                   | 0.4 JutaSX<0.5 Juta                  | 0.5 JutaSX<1 Juta                    | 1 JutaSX<1.5 Juta                    | 1.5 JutaSX<2 Juta                    | X≥2 Rp. 2 Juta     | PENDAPATAN MASYARAKAT PER BULAN - DATA SKP |
| Pola Pemakaian Air                                | 7   | X<5M <sup>3</sup> | 5M <sup>3</sup> SX<7.5M <sup>3</sup> | 7.5M <sup>3</sup> SX<10M <sup>3</sup> | 10M <sup>3</sup> SX<15M <sup>3</sup> | 15M <sup>3</sup> SX<20M <sup>3</sup> | 20M <sup>3</sup> SX<25M <sup>3</sup> | 25M <sup>3</sup> SX<30M <sup>3</sup> | X≥30M <sup>3</sup> | KONSUMSI AIR PERBULAN/KK                   |
| Minat Menjadi Pelanggan Pdam                      | 15  | 0                 | 0%SX<5%                              | 5%SX<10%                              | 10%SX<20%                            | 20%SX<30%                            | 30%SX<40%                            | 40%SX<50%                            | X≥50%              | HASIL SKP (%)                              |
|   | 32  |                   |                                      |                                       |                                      |                                      |                                      |                                      |                    |  |
| <b>ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH</b>            |   |                   |                                      |                                       |                                      |                                      |                                      |                                      |                    |  |
| kenaikan Harga Bbm, Listrik, dll                  | 30  | X≥20%             | 17.5%SX<20%                          | 15%SX<17.5%                           | 12.5%SX<15%                          | 10%SX<12.5%                          | 5%SX<10%                             | 0%SX<5%                              | 0                  |  |
| kenaikan Upah Minimum Regional                    | 5   | X≥20%             | 17.5%SX<20%                          | 15%SX<17.5%                           | 12.5%SX<15%                          | 10%SX<12.5%                          | 5%SX<10%                             | 0%SX<5%                              | 0                  |  |
|   | 15  |                   |                                      |                                       |                                      |                                      |                                      |                                      |                    |  |

Sumber: INDII Toolkit

▶ 27

# Contoh Scoring Analisis Eksternal

## Aspek Dukungan dari PEMDA & DPRD dan Aspek Hukum

| URAIAN  | ANGKA NILAI PENGARUH<br>- 4 (Ancaman Besar) s/d 4 (Peluang Besar) |         |    |                 |        |         |                       |   |      | KETERANGAN  |
|---|---|---------|----|-----------------|--------|---------|-----------------------|---|------|---|
|   | ROBOT   | ANCAMAN |    |                 |        | PELUANG |                       |   |      |   |
|   | (%)   | -4      | -3 | -2              | -1     | 1       | 2                     | 3 | 4    |   |
| <b>ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH &amp; DPRD</b> |   |         |    |                 |        |         |                       |   |      |   |
| Dukungan penyesuaian Tarif Dari Pemda                   | 30  | KONTRA  |    |                 | KURANG | CUKUP   |                       |   | KUAT | DUKUNGAN PENYESUAIAN TARIF DARI PEMDA             |
| Dukungan Penyesuaian Tarif Dari DPRD                    | 30  | KONTRA  |    |                 | KURANG | CUKUP   |                       |   | KUAT | DUKUNGAN PENYESUAIAN TARIF DARI PEMDA             |
| Dukungan Dalam Bentuk Dana / Material                   | 5   |         |    | TIDAK RUTIN     |        |         | RUTIN                 |   |      | FREKUENSI PENYESUAIAN TARIF ATAU DUKUNGAN LAINNYA |
|   | 25  |         |    |                 |        |         |                       |   |      |   |
| <b>ASPEK HUKUM</b>                                      |   |         |    |                 |        |         |                       |   |      |   |
| Peraturan Daerah  | 5   |         |    | TIDAK MENDUKUNG |        |         | MENDUKUNG BISNIS PDAM |   |      |   |
| Otonomi Daerah  | 3   |         |    | TIDAK MENDUKUNG |        |         | MENDUKUNG BISNIS PDAM |   |      |   |
| Uu Pelindungan Konsumen                                 | 5   |         |    | TIDAK MENDUKUNG |        |         | MENDUKUNG BISNIS PDAM |   |      |   |
|   | 13  |         |    |                 |        |         |                       |   |      |   |

▶ 28

Sumber: INDII Toolkit

# Contoh Scoring Analisis Eksternal - Aspek Geografis, Tata Ruang dan Lingkungan



| URAIAN | ANGKA NILAI PENGARUH<br>- 4 (Ancaman Besar) s/d 4 (Peluang Besar) |         |    |    |    |         |   |   | KETERANGAN |   |
|--------|---|---------|----|----|----|---------|---|---|------------|---|
|        | BOBOT<br>(%)  | ANCAMAN |    |    |    | PELUANG |   |   |            |   |
|        |   | -4      | -3 | -2 | -1 | 1       | 2 | 3 |            | 4 |

## ASPEK GEOGRAFIS, TATA RUANG DAN LINGKUNGAN

|  |    |  |  |              |  |  |              |  |  |
|--|----|--|--|--------------|--|--|--------------|--|--|
| Topografi Dan Lokasi Daerah Urban/Pemukiman    | 5  |  |  | BERBUKIT     |  |  | DATAR        |  |  |
| Adanya Ancaman Terhadap Kelestarian Sumber Air | 3  |  |  | ADA          |  |  | TIDAK ADA    |  |  |
| Iklim Dan Curah Hujan                          | 4  |  |  | EFEK NEGATIF |  |  | EFEK POSITIF |  |  |
| Penyedotan Air Tanah Dalam                     | 3  |  |  | TIDAK HANDAL |  |  | HANDAL       |  |  |
|  | 15 |  |  |              |  |  |              |  |  |

Sumber: INDII Toolkit

▶ 29



|                | <b>Kelemahan</b>   | <b>Kekuatan</b>   |
|----------------|--|---|
| <b>Peluang</b> | Kuadran II ( <i>Limited Option</i> ):<br>Perusahaan harus dapat mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada. | Kuadran I ( <i>Growth</i> ):<br>Perusahaan harus memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada.                   |
| <b>Ancaman</b> | Kuadran III ( <i>Survival</i> ):<br>Perusahaan harus menghindari ancaman dan mundur secara perlahan.                   | Kuadran IV ( <i>Pivotal Strategy</i> ):<br>Perusahaan harus menghindari ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. |

▶ 30

## Contoh Perhitungan SWOT

### Contoh Perhitungan Kapasitas *Idle*:

- Kapasitas Produksi / Kapasitas Terpasang = 65%

|                       |           | ANGKA NILAI PENGARUH<br>- 4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |    |    |     |          |           |           |       |                |
|-----------------------|-----------|--|----|----|-----|----------|-----------|-----------|-------|----------------|
|                       |           | KELEMAHAN  |    |    |     | KEKUATAN |           |           |       |                |
| URAIAN                | BOBOT (%) | -4   | -3 | -2 | -1  | 1        | 2         | 3         | 4     | KET.           |
| Kapasitas <i>Idle</i> | 5         |  |    |    | X=0 | 0%<X<25% | 25%<X<50% | 50%<X<75% | 75%<X | %Kap. Produksi |

Nilai total untuk kapasitas *Idle* adalah:

Nilai Pengaruh × Bobot

$$= 3 \times 5\%$$

$$= 0.15$$

## Contoh Perhitungan SWOT

### Contoh perhitungan Opini Hasil Audit BPKP/KAP

- Hasil audit tahun operasi terakhir wajar tanpa pengecualian (WTP)

|                   |           | ANGKA NILAI PENGARUH<br>- 4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat) |    |    |             |           |   |   |     |                              |
|-------------------|-----------|--|----|----|-------------|-----------|---|---|-----|------------------------------|
|                   |           | KELEMAHAN  |    |    |             | KEKUATAN  |   |   |     |                              |
| URAIAN            | BOBOT (%) | -4   | -3 | -2 | -1          | 1         | 2 | 3 | 4   | KET.                         |
| Opini hasil audit | 7         | Tidak diaudit  |    |    | Dis-claimer | WDS / WDP |   |   | WTP | Hasil audit tahun sebelumnya |

Nilai total untuk Opini Hasil Audit BPKP/KAP adalah:

Nilai Pengaruh × Bobot

$$= 4 \times 7\%$$

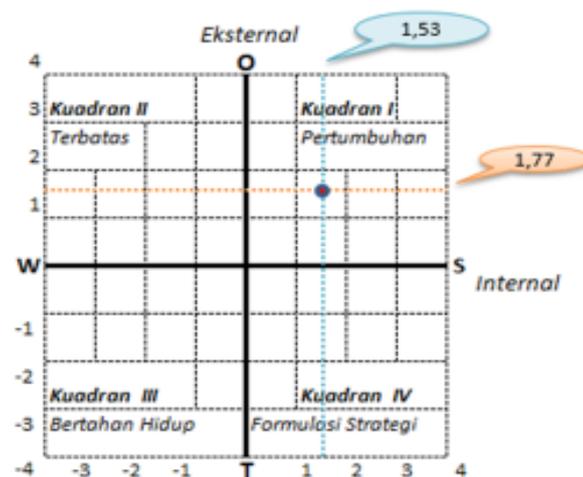
$$= 0.28$$

## ► Rangkuman Hasil Bobot Setiap Aspek

| Rangkuman  | Nilai       |
|--|-------------|
| <b>Internal:</b>                                 |             |
| ASPEK TEKNIS : SISTEM PRODUKSI DAN DISTRIBUSI    | 0.67        |
| ASPEK KEUANGAN                                   | 0.78        |
| ASPEK ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA         | 0.01        |
| ASPEK HUBUNGAN LANGGANAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT | 0.07        |
| <b>Total Faktor Internal</b>                     | <b>1.53</b> |
| <b>Eksternal:</b>                                |             |
| ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT       | 1.01        |
| ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH                  | 0.05        |
| ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH & DPRD     | 0.40        |
| ASPEK HUKUM                                      | 0.19        |
| ASPEK GEOGRAFIS, TATA RUANG DAN LINGKUNGAN       | 0.12        |
| <b>Total Faktor Eksternal</b>                    | <b>1.77</b> |

► 33

Sumber: INDII Toolkit



Sumber: INDII Toolkit

Berdasarkan hasil di atas, PDAM berada di kuadran I, atau dalam kategori pertumbuhan (*growth*) yang artinya memiliki kualitas organisasi yang kuat beroperasi di dalam lingkungan bisnis yang memiliki lebih banyak potensi daripada ancaman.

► 34

## KEPUTUSAN INVESTASI, JADWAL INVESTASI, DESKRIPSI PROYEK

▶ 35

### KEPUTUSAN INVESTASI



▶ 36



Penilaian kemampuan PDAM mencakup hal:

- ▶ Infrastruktur fisik dan kemampuan operasional (teknis)
- ▶ Kemampuan kelembagaan dan administrasi (manajerial)
- ▶ Kemampuan memperoleh dan mengelola sumber daya keuangan (kapasitas keuangan)

▶ 37

## Identifikasi Pilihan Investasi



Contoh pilihan investasi:

| Bidang                                   | Pilihan Investasi                         |
|--|---|
| Pengembangan dan perlindungan sumber air | Pengembangan sumber persediaan alternatif |
|  | Perlindungan lingkungan air sumber        |
| Pengolahan air                           | Perluasan pabrik pengolahan air           |
|  | Pembelian air curah                       |
| Penyimpanan air olahan dan distribusi    | Peningkatan kapasitas penampungan         |
|  | Pengurangan NRW                           |
| Layanan pelanggan                        | Pengenalan smart meter                    |
|  | Kemitraan dengan PDAM terdekat            |

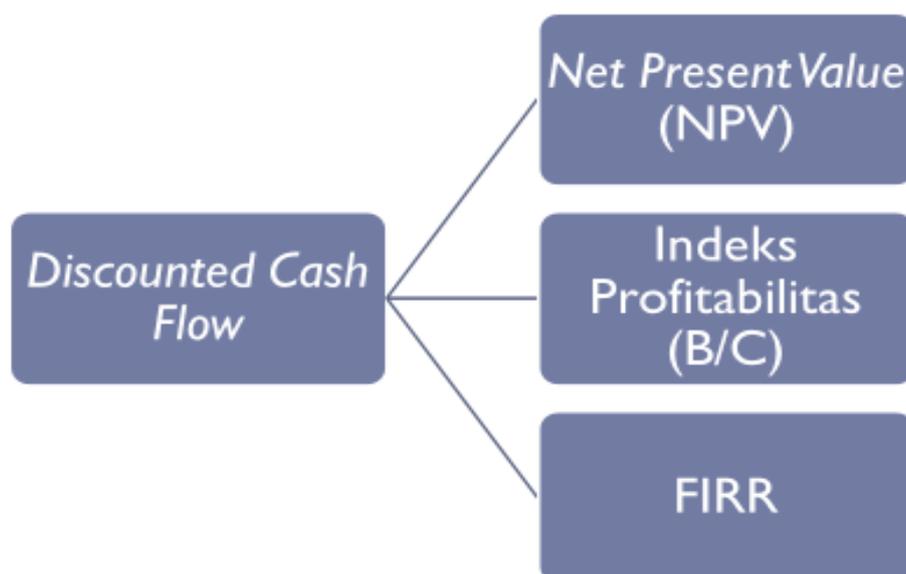
▶ 38

## Analisis Pilihan Investasi

- ▶ Bagaimana pilihan ini akan mempengaruhi kapasitas teknis, manajerial, dan keuangan dari sistem penyediaan air?
- ▶ Apakah pilihan konsisten dengan tujuan berkelanjutan dengan standar peraturan sekarang dan di masa depan?
- ▶ Apakah pilihan akan meningkatkan kualitas atau keandalan pelayanan dan diterima oleh pelanggan?
- ▶ Apakah pilihan akan diterima oleh dewan manajemen, bupati/walikota, masyarakat, dan regulator?

▶ 39

## Analisis Keuangan Pilihan Investasi



▶ 40

## RENCANA BELANJA MODAL

---

Penyusunan proyeksi biaya investasi didasarkan pada data:

- Hasil kajian teknis bidang produksi
- Hasil kajian teknis jaringan pipa transmisi dan distribusi
- Data harga satuan saat ini dan perkiraan kenaikan harga
- Data alternatif sumber pembiayaan
- Perkiraan tingkat inflasi
- Perkiraan penambahan nilai dari pilihan investasi
- Asumsi tahapan penyelesaian pekerjaan

---

▶ 41

## Jadwal Pelaksanaan Investasi

---

Yang harus disiapkan:

- ▶ Estimasi pelaksanaan kegiatan dari program-program investasi
- ▶ Jadwal pengeluaran/belanja investasi yang pelaksanaannya diestimasikan sesuai jadwal rencana kegiatan

---

▶ 42

## D Belanja Modal/Investasi

| Kode | Uraian                                  | Unit    | Hingga 2016 | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021  | 2022  | 2023 | Total Investasi |
|------|---|---------|-------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|------|-----------------|
| D1   | Instalasi Pengolahan Air (Optimalisasi) |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D2   | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 2,000  | 0      | 0     | 0     | 0    | 2,000           |
| D3   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 7,000       | 9,230  | 192    | 837    | 2,000  | 890   | 0     | 0    | 20,149          |
| D4   | Jumlah                                  | Rp Juta | 7,000       | 9,230  | 192    | 2,837  | 2,000  | 890   | 0     | 0    | 22,149          |
| D5   | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0         | 0.0    | 100.0  | 0.0    | 0.0    | 5.0   | 0.0   | 0.0  | 105.0           |
| D6   | Penambahan Pipa                         |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D7   | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D8   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 10,000      | 10,737 | 5,089  | 5,455  | 4,542  | 2,650 | 274   | 0    | 38,747          |
| D9   | Jumlah                                  | Rp Juta | 10,000      | 10,737 | 5,089  | 5,455  | 4,542  | 2,650 | 274   | 0    | 38,747          |
| D10  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0         | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 0.0             |
| D11  | Meter Air                               |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D12  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D13  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 0           | 1,000  | 1,749  | 1,854  | 1,959  | 1,369 | 0     | 0    | 7,931           |
| D14  | Jumlah                                  | Rp Juta | 0           | 1,000  | 1,749  | 1,854  | 1,959  | 1,369 | 0     | 0    | 7,931           |
| D15  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0         | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 0.0             |
| D16  | Sambungan Baru Kab. XYZ                 |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D17  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D18  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 0           | 3,591  | 3,591  | 3,591  | 3,591  | 3,591 | 1,796 | 0    | 19,751          |
| D18  | Jumlah                                  | Rp Juta | 0           | 3,591  | 3,591  | 3,591  | 3,591  | 3,591 | 1,796 | 0    | 19,751          |
| D20  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0         | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 0.0             |
| D21  | Aktivitas Pendukung                     |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D22  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0     | 0     | 0    | 0               |
| D23  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 300         | 400    | 466    | 494    | 522    | 548   | 0     | 0    | 2,730           |
| D24  | Jumlah                                  | Rp Juta | 300         | 400    | 466    | 494    | 522    | 548   | 0     | 0    | 2,730           |
| D25  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0         | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 0.0   | 0.0  | 0.0             |
| D26  | Jumlah                                  |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D27  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 2,000  | 0      | 0     | 0     | 0    | 2,000           |
| D28  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 17,300      | 24,958 | 11,087 | 12,231 | 12,614 | 9,048 | 2,070 | 0    | 89,308          |
| D29  | Jumlah                                  | Rp Juta | 17,300      | 24,958 | 11,087 | 14,231 | 12,614 | 9,048 | 2,070 | 0    | 91,308          |
| D30  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0         | 0.0    | 100.0  | 0.0    | 0.0    | 5.0   | 0.0   | 0.0  | 105.0           |
| D31  | Investasi untuk aset tetap              |         |             |        |        |        |        |       |       |      |                 |
| D32  | Aset tetap dalam penyelesaian           | Rp Juta | 24,958      | 11,087 | 14,231 | 12,614 | 9,048  | 2,070 | 0     |      | 74,008          |
| D33  | Transfer Ke Aset Tetap di luar Tanah    | Rp Juta | 135,000     | 24,958 | 11,087 | 12,231 | 12,614 | 9,048 | 2,070 |      | 207,008         |
| D34  | Transfer ke Aset Tetap Tanah            | Rp Juta | 0           | 0      | 0      | 2,000  | 0      | 0     | 0     |      | 2,000           |

▶ 43

## DESKRIPSI PROYEK

Proyek investasi yang direncanakan perlu dibuat uraian mengenai substansinya, misalnya:

- ▶ Untuk proyek IPA (Instalasi Pengolahan Air) Baru, perlu dijabarkan rencana dari nama IPA, lokasi dibangunnya IPA, kapasitas terpasangnya, dll.
- ▶ Untuk rencana penambahan pipa, perlu dijabarkan diameter pipa yang digunakan, jenis material pipa, serta panjang pipa

▶ 44

## Contoh Rencana Jadwal Proyek

| NO | URAIAN                                  | RENCANA PELAKSANAAN |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |
|----|---|---------------------|----|-----|----|-------|----|-----|----|-------|----|-----|----|-------|----|-----|----|-------|----|-----|----|
|    |   | 20xx                |    |     |    | 20xxP |    |     |    |
|    |   | I                   | II | III | IV | I     | II | III | IV | I     | II | III | IV | I     | II | III | IV | I     | II | III | IV |
| 1  | Instalasi Pengolahan air (Optimalisasi) |                     |    | ■   | ■  | ■     | ■  |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |
| 2  | Penambahan pipa                         |                     |    | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   |    |       |    |     |    |       |    |     |    |
| 3  | Meter Air                               |                     |    | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  |     |    |
| 4  | Sambungan baru                          | ■                   | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  |
| 5  | Aktivitas Pendukung                     | ■                   | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  | ■     | ■  | ■   | ■  |

(Sumber: INDII Toolkit)





MATERI PRESENTASI COE-FAM

# PERUMUSAN RENCANA BISNIS (Bab IVb)



## PROYEKSI KEUANGAN: LAPORAN LABA RUGI

## PROYEKSI KEUANGAN

- Tujuan dan Target Perusahaan
- Perencanaan Investasi dan Kebutuhan Pembiayaan
- Asumsi dan target rasio KPI

- Proyeksi Laba Rugi
- Proyeksi Neraca
- Proyeksi Arus Kas

▶ 3

## CONTOH PERHITUNGAN PROYEKSI LABA RUGI

### ▶ Penjualan Air

Untuk tahun 2018 diasumsikan Rata-Rata Konsumsi sebesar 16,516 m<sup>3</sup>/SL/bln, Jumlah Sambungan 69.909,4 SL, dan Rata-Rata Tarif Rp 4.523,4 . Maka Penjualan Air tahun 2018 adalah:

$$\begin{aligned}\text{Jumlah Air Terjual/Tahun} &= (\text{Rata - rata konsumsi} \times 12) \times \text{Jumlah Sambungan} \\ &= (16,516 \text{ m}^3/\text{SL}/\text{bln} \times 12) \times 69.909,4 \text{ SL} \\ &= 13.855.483,8 \text{ m}^3\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Penjualan Air} &= \text{Jumlah Air Terjual/thn} \times \text{Rata-Rata Tarif} \\ &= 13.855.483,8 \text{ m}^3 \times \text{Rp } 4.523,4 \\ &= \text{Rp } 62.673.895.420,92\end{aligned}$$

▶ 4

## CONTOH PERHITUNGAN PROYEKSI LABA RUGI



### ► Pendapatan Non-Air Lainnya

Untuk tahun 2018 diasumsikan Rasio Pendapatan Non-Air terhadap Penjualan Air sebesar 1,725%. Maka Pendapatan Non-Air Lainnya pada tahun 2018:

Pendapatan Non-Air Lainnya

$$\begin{aligned} & \text{Rasio Pendapatan Non Air terhadap Penjualan Air} \times \text{Penjualan Air} \\ &= 1,725\% \times \text{Rp } 62.673.895.420,92 \\ &= \text{Rp } 1.081.124.696 \end{aligned}$$

► 5

## CONTOH PERHITUNGAN PROYEKSI LABA RUGI



### ► Beban Operasi Pegawai

Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan tahun 2017 adalah 3,9 dengan komposisi 261 orang pegawai dan 66.254 SL. Beban/pegawai/bulan pada tahun 2017 adalah Rp 6.196.710. Asumsi kenaikan beban/pegawai/bulan setiap tahunnya adalah 2%. Produksi Air Tahunan untuk tahun 2017 Sebesar 18.291.880 m<sup>3</sup> dan pada tahun 2018 19.300.032 m<sup>3</sup>. Maka Biaya Operasi Pegawai tahun 2018:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Pegawai 2018} &= \frac{\text{Jumlah tenaga kerja 2017} \times \text{produksi tahunan tahun 2018}}{\text{Produksi tahunan tahun 2017}} \\ &= \frac{261 \times 19.300.032}{18.291.880} \\ &= 275,4 \approx 275 \text{ orang} \end{aligned}$$

► 6

## Beban Pegawai/Bulan tahun 2018

$$\begin{aligned} &= \text{Beban pegawai/bulan 2017} \times \% \text{peningkatan beban pegawai/ bulan} \\ &= \text{Rp } 6.196.710 \times 102\% \\ &= \text{Rp } 6.320.644,2 \end{aligned}$$

Setelah diketahui Jumlah Pegawai dan Beban Pegawai per Bulan tahun 2018, dapat dihitung Beban Operasi Pegawai:

## Beban Operasi Pegawai

$$\begin{aligned} &= \text{Jumlah Pegawai} \times \text{Biaya/pegawai/bulan} \times 12 \\ &= 275,4 \times \text{Rp } 6.320.644,2 \times 12 \\ &= \text{Rp } 20.888.464.952,1 \end{aligned}$$

▶ 7

## ▶ Beban Administrasi & Umum

Diasumsikan Biaya Administrasi Umum/Biaya Tenaga Kerja sebesar 35,06% untuk tahun 2018. Maka Biaya Administrasi & Umum tahun 2018 sebesar:

## Biaya Administrasi & Umum

$$\begin{aligned} &= \text{Biaya Operasi Pegawai} \times \text{Biaya Administrasi Umum/Biaya Tenaga Kerja} \\ &= \text{Rp } 20.888.464.952,1 \times 35,06\% \\ &= \text{Rp } 7.323.495.812,2 \end{aligned}$$

▶ 8

# Contoh Tabel Proyeksi Laba Rugi



## F Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| F1   | Pendapatan Operasi                                    |        |        |        |        |        |        |        |        |
| F2   | Penjualan Air   | 45,102 | 49,642 | 57,667 | 62,674 | 68,352 | 74,313 | 77,074 | 79,387 |
| F3   | Administrasi  | 6,303  | 8,218  | 8,668  | 9,604  | 10,677 | 11,834 | 12,512 | 13,137 |
| F4   | Jumlah Pendapatan Penjualan Air                       | 51,405 | 57,860 | 66,335 | 72,278 | 79,029 | 86,147 | 89,586 | 92,524 |
| F5   | Pendapatan Sambungan Baru                             | 3,309  | 3,320  | 4,617  | 5,182  | 6,121  | 6,427  | 890    | 0      |
| F6   | Pendapatan Non Air Lainnya (Denda, Samb.Kembali, dsb) | 876    | 2,034  | 995    | 1,081  | 1,179  | 1,282  | 1,330  | 1,370  |
| F7   | Jumlah Pendapatan Operasional                         | 55,590 | 63,214 | 71,947 | 78,541 | 86,329 | 93,856 | 91,806 | 93,893 |
| F8   | Beban Operasi   |        |        |        |        |        |        |        |        |
| F9   | Beban Pegawai   | 16,684 | 17,570 | 19,408 | 20,888 | 22,558 | 24,287 | 24,943 | 25,441 |
| F10  | Beban Energi  | 6,247  | 7,897  | 9,277  | 10,278 | 11,427 | 12,665 | 13,391 | 14,060 |
| F11  | Beban Bahan Kimia                                     | 2,075  | 3,133  | 3,662  | 4,057  | 4,511  | 4,999  | 5,286  | 5,550  |
| F12  | Beban Pemeliharaan                                    | 3,484  | 5,785  | 6,862  | 7,891  | 8,347  | 8,852  | 9,371  | 9,744  |
| F13  | Beban Operasi Lainnya                                 | 1,054  | 5,191  | 6,068  | 6,723  | 7,474  | 8,284  | 8,759  | 9,197  |
| F14  | Beban Retribusi Air Baku                              | 183    | 172    | 183    | 193    | 204    | 216    | 217    | 217    |
| F15  | Beban Administrasi & Umum                             | 11,783 | 7,781  | 6,804  | 7,323  | 7,908  | 8,514  | 8,745  | 8,919  |
| F16  | Beban Penghapusan Piutang                             | 145    | 119    | 133    | 145    | 158    | 173    | 180    | 186    |
| F22  | Beban Penyusutan                                      | 7,368  | 8,134  | 9,954  | 14,083 | 14,898 | 15,798 | 16,726 | 17,391 |
| F17  | Jumlah Beban Operasional                              | 49,023 | 55,782 | 62,351 | 71,580 | 77,487 | 83,787 | 87,617 | 90,706 |
| F18  | Labas Bersih Operasi                                  | 6,567  | 7,432  | 9,596  | 6,960  | 8,842  | 10,069 | 4,189  | 3,188  |
| F19  | Pendapatan Non Operasi                                | 610    | 362    | 283    | 308    | 335    | 365    | 378    | 390    |
| F20  | Beban Non Operasi                                     | 47     | 278    | 57     | 57     | 50     | 51     | 52     | 43     |
| F21  | Labas/(Rugi) Sebelum Beban Keuangan                   | 7,130  | 7,516  | 9,822  | 7,211  | 9,127  | 10,383 | 4,516  | 3,534  |
| F24  | Beban Bunga + Denda+ Jasa Bank                        | 368    | 429    | 711    | 672    | 588    | 545    | 457    | 369    |
| F25  | Labas/(Rugi) Sebelum Pajak                            | 6,762  | 7,087  | 9,111  | 6,539  | 8,538  | 9,838  | 4,059  | 3,165  |
| F26  | Pajak Pendapatan                                      | 2,286  | 2,255  | 2,854  | 1,635  | 2,135  | 2,459  | 1,015  | 791    |
| F27  | Labas/(Rugi) Bersih                                   | 4,476  | 4,832  | 6,257  | 4,904  | 6,404  | 7,378  | 3,044  | 2,374  |

▶ 9



## PROYEKSI KEUANGAN: NERACA

▶ 10

# CONTOH PERHITUNGAN PROYEKSI NERACA



## ▶ Piutang Air – Bersih

Diasumsikan %Piutang/Pendapatan tahun berjalan 12,075% setiap tahunnya, dan Jumlah Pendapatan Penjualan Air tahun 2018 sebesar Rp 72.277.632.620. Maka Piutang Air-Bersih tahun 2018:

### Piutang Air-Bersih

$$\begin{aligned}
 &= \%Piutang/Pendapatan \times Pendapatan Penjualan Air \\
 &= 12.075\% \times Rp 72.277.632.620 \\
 &= Rp 8.727.524.138,86
 \end{aligned}$$

▶ 11

## Contoh Tabel Proyeksi Neraca

G. Proyeksi Perhitungan Neraca

| Kode              | Wakelar                                   | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     |
|-------------------|---|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|
| dalam Rp. Juta    |   |         |         |         |         |          |          |          |          |
| Q1                | Ases                                      |         |         |         |         |          |          |          |          |
| Q2                | Ases Lancar                               |         |         |         |         |          |          |          |          |
| Q3                | Kas dan Setorah Kas                       | 14.423  | 14.927  | 12.241  | 2.892   | 9.979    | 19.740   | 22.684   | 39.914   |
| Q5                | Piutang Air - Bersih                      | 2.322   | 7.024   | 8.010   | 8.738   | 9.243    | 10.402   | 10.818   | 11.172   |
| Q6                | Uang Muka                                 | 48      | 99      | 114     | 122     | 134      | 148      | 164      | 169      |
| Q7                | Penghasilan                               | 1.457   | 1.185   | 1.892   | 1.014   | 1.128    | 1.282    | 1.321    | 1.388    |
| Q8                | Jumlah Ases Lancar                        | 21.610  | 23.246  | 21.958  | 13.759  | 20.685   | 31.642   | 37.677   | 62.634   |
| Q9                | Ases Tidak Lancar                         |         |         |         |         |          |          |          |          |
| G10               | Ases Tetap                                |         |         |         |         |          |          |          |          |
| G11               | Tanah                                     | 1.223   | 1.223   | 1.223   | 1.223   | 1.223    | 3.223    | 3.223    | 3.223    |
| G12               | Ases tetap di minum di luar Tanah         | 128.635 | 135.330 | 166.504 | 191.462 | 202.549  | 214.780  | 227.394  | 236.442  |
| G13               | Akumulasi Penyusutan Ases Tetap Air Minum | -57.926 | -66.050 | -76.014 | -90.097 | -104.995 | -120.793 | -137.518 | -154.910 |
| Q14               | Nilai Buku Ases Tetap                     | 69.922  | 70.492  | 91.712  | 102.588 | 98.777   | 97.210   | 92.099   | 84.732   |
| Q15               | Ases Dalam Penyelidikan                   | 0       | 8.694   | 12.479  | 11.087  | 14.221   | 12.414   | 9.048    | 2.070    |
| Q16               | Ases lain-lain                            | 2.831   | 2.821   | 2.821   | 3.167   | 3.049    | 3.021    | 3.874    | 5.616    |
| Q17               | Jumlah Ases Tidak Lancar                  | 72.783  | 82.019  | 107.022 | 114.842 | 116.067  | 112.602  | 105.020  | 89.442   |
| Q18               | Jumlah Ases                               | 94.373  | 105.265 | 128.980 | 128.601 | 136.742  | 144.244  | 142.697  | 142.076  |
| Kewajiban & Modal |   |         |         |         |         |          |          |          |          |
| Q20               | Kewajiban Jangka Pendek                   |         |         |         |         |          |          |          |          |
| Q21               | Utang Usaha                               | 844     | 1.212   | 1.427   | 972     | 1.062    | 1.141    | 1.202    | 1.282    |
| Q22               | Utang Pajak                               | 422     | 2.469   | 3.102   | 1.432   | 2.122    | 2.469    | 1.012    | 791      |
| Q23               | Jumlah Kewajiban Jangka Pendek            | 1.266   | 3.681   | 4.529   | 2.404   | 3.184    | 3.610    | 2.214    | 2.042    |
| Q24               | Kewajiban Jangka Panjang                  |         |         |         |         |          |          |          |          |
| Q25               | Utang ke Pemerintah Pusat                 | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 2.000    | 1.778    | 1.566    |
| Q26               | Utang ke PT/PLDA                          | 0       | 0       | 0       | 0       | 1.500    | 1.333    | 1.147    | 1.000    |
| Q27               | Jumlah Utang Pemerintah                   | 0       | 0       | 0       | 0       | 1.500    | 3.333    | 2.944    | 2.566    |
| Q28               | Utang Bank & Jangka Panjang               | 8.618   | 8.298   | 17.768  | 15.794  | 13.820   | 11.848   | 9.871    | 7.897    |
| Q29               | Utang Bank & Jangka Panjang               | 0       | 0       | 0       | 1.000   | 887      | 778      | 667      | 556      |
| Q30               | Jumlah Utang Bank Jangka Panjang          | 8.618   | 8.298   | 17.768  | 16.794  | 14.707   | 12.625   | 10.538   | 8.452    |
| Q31               | Kewajiban Lain-lain                       |         |         |         |         |          |          |          |          |
| Q32               | Jumlah Kewajiban Lain-lain                | 2.803   | 2.287   | 2.287   | 2.549   | 2.774    | 2.987    | 3.048    | 3.129    |
| Q33               | Jumlah Kewajiban Jangka Panjang           | 12.421  | 11.685  | 20.155  | 19.343  | 16.920   | 16.943   | 14.680   | 14.127   |
| Q34               | Jumlah Kewajiban                          | 13.706  | 15.366  | 24.684  | 21.747  | 22.171   | 22.544   | 18.756   | 16.180   |
| Q35               | Ekuitas                                   |         |         |         |         |          |          |          |          |
| Q36               | Penyertaan Pemerintah Daerah              | 34.862  | 39.060  | 40.523  | 41.406  | 41.923   | 43.074   | 43.817   | 43.817   |
| Q37               | Penyertaan Pemerintah Pusat/PLD           | 28.927  | 28.927  | 35.705  | 35.705  | 35.705   | 35.705   | 35.705   | 35.705   |
| Q38               | Cadangan Umum                             | 3.644   | 3.644   | 3.644   | 3.957   | 4.202    | 4.322    | 4.891    | 5.043    |
| Q39               | Akumulasi Rugi/Laba                       | 8.558   | 13.154  | 17.566  | 22.559  | 26.337   | 31.140   | 36.674   | 38.957   |
| Q40               | Rugi/Laba Tahun Berjalan                  | 4.476   | 4.832   | 6.257   | 4.954   | 6.404    | 7.378    | 3.044    | 2.374    |
| Q41               | Jumlah Ekuitas                            | 60.547  | 89.297  | 104.092 | 106.631 | 114.871  | 121.322  | 134.131  | 132.894  |
| Q42               | Jumlah Kewajiban & Modal                  | 94.373  | 105.265 | 128.980 | 128.601 | 136.742  | 144.244  | 142.697  | 142.076  |

▶ 12

## PROYEKSI KEUANGAN: ARUS KAS

---

▶ 13

### Proyeksi Arus Kas

---

- ▶ Dapat mencerminkan potensi aliran dana yang akan terjadi
- ▶ Menilai kemampuan perusahaan dan kebutuhan perusahaan dalam menggunakan arus kas
- ▶ Untuk menganalisa sumber dana dan dana yang digunakan

---

▶ 14

# Contoh Proyeksi Arus Kas

H Proyeksi Arus Kas

(dalam Rp. juta)

| Kode | Indikator                                | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021   | 2022   |
|------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| H1   | Arus Kas Operasi :                       |         |         |         |         |         |         |        |        |
| H2   | Laba (Rugi) Bersih                       | 4,476   | 4,832   | 6,257   | 4,904   | 6,404   | 7,378   | 3,044  | 2,374  |
| H3   | Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih           | 7,368   | 8,134   | 9,954   | 14,083  | 14,898  | 15,798  | 16,726 | 17,391 |
| H4   | Perubahan Modal Kerja                    | -5,355  | 1,445   | -661    | -2,273  | -359    | -581    | -1,876 | -599   |
| H7   | Jumlah Arus Kas Operasi                  | 6,489   | 14,411  | 15,550  | 16,714  | 20,943  | 22,595  | 17,893 | 19,166 |
| H8   | Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan :      |         |         |         |         |         |         |        |        |
| H9   | Utang ke Pemerintah Pusat                | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 2,000   | -222   | -222   |
| H10  | Utang ke PEMDA                           | 0       | 0       | 0       | 0       | 1,500   | -167    | -167   | -167   |
| H11  | Kewajiban Jangka Panjang                 | 9,618   | -320    | 8,470   | -974    | -2,085  | -2,085  | -2,085 | -2,085 |
| H13  | Penyertaan/Hibah Pemerintah Daerah       | 34,862  | 4,198   | 1,463   | 883     | 517     | 1,153   | 741    | 0      |
| H14  | Penyertaan/Hibah Pemerintah Pusat        | 28,927  | 0       | 6,778   | 0       | 0       | 0       | 0      | 0      |
| H15  | Pembagian Laba ke PEMDA                  | 0       | 0       | 0       | -1,251  | -981    | -1,281  | -1,476 | -609   |
| H16  | Utang Lain-Lain                          | -2,387  | -415    | 0       | 182     | 205     | 213     | 81     | 61     |
| H17  | Cadangan Umum                            | 3,644   | 0       | 0       | 313     | 245     | 320     | 369    | 152    |
| H26  | Akumulasi Rugi/Laba                      | 0       | 0       | 0       | -313    | -245    | -320    | -369   | -152   |
| H18  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan | 74,664  | 3,463   | 16,711  | -1,161  | -844    | -167    | -3,128 | -3,022 |
| H19  | Arus Kas dari Aktivitas Investasi:       |         |         |         |         |         |         |        |        |
| H20  | Pembelian Aset Tidak Lancar              | -66,700 | -17,390 | -34,957 | -23,903 | -14,113 | -12,566 | -8,921 | -1,812 |
| H22  | Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi | -66,700 | -17,390 | -34,957 | -23,903 | -14,113 | -12,566 | -8,921 | -1,812 |
| H23  | Jumlah Arus Kas                          | 14,453  | 484     | -2,696  | -8,349  | 5,986   | 9,862   | 5,844  | 14,332 |
| H24  | Kas dan Setara Kas Awal Tahun            | 0       | 14,453  | 14,937  | 12,241  | 3,892   | 9,878   | 19,740 | 25,584 |
| H25  | Kas dan Setara Kas Akhir Tahun           | 14,453  | 14,937  | 12,241  | 3,892   | 9,878   | 19,740  | 25,584 | 39,916 |

▶ 15

## DAFTAR PENGECEKAN KONSISTENSI PROYEKSI KEUANGAN

▶ 16

## Daftar Pengecekan Konsistensi

Untuk memastikan bahwa proyeksi keuangan / FINPRO memiliki hasil yang konsisten. Ada beberapa titik pengecekan (*check points*) untuk menemukan ketidak konsistenan, diantaranya:

- ▶ Status PDAM dan Bobot PDAM pada Tabel B. Indikator Kinerja
- ▶ Laba/(Rugi) Bersih pada Tabel F. Proyeksi Perhitungan Laba/(Rugi)
- ▶ Kas dan Setara Kas Akhir Tahun pada tabel H. Proyeksi Arus Kas
- ▶ Kenaikan Kapasitas Produksi Air pada tabel D. Belanja Modal/Investasi
- ▶ Umum (pada indikator yang merupakan indikator “sasaran”)





MATERI PRESENTASI COE-FAM

# PERUMUSAN RENCANA BISNIS (Chapter IVc)



## PENETAPAN ASUMSI DAN DASAR ASUMSI

A. Asumsi Umum

| Kode | Indikator                                | Unit                       | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------|--|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A1   | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan               | Ribu Jiwa                  | 1,762  | 1,767  | 1,773  | 1,779  | 1,785  | 1,791  | 1,797  | 1,803  |
| A31  | %Peningkatan penduduk                    | %                          | N/A    | 0.3%   | 0.3%   | 0.3%   | 0.3%   | 0.3%   | 0.3%   | 0.3%   |
| A2   | Jml Jiwa per Rumah Tangga                | Jiwa / Rumah Tangga        | 6.0    | 6.0    | 6.0    | 6.0    | 6.0    | 6.0    | 6.0    | 6.0    |
| A3   | Jml Jiwa per Kran Umum                   | Jiwa / Kran Umum           | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
| A13  | Domestik/RT (Kelompok I,II,III)          | SL                         | 55,412 | 58,498 | 61,682 | 65,085 | 68,914 | 72,742 | 73,247 | 73,247 |
| A15  | Sosial (Kelompok Khusus Non-komersial)   | SL                         | 1,452  | 1,629  | 1,613  | 1,702  | 1,802  | 1,902  | 1,915  | 1,915  |
| A14  | Non Domestik (Kelompok Khusus Komersial) | SL                         | 2,650  | 2,807  | 2,959  | 3,122  | 3,306  | 3,490  | 3,514  | 3,514  |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang             | L/Defik                    | 580    | 620    | 620    | 720    | 720    | 720    | 725    | 725    |
| A6   | Kapasitas Produksi Air terpasang         | ribu m <sup>3</sup> /tahun | 18,291 | 19,552 | 19,552 | 22,706 | 22,706 | 22,706 | 22,864 | 22,864 |
| A7   | Faktor Pemanfaatan                       | %                          | 94.8%  | 93.5%  | 93.5%  | 85.0%  | 90.0%  | 95.0%  | 95.0%  | 95.0%  |
| A8   | Kapasitas Produksi operasi               | L/Defik                    | 550    | 580    | 580    | 612    | 648    | 684    | 689    | 689    |
| A9   | Produksi Tahunan                         | ribu m <sup>3</sup>        | 17,345 | 18,291 | 18,291 | 19,300 | 20,435 | 21,571 | 21,720 | 21,720 |
| A16  | Jumlah sambungan                         | SL                         | 59,514 | 62,934 | 66,254 | 69,909 | 74,022 | 78,134 | 78,677 | 78,677 |
| A4   | Jumlah Penduduk Tertayani                | Ribu Jiwa                  | 478    | 514    | 531    | 561    | 594    | 627    | 631    | 631    |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun                 | ribu m <sup>3</sup>        | 11,540 | 12,247 | 13,131 | 13,855 | 14,670 | 15,486 | 15,593 | 15,593 |
| A33  | %Peningkatan tarif                       | %                          | N/A    | 3.7%   | 8.3%   | 0.0%   | 0.0%   | 1.0%   | 2.0%   | 3.0%   |
| A12  | Rata-rata tarif                          | Rp/m <sup>3</sup>          | 3,908  | 4,053  | 4,392  | 4,392  | 4,392  | 4,436  | 4,524  | 4,660  |
| A44  | Rata-rata tarif penuh (FCR)              | Rp/m <sup>3</sup>          | 4,506  | 4,506  | 4,506  | 5,406  | 5,406  | 5,406  | 5,406  | 5,406  |
| A45  | % Real Tarif / Tarif FCR                 | %                          | 86.7%  | 90.0%  | 97.5%  | 81.2%  | 81.2%  | 82.0%  | 83.7%  | 86.2%  |
| A10  | rata-rata konsumsi                       | m <sup>3</sup> /SL/bulan   | 16.2   | 16.2   | 16.5   | 16.5   | 16.5   | 16.5   | 16.5   | 16.5   |
| A17  | Sambungan baru                           | SL                         | N/A    | 3,420  | 3,320  | 3,655  | 4,112  | 4,112  | 543    | 0      |

▶ 3

A. Asumsi Umum

| Kode | Indikator  | Unit                        | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|------|--|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A32  | Tingkat inflasi  | %                           | N/A   | N/A   | N/A   | 5.0%  | 5.0%  | 5.0%  | 5.0%  | 5.0%  |
| A18  | Harga Samb. Baru                                       | Rp ribu / SL                | 1,000 | 1,000 | 1,350 | 1,418 | 1,488 | 1,563 | 1,641 | 1,723 |
| A19  | Jumlah Tenaga Kerja                                    | pegawai                     | 241   | 241   | 261   | 275   | 292   | 308   | 310   | 310   |
| B17  | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan                    | Rasio                       | 4.0   | 3.8   | 3.9   | 3.9   | 3.9   | 3.9   | 3.9   | 3.9   |
| A34  | %peningkatan beban pegawai                             | %                           | N/A   | 5%    | 2%    | 2%    | 2%    | 2%    | 2%    | 2%    |
| A20  | Beban Pegawai per bulan                                | Rp Ribu / bulan/Pegawai     | 5,769 | 6,075 | 6,197 | 6,320 | 6,447 | 6,575 | 6,707 | 6,840 |
| A21  | Beban Energi   | Rp /m <sup>3</sup> produksi | 360   | 432   | 507   | 533   | 559   | 587   | 616   | 647   |
| A22  | Beban Bahan Kimia                                      | Rp /m <sup>3</sup> produksi | 120   | 171   | 200   | 210   | 221   | 232   | 243   | 256   |
| A24  | Beban Operasi Lainnya                                  | Rp/m <sup>3</sup> produksi  | 61    | 284   | 332   | 348   | 366   | 384   | 403   | 423   |
| A39  | Rasio beban pemeliharaan terhadap aset tetap air minum | %                           | 3%    | 4%    | 4%    | 4%    | 4%    | 4%    | 4%    | 4%    |
| A23  | Beban Pemeliharaan                                     | Rp Juta                     | 3,484 | 5,785 | 6,862 | 7,891 | 8,347 | 8,852 | 9,371 | 9,744 |
| A25  | % penghapusan piutang                                  | %                           | 0.3%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  |
| A26  | Beban administrasi umum / beban tenaga kerja           | %                           | 70.6% | 44.3% | 35.1% | 35.1% | 35.1% | 35.1% | 35.1% | 35.1% |
| A27  | Retribusi air baku                                     | Rp / m <sup>3</sup>         | 10.6  | 9.4   | 10.0  | 10.0  | 10.0  | 10.0  | 10.0  | 10.0  |
| A28  | % Piutang / Pendapatan                                 | %                           | 10%   | 12.1% | 12.1% | 12.1% | 12.1% | 12.1% | 12.1% | 12.1% |
| A30  | % Penyusutan Aset Tetap (Garis Lurus)                  | %                           | N/A   | 6.4%  | 7.4%  | 7.4%  | 7.4%  | 7.4%  | 7.4%  | 7.4%  |
| A35  | %Pajak pendapatan                                      | %                           | N/A   | N/A   | N/A   | 25.0% | 25.0% | 25.0% | 25.0% | 25.0% |

▶ 4

A Asumsi Umum

| Kode | Indikator   | Unit | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|------|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A36  | Rasio pendapatan non air terhadap penjualan air     | %    | 1.9%  | 4.1%  | 1.7%  | 1.7%  | 1.7%  | 1.7%  | 1.7%  | 1.7%  |
| A37  | Rasio pendapatan non operasi terhadap penjualan air | %    | 1.4%  | 0.7%  | 0.5%  | 0.5%  | 0.5%  | 0.5%  | 0.5%  | 0.5%  |
| A38  | %Beban non operasi terhadap jumlah kewajiban        | %    | 0.3%  | 1.8%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  |
| A40  | rasio saldo uang muka terhadap penjualan air        | %    | 0.1%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  |
| A41  | rasio aset lain-lain terhadap nilai buku aset tetap | %    | 4.0%  | 4.0%  | 3.1%  | 3.1%  | 3.1%  | 3.1%  | 3.1%  | 3.1%  |
| A42  | rasio kewajiban lain-lain terhadap biaya pegawai    | %    | 16.8% | 13.6% | 12.3% | 12.3% | 12.3% | 12.3% | 12.3% | 12.3% |
| A43  | alokasi laba untuk cadangan umum                    | %    | N/A   | N/A   | N/A   | 5.0%  | 5.0%  | 5.0%  | 5.0%  | 5.0%  |

## PROYEKSI INDIKATOR KINERJA UTAMA DAN DAFTAR PENGECEKAN RENCANA BISNIS

# PROYEKSI INDIKATOR KINERJA UTAMA

| B Indikator Kinerja |  |                          |         |        |        |        |        |        |         |         |
|---------------------|--|--------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Kode                | Indikator                              | Unit                     | 2015    | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021    | 2022    |
| Aspek Keuangan      |  |                          |         |        |        |        |        |        |         |         |
| B1                  | ROE (Return On Equity)                 | %                        | 5,6%    | 5,4%   | 6,0%   | 4,5%   | 5,6%   | 6,1%   | 2,5%    | 1,9%    |
| B2                  | Ratio Operasi                          | Rasio                    | 0,9     | 0,9    | 0,9    | 0,9    | 0,9    | 0,9    | 1,0     | 1,0     |
| Liquidity           |  |                          |         |        |        |        |        |        |         |         |
| B3                  | Rasio Kas                              | %                        | 1123,9% | 375,0% | 258,8% | 149,3% | 309,9% | 548,3% | 1154,3% | 1954,0% |
| B4                  | Efektifitas Penagihan                  | %                        | N/A     | 97,1%  | 98,5%  | 99,0%  | 99,0%  | 99,0%  | 99,5%   | 99,6%   |
| B5                  | Solvabilitas                           | %                        | 687,8%  | 671,8% | 518,3% | 594,5% | 616,8% | 640,4% | 761,4%  | 878,1%  |
| B6                  | ROA (Return On Asset)                  | %                        | 4,7%    | 4,6%   | 4,9%   | 3,8%   | 4,7%   | 5,1%   | 2,1%    | 1,7%    |
| Aspek Pelayanan     |  |                          |         |        |        |        |        |        |         |         |
| B7                  | Cakupan Pelayanan                      | %                        | 27,1%   | 29,1%  | 30,0%  | 31,5%  | 33,3%  | 35,0%  | 35,1%   | 35,0%   |
| B8                  | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun        | %                        | N/A     | 5,7%   | 5,3%   | 5,5%   | 5,9%   | 5,6%   | 0,7%    | 0,0%    |
| B9                  | Tingkat penyelesaian Aduan             | %                        | 97,0%   | 97,0%  | 97,0%  | 97,0%  | 97,0%  | 97,0%  | 97,0%   | 97,0%   |
| B10                 | Kualitas Air Pelanggan                 | %                        | 95,0%   | 95,0%  | 95,0%  | 95,0%  | 95,0%  | 95,0%  | 95,0%   | 95,0%   |
| B11                 | Konsumsi Air Domestik                  | m <sup>3</sup> /SL/bulan | 16,2    | 16,2   | 16,5   | 16,5   | 16,5   | 16,5   | 16,5    | 16,5    |
| Aspek Operasional   |  |                          |         |        |        |        |        |        |         |         |
| B12                 | Efisiensi Produksi                     | %                        | 94,8%   | 93,5%  | 93,5%  | 85,0%  | 90,0%  | 95,0%  | 95,0%   | 95,0%   |
| B13                 | Kehilangan Air/Tidak Berekening        | %                        | 33,5%   | 33,0%  | 28,2%  | 28,2%  | 28,2%  | 28,2%  | 28,2%   | 28,2%   |
| B14                 | Jam Operasi Layanan                    | Jam/hari                 | 22      | 22     | 22     | 23     | 23     | 23     | 23      | 23      |
| B15                 | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan   | %                        | 44,2%   | 44,2%  | 44,2%  | 50,0%  | 50,0%  | 50,0%  | 50,0%   | 50,0%   |
| B16                 | Penggantian Meter Pelanggan Sumberdaya | %                        | 2,0%    | 2,0%   | 2,0%   | 6,0%   | 6,0%   | 6,0%   | 6,0%    | 6,0%    |
| B17                 | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan    | Rasio                    | 4,0     | 3,8    | 3,9    | 3,9    | 3,9    | 3,9    | 3,9     | 3,9     |
| B18                 | Rasio Diklat Pegawai                   | %                        | 25,0%   | 25,0%  | 25,0%  | 26,0%  | 27,0%  | 28,0%  | 29,0%   | 30,0%   |
| B19                 | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai    | %                        | 1,7%    | 1,7%   | 1,7%   | 1,8%   | 1,9%   | 2,0%   | 2,1%    | 2,2%    |
| B20                 | Status PDAM (BPPSPAM)                  |                          | Sehat   | Sehat  | Sehat  | Sehat  | Sehat  | Sehat  | Sehat   | Sehat   |
| B21                 | Bobot PDAM                             |                          | 3,62    | 3,47   | 3,54   | 3,53   | 3,60   | 3,60   | 3,50    | 3,50    |
| A12                 | Rata-rata tarif                        | Rp/m <sup>3</sup>        | 3,908   | 4,053  | 4,392  | 4,523  | 4,659  | 4,799  | 4,943   | 5,091   |

▶ 7

# DAFTAR PENGECEKAN RENCANA BISNIS

- ▶ Sebagai panduan persiapan Rencana Bisnis
- ▶ Untuk mempermudah pengecekan dalam pembuatan rencana bisnis

| Judul              | Deskripsi   | Ada/Tidak | Judul                         | Deskripsi   | Ada/Tidak |
|--------------------|---|-----------|-------------------------------|---|-----------|
| Pendahuluan        | Pembukaan dan Rencana Bisnis  |           | Indikator Kinerja Utama       | Menjelaskan tentang indikator-indikator kinerja pada kondisi saat ini (3 tahun).                                    |           |
| Latar Belakang     | Hal-hal yang melatar belakangi pembuatan Rencana Bisnis   |           | Rencana Investasi             | Menjelaskan tentang rencana investasi yang akan dilakukan sesuai dengan hasil Analisa SWOT.                         |           |
| Visi dan Misi      | Menjelaskan tentang visi dan misi yang dimiliki perusahaan.                                       |           | Deskripsi Proyek              | Menjelaskan tentang proyek yang akan dilakukan dalam kegiatan investasi.  |           |
| Target             | Menjelaskan target dan tujuan perusahaan untuk 5 tahun mendatang.                                 |           | Pelayanan dan Produksi        | Menjelaskan tentang bidang pelayanan dan produksi yang akan dicapai dari kegiatan investasi.                        |           |
| Kondisi Wilayah    | Menjelaskan tentang kondisi wilayah perusahaan baik dari segi geografis maupun Sosial Ekonomi.    |           | Target Pelayanan dan Produksi | Menjelaskan target dari bidang pelayanan dan produksi yang diharapkan dapat dicapai dengan kegiatan investasi.      |           |
| Geografis          | Menjelaskan tentang kondisi wilayah dari segi geografis (topografi, klimatologi, db).             |           | Asumsi                        | Menjelaskan tentang deskripsi dan asumsi yang digunakan dalam penentuan target pelayanan dan produksi.              |           |
| Sosial Ekonomi     | Menjelaskan tentang kondisi wilayah dari segi sosial ekonomi.                                     |           | Rencana Organisasi            | Menjelaskan cara mendeskripsikan rencana organisasi yang terfokus pada rencana tenaga kerja dan terkait dengan KPI. |           |
| Profil PDAM        | Menjelaskan tentang profil perusahaan baik dari bidang operasional, keuangan, dan organisasi.     |           | Perencanaan tenaga kerja      | Menjelaskan tentang rencana proyeksi bidang SDM.  |           |
| Pelayanan Air      | Menjelaskan tentang bidang pelayanan air pada kondisi saat ini (3 tahun).                         |           | Asumsi                        | Menjelaskan tentang deskripsi dan asumsi yang digunakan dalam penentuan perencanaan tenaga kerja.                   |           |
| Produksi           | Menjelaskan tentang bidang produksi air pada kondisi saat ini (3 tahun).                          |           | Proyeksi Keuangan             | Menjelaskan definisi proyeksi keuangan dan bagaimana cara membuat proyeksi keuangan yang sederhana.                 |           |
| Aspek Finansial    | Menjelaskan definisi, tujuan, dan komponen dari laporan keuangan pada kondisi saat ini (3 tahun). |           | Laporan Laba Rugi             | Menjelaskan tentang hasil proyeksi laporan laba rugi.   |           |
| Laporan Laba Rugi  | Menjelaskan pengertian dan komponen dari laporan laba rugi pada kondisi saat ini (3 tahun).       |           | Neraca                        | Menjelaskan tentang hasil proyeksi neraca.  |           |
| Neraca             | Menjelaskan pengertian dan komponen dari neraca pada kondisi saat ini (3 tahun).                  |           | Arus Kas                      | Menjelaskan tentang hasil proyeksi laporan arus kas.  |           |
| Laporan Arus Kas   | Menjelaskan pengertian dan komponen dari laporan arus kas pada kondisi saat ini (3 tahun).        |           | Indikator Kinerja Utama       | Menjelaskan tentang hasil proyeksi Indikator Kinerja Utama.   |           |
| Organisasi dan SDM | Menjelaskan tentang struktur organisasi serta kepegawaian.  |           |                               |   |           |
| Analisa SWOT       | Menjelaskan pengertian dan langkah umum dari Analisa SWOT.  |           |                               |   |           |

▶ 8





**LAMPIRAN 3:  
SOAL LATIHAN FINPRO**

## LATIHAN PROYEKSI KEUANGAN

Berikut ini adalah soal untuk latihan proyeksi keuangan dari PDAM ABC. Soal ini dikerjakan dengan menggunakan program Microsoft Excel. Adapun data dan informasi yang disediakan adalah sebagai berikut:

- Data laporan keuangan PDAM ABC.
- Rencana investasi dan pendanaan.
- Data-data dasar penyusunan asumsi untuk perhitungan proyeksi.
- Data kinerja PDAM ABC.

Dari data-data tersebut, lakukanlah:

1. Kategorikan data keuangan sesuai pengelompokan akun pada *template* yang disediakan pada program Finpro
2. Input seluruh data ke dalam program Finpro yang telah diberikan
3. Buatlah proyeksi dengan menaikkan tarif sebesar 4% setiap tahunnya
4. Selesaikanlah 6 tabel utama (Laporan Laba Rugi, Neraca, Arus Kas, Indikator Kinerja, Investasi, dan Asumsi Umum) pada program tersebut



PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
LAPORAN LABA RUGI  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL 31 DESEMBER 2017  
DENGAN ANGKA PERBANDINGAN 2015 DAN 2016  
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah)

| Uraian                              | 2015          | 2016          | 2017          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>A. PENDAPATAN</b>                |               |               |               |
| <b>PENDAPATAN USAHA</b>             |               |               |               |
| Pendapatan Air:                     |               |               |               |
| Pendapatan Harga Air                | 23,066        | 23,411        | 25,207        |
| Pendapatan Administrasi             | 4,361         | 4,443         | 4,549         |
| <b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>      | <b>27,427</b> | <b>27,854</b> | <b>29,756</b> |
| Pendapatan Non Air:                 |               |               |               |
| Pendapatan Sambungan Baru           | 2,277         | 2,516         | 2,433         |
| Pendapatan Penyambungan Kembali     | 200           | 287           | 462           |
| Pendapatan Penggantian Meter Air    | 299           | 430           | 693           |
| Pendapatan Denda                    | 100           | 143           | 231           |
| Pendapatan Pemeriksaan Laboratorium | 399           | 573           | 924           |
| <b>Jumlah Pendapatan Non Air</b>    | <b>3,275</b>  | <b>3,949</b>  | <b>4,744</b>  |
| <b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>      | <b>30,702</b> | <b>31,803</b> | <b>34,500</b> |
| Pendapatan Non Usaha:               |               |               |               |
| Pendapatan lain-lain                | 60            | 80            | 100           |
| <b>JUMLAH PENDAPATAN</b>            | <b>30,762</b> | <b>31,883</b> | <b>34,600</b> |
| <b>B. BEBAN</b>                     |               |               |               |
| <b>BEBAN OPERASIONAL</b>            |               |               |               |
| Pegawai                             | 10,770        | 10,918        | 11,260        |
| Pemakaian Bahan Bakar               | 200           | 220           | 207           |
| Listrik                             | 1,799         | 1,978         | 1,861         |
| Pemakaian Bahan Kimia               | 555           | 734           | 781           |
| Air Baku                            | 426           | 447           | 456           |
| Pemeliharaan                        | 1,400         | 1,856         | 2,851         |
| Penyusutan / Amortisasi             | 5,901         | 8,107         | 7,729         |
| Penyisihan Penghapusan Piutang      | 355           | 365           | 375           |
| Administrasi dan Umum               | 3,850         | 4,527         | 5,240         |
| Keuangan Atas Pinjaman              |               |               | 164           |
| Operasional lainnya                 | 108           | 110           | 112           |
| <b>Jumlah Beban Operasional</b>     | <b>25,364</b> | <b>29,262</b> | <b>31,036</b> |
| <b>Lab Kotor</b>                    | <b>5,398</b>  | <b>2,621</b>  | <b>3,564</b>  |
| <b>C. BEBAN NON OPERASIONAL</b>     | <b>95</b>     | <b>147</b>    | <b>221</b>    |
| <b>LABA BERSIH SEBELUM PAJAK</b>    | <b>5,303</b>  | <b>2,474</b>  | <b>3,343</b>  |
| Pajak Penghasilan                   | 1,431         | 964           | 978           |
| <b>LABA BERSIH SETELAH PAJAK</b>    | <b>3,872</b>  | <b>1,510</b>  | <b>2,365</b>  |

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
NERACA  
31 DESEMBER 2017  
Dengan Angka Perbandingan Untuk Tahun 2016 Dan 2015  
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah)

| Uraian                                      | 2015         | 2016         | 2017         | Uraian                              | 2015   | 2016   | 2017   |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>ASET</b>                                 |              |              |              | <b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>        |        |        |        |
| <b>ASET LANCAR</b>                          |              |              |              | <b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>      |        |        |        |
| Kas dan Bank                                | 13,403       | 12,414       | 15,988       | Hutang Usaha                        | 864    | 671    | 783    |
| Piutang Usaha                               | 3,467        | 3,204        | 3,534        | Hutang Pajak                        | 1,103  | 509    | 150    |
| Akumulasi Penyisihan Kerugian Piutang Usaha | (452)        | (418)        | (461)        |                                     |        |        |        |
| Piutang Bersih                              | <b>3,015</b> | <b>2,786</b> | <b>3,073</b> |                                     |        |        |        |
| Uang Muka                                   | 48           | 98           | 115          |                                     |        |        |        |
| Persediaan                                  | 1,657        | 1,185        | 1,592        |                                     |        |        |        |
| Jumlah Aset Lancar                          | 18,123       | 16,483       | 20,768       | Jumlah Kewajiban Jangka Pendek      | 1,967  | 1,180  | 933    |
| <b>ASET TIDAK LANCAR</b>                    |              |              |              | <b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>     |        |        |        |
| <b>Aset Tetap Produktif :</b>               |              |              |              | Utang ke Pemerintah Pusat           | 0      | 0      | 0      |
| Tanah                                       | 2,913        | 3,103        | 3,120        | Utang ke Pemerintah PEMDA           | -      | 0      | 0      |
| Bangunan / Gedung                           | 9,908        | 11,903       | 13,042       | Utang Bank                          | 4,103  | 4,103  | 4,103  |
| Instalasi Sumber                            | 19,816       | 23,806       | 26,083       | Kewajiban Lain-lain                 | 4,433  | 5,422  | 5,482  |
| Instalasi Pengolahan Air                    | 2,972        | 3,571        | 3,912        | Jumlah Kewajiban jangka panjang     | 8,536  | 9,525  | 9,585  |
| Instalasi Pompa Air                         | 4,954        | 5,951        | 6,521        |                                     |        |        |        |
| Instalasi Trans. Dan Distribusi Air         | 49,541       | 59,514       | 65,208       | <b>EKUITAS</b>                      |        |        |        |
| Alat Perlengkapan Kerja                     | 3,963        | 4,761        | 5,217        | <b>Modal :</b>                      |        |        |        |
| Kendaraan / Alat Pengangkutan               | 1,982        | 2,381        | 2,608        | Modal Penyertaan Pemda              | 23,601 | 25,601 | 30,690 |
| Inventaris / Perlengkapan Kerja             | 5,945        | 7,142        | 7,825        | Modal Hibah                         | 16,428 | 22,080 | 22,080 |
| Jumlah Nilai Perolehan Aset Tetap Produktif | 101,995      | 122,131      | 133,536      | Cadangan Umum                       | 3,130  | 3,324  | 3,399  |
| <b>Aset Tetap Tidak Produktif</b>           | 0            | 0            | 0            | Cadangan Dana Tujuan                | 0      | 0      | 0      |
| Jumlah Nilai Perolehan Aset Tetap           | 101,995      | 122,131      | 133,536      | Sub Jumlah Modal                    | 43,159 | 51,005 | 56,169 |
| <b>Akumulasi Penyusutan</b>                 |              |              |              | <b>Laba Rugi:</b>                   |        |        |        |
| Aset Tetap Produktif                        | (46,360)     | (54,467)     | (62,196)     | Laba Rugi Tahun Sebelumnya          | 18,767 | 22,638 | 24,148 |
| Aset Tetap Tidak Produktif                  | 0            | 0            | 0            | Laba Rugi Tahun Berjalan            | 3,872  | 1,510  | 2,365  |
| Jumlah Akumulasi Penyusutan Aset Tetap      | (46,360)     | (54,467)     | (62,196)     | Sub Jumlah Laba Rugi                | 22,639 | 24,148 | 26,513 |
| Nilai Buku Aset Tetap                       | 55,635       | 67,664       | 71,340       | Jumlah Ekuitas                      | 65,798 | 75,153 | 82,682 |
| Aset Dalam Pelaksanaan                      | 1,943        | 911          | 192          |                                     |        |        |        |
| Aset Lain-lain                              | 600          | 800          | 900          |                                     |        |        |        |
| <b>JUMLAH ASET</b>                          | 76,301       | 85,858       | 93,200       | <b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b> | 76,301 | 85,858 | 93,200 |

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
LAPORAN ARUS KAS  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL 31 DESEMBER 2017  
DENGAN ANGKA PERBANDINGAN 2015 DAN 2016  
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah)

| Uraian                                   | 2015     | 2016     | 2017     |
|--|----------|----------|----------|
| Arus Kas Operasi :                       |          |          |          |
| Laba (Rugi) Bersih                       | 3,872    | 1,510    | 2,365    |
| Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih           | 5,901    | 8,107    | 7,729    |
| Perubahan Modal Kerja                    |          |          |          |
| Penurunan/(Penambahan) Piutang           | (3,015)  | 229      | (287)    |
| Penurunan/(Penambahan) uang muka         | (48)     | (50)     | (17)     |
| Penurunan/(Penambahan) Persediaan        | (1,657)  | 472      | (407)    |
| Penambahan/(Penurunan)Utang Usaha        | 864      | (193)    | 112      |
| Penambahan/(Penurunan)Utang Pajak        | 1,103    | (594)    | (359)    |
| Jumlah Arus Kas Operasi                  | 7,020    | 9,481    | 9,136    |
| Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan :      |          |          |          |
| Utang ke Pemerintah Pusat                | 0        | 0        | 0        |
| Utang ke PEMDA                           | 0        | 0        | 0        |
| Kewajiban Jangka Panjang                 | 4,104    | 0        | 0        |
| Penyertaan/Hibah Permerintah Daerah      | 23,601   | 2,000    | 5,089    |
| Penyertaan/Hibah Permerintah Pusat       | 16,428   | 5,652    | 0        |
| Pembagian Laba ke PEMDA                  | 0        | 0        | 0        |
| Utang Lain-Lain                          | 4,433    | 989      | 60       |
| Cadangan Umum                            | 3,130    | 194      | 75       |
| Akumulasi Rugi/Laba                      | 0        | 0        | 0        |
| Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan | 51,696   | 8,835    | 5,224    |
| Arus Kas dari Aktivitas Investasi:       |          |          |          |
| Pembelian Aset Tidak Lancar              | (45,313) | (19,304) | (10,786) |
| Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi | (45,313) | (19,304) | (10,786) |
| Jumlah Arus Kas                          | 13,403   | (988)    | 3,574    |
| Kas dan Setara Kas Awal Tahun            | 0        | 13,403   | 12,414   |
| Kas dan Setara Kas Akhir Tahun           | 13,403   | 12,415   | 15,988   |

## D Belanja Modal/Investasi

| Kode | Uraian                                  | Unit    | until          | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 | Tahun 6 | Total<br>Investasi |
|------|---|---------|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
|      |   |         | Hingga<br>2016 | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |                    |
| D1   | Instalasi Pengolahan Air (Optimalisasi) |         |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D2   | - Tanah                                 | Rp Juta | 0              | 0       | 0       | 2,250   | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D3   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 6,750          | 7,350   | 201     | 750     | 2,100   | 910     | 0       | 0       |                    |
| D4   | Jumlah                                  | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D5   | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0            | 0.0     | 100.0   | 0.0     | 0.0     | 5.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D6   | Penambahan Pipa                         |         |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D7   | - Tanah                                 | Rp Juta | 0              | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D8   | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 7,750          | 8,830   | 5,090   | 5,545   | 4,650   | 2,850   | 3,000   | 0       |                    |
| D9   | Jumlah                                  | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D10  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0            | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D11  | Mejer Air                               |         |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D12  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0              | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D13  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 0              | 1,250   | 1,780   | 1,875   | 1,980   | 1,200   | 1,500   | 0       |                    |
| D14  | Jumlah                                  | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D15  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0            | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D16  | Sambungan Baru Kab. XYZ                 |         |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D17  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0              | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D18  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 0              | 3,781   | 3,662   | 3,625   | 3,790   | 3,591   | 2,891   | 0       |                    |
| D18  | Jumlah                                  | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D20  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0            | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D21  | Aktivitas Pendukung                     |         |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D22  | - Tanah                                 | Rp Juta | 0              | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |                    |
| D23  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta | 310            | 410     | 475     | 505     | 532     | 558     | 600     | 0       |                    |
| D24  | Jumlah                                  | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D25  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   | 0.0            | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     | 0.0     |                    |
| D26  | Jumlah                                  |         |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D27  | - Tanah                                 | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D28  | - Investasi (Di Luar Tanah)             | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D29  | Jumlah                                  | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D30  | - Kenaikan Kapasitas Produksi Air       | L/Det   |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D31  | Investasi untuk aset tetap              |         |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D32  | Aset tetap dalam penyelesaian           | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D33  | Transfer Ke Aset Tetap dil luar Tanah   | Rp Juta | 19,946         |         |         |         |         |         |         |         |                    |
| D34  | Transfer ke Aset Tetap Tanah            | Rp Juta |                |         |         |         |         |         |         |         |                    |

## E Pendanaan

(Rp Juta )

| Kode | Indikator                            | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 | Total |
|------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
|      |                                      | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |       |
| E1   | Dana yang dibutuhkan untuk Investasi |         |         |         |         |         |         |       |
| E2   | Utang Pemerintah Daerah              | 0       | 0       | 1,800   | 0       | 0       | 0       |       |
| E3   | Bantuan Pemerintah Daerah            | 2,000   | 883     | 517     | 1,153   | 741     | 0       |       |
| E4   | Utang Pemerintah Pusat               | 0       | 0       | 0       | 2,000   | 0       | 0       |       |
| E5   | Bantuan Pemerintah (APBN)            | 15,652  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |       |
| E6   | Pinjaman - BANK                      | 0       | 1,000   | 0       | 0       | 0       | 0       |       |
| E7   | Dana Internal Perusahaan (PDAM)      |         |         |         |         |         |         |       |

## I Kewajiban Bank A Jangka Panjang (Existing)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| I1   | Saldo Pinjaman                 |         |         |         |         |         |         |
| I2   | Angsuran Utang Pokok           | 456     | 456     | 456     | 456     | 456     | 456     |
| I3   | Bunga Berjalan                 |         |         |         |         |         |         |
| I4   | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan |         |         |         |         |         |         |
| I5   | Tingkat bunga (%/tahun)        | 4%      |         |         |         |         |         |

## J Kewajiban Bank B (Proyeksi)

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| J1   | Saldo Pinjaman                 |         |         |         |         |         |         |
| J2   | Angsuran Utang Pokok           | 0       | 111     | 111     | 111     | 111     | 111     |
| J3   | Bunga Berjalan                 |         |         |         |         |         |         |
| J4   | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan |         |         |         |         |         |         |
| J5   | Tingkat bunga (%/tahun)        | 4%      |         |         |         |         |         |

## K Utang ke PEMDA

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| K1   | Saldo Pinjaman                 |         |         |         |         |         |         |
| K2   | Angsuran Utang Pokok           | 0       | 0       | 200     | 200     | 200     | 200     |
| K3   | Bunga Berjalan                 |         |         |         |         |         |         |
| K4   | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan |         |         |         |         |         |         |
| K5   | Tingkat bunga (%/tahun)        | 0%      |         |         |         |         |         |

## L Utang ke Pemerintah Pusat

(dalam Rp Juta)

| Kode | Indikator                      | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| L1   | Saldo Pinjaman                 |         |         |         |         |         |         |
| L2   | Angsuran Utang Pokok           | 0       | 0       | 0       | 222     | 222     | 222     |
| L3   | Bunga Berjalan                 |         |         |         |         |         |         |
| L4   | Kewajiban Jatuh Tempo Berjalan |         |         |         |         |         |         |
| L5   | Tingkat Bunga (%/tahun)        | 2%      |         |         |         |         |         |

## A Asumsi Umum

| Kode | Indikator  | Unit                        | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--|-----------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |  |                             | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| A1   | Jumlah Pddk Wil. Pelayanan                             | Ribu Jiwa                   | 1,862    | 1,865    | 1,867   |         |         |         |         |         |
| A31  | %Peningkatan penduduk                                  | %                           |          |          |         | 0.1%    | 0.1%    | 0.1%    | 0.1%    | 0.1%    |
| A2   | Jml Jiwa per Rumah Tangga                              | Jiwa / Rumah Tangga         | 6.0      | 6.0      | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     | 6.0     |
| A3   | Jml Jiwa per Kran Umum                                 | Jiwa / Kran Umum            | 100.0    | 100.0    | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   | 100.0   |
| A13  | Domestik/RT (Kelompok I,II,III)                        | SL                          | 56,612   | 59,368   | 62,308  |         |         |         |         |         |
| A15  | Sosial (Kelompok Khusus Non-komersial)                 | SL                          | 1,562    | 1,569    | 1,575   |         |         |         |         |         |
| A14  | Non Domestik (Kelompok Khusus Komersial)               | SL                          | 2,950    | 2,968    | 2,999   |         |         |         |         |         |
| A5   | Kapasitas Produksi terpasang                           | L/Detik                     | 600      | 635      |         |         |         |         |         |         |
| A6   | Kapasitas Produksi Air terpasang                       | ribu m <sup>3</sup> /tahun  |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A7   | Faktor Pemanfaatan                                     | %                           |          |          |         | 85.0%   | 88.0%   | 91.0%   | 93.0%   | 95.0%   |
| A8   | Kapasitas Produksi operasi                             | L/Detik                     | 560      | 600      | 600     |         |         |         |         |         |
| A9   | Produksi Tahunan                                       | ribu m <sup>3</sup>         |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A16  | Jumlah sambungan                                       | SL                          |          |          |         | 69,641  | 72,099  | 74,557  | 76,714  | 78,363  |
| A4   | Jumlah Penduduk Terlayani                              | Ribu Jiwa                   |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A11  | Jumlah air terjual/tahun                               | ribu m <sup>3</sup>         | 12,240   | 12,380   | 13,320  |         |         |         |         |         |
| A33  | %Peningkatan tarif                                     | %                           |          |          |         | 2.0%    | 2.0%    | 2.0%    | 2.0%    | 2.0%    |
| A12  | Rata-rata tarif  | Rp/m <sup>3</sup>           |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A44  | Rata-rata tarif penuh (FCR)                            | Rp/m <sup>3</sup>           |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A45  | % Real Tarif / Tarif FCR                               | %                           |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A10  | rata-rata konsumsi                                     | m <sup>3</sup> /SL/bulan    |          |          |         | 16.6    | 16.6    | 16.6    | 16.6    | 16.6    |
| A17  | Sambungan baru   | SL                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A32  | Tingkat inflasi  | %                           |          |          |         | 7.0%    | 7.0%    | 7.0%    | 7.0%    | 7.0%    |
| A18  | Harga Samb. Baru                                       | Rp ribu / SL                | 1,100    | 1,150    | 1,250   | 1,338   | 1,431   | 1,531   | 1,638   | 1,753   |
| A19  | Jumlah Tenaga Kerja                                    | pegawai                     | 255      | 259      | 260     | 271     | 280     | 290     | 298     | 305     |
| B17  | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan                    | Rasio                       |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A34  | %peningkatan beban pegawai                             | %                           |          |          |         | 3%      | 3%      | 3%      | 3%      | 3%      |
| A20  | Beban Pegawai per bulan                                | Rp Ribu / bulan/Pegawai     |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A21  | Beban Energi   | Rp /m <sup>3</sup> produksi |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A22  | Beban Bahan Kimia                                      | Rp /m <sup>3</sup> produksi |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A24  | Beban Operasi Lainnya                                  | Rp/m <sup>3</sup> produksi  |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A39  | Rasio beban pemeliharaan terhadap aset tetap air minum | %                           |          |          |         | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      | 2%      |
| A23  | Beban Pemeliharaan                                     | Rp Juta                     |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A25  | % penghapusan piutang                                  | %                           |          |          |         | 1.3%    | 1.3%    | 1.3%    | 1.3%    | 1.3%    |
| A26  | Beban administrasi umum / beban tenaga kerja           | %                           |          |          |         | 46.5%   | 46.5%   | 46.5%   | 46.5%   | 46.5%   |
| A27  | Retribusi air baku                                     | Rp / m <sup>3</sup>         |          |          |         | 24.1    | 24.1    | 24.1    | 24.1    | 24.1    |
| A28  | % Piutang / Pendapatan                                 | %                           |          |          |         | 10.3%   | 10.3%   | 10.3%   | 10.3%   | 10.3%   |
| A30  | % Penyusutan Aset Tetap (Garis Lurus)                  | %                           |          |          |         | 6.5%    | 6.5%    | 6.5%    | 6.5%    | 6.5%    |
| A35  | %Pajak pendapatan                                      | %                           |          |          |         | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   | 25.0%   |
| A36  | Rasio pendapatan non air terhadap penjualan air        | %                           |          |          |         | 9.2%    | 9.2%    | 9.2%    | 9.2%    | 9.2%    |
| A37  | Rasio pendapatan non operasi terhadap penjualan air    | %                           |          |          |         | 0.4%    | 0.4%    | 0.4%    | 0.4%    | 0.4%    |
| A38  | %Beban non operasi terhadap jumlah kewajiban           | %                           |          |          |         | 2.1%    | 2.1%    | 2.1%    | 2.1%    | 2.1%    |
| A40  | rasio saldo uang muka terhadap penjualan air           | %                           |          |          |         | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    | 0.5%    |
| A41  | rasio aset lain-lain terhadap nilai buku aset tetap    | %                           |          |          |         | 1.3%    | 1.3%    | 1.3%    | 1.3%    | 1.3%    |
| A42  | rasio kewajiban lain-lain terhadap biaya pegawai       | %                           |          |          |         | 48.7%   | 48.7%   | 48.7%   | 48.7%   | 48.7%   |
| A43  | alokasi laba untuk cadangan umum                       | %                           |          |          |         | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    | 5.0%    |

## B Indikator Kinerja

| Kode | Indikator                              | Unit                     | Tahun -2 | Tahun -1 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|------|--|--------------------------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |  |                          | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|      | Aspek Keuangan                         |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B1   | ROE (Return On Equity)                 | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B2   | Ratio Operasi                          | Rasio                    |          |          |         |         |         |         |         |         |
|      | Liquiditas                             |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B3   | Rasio Kas                              | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B4   | Efektifitas Penagihan                  | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B5   | Solvabilitas                           | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B6   | ROA (Return On Asset)                  | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
|      | Aspek Pelayanan                        |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B7   | Cakupan Pelayanan                      | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B8   | Pertumbuhan Pelanggan per Tahun        | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B9   | Tingkat penyelesaian Aduan             | %                        | 97.0%    | 97.0%    | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   | 97.0%   |
| B10  | Kualitas Air Pelanggan                 | %                        | 95.0%    | 95.0%    | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   | 95.0%   |
| B11  | Konsumsi Air Domestik                  | m <sup>3</sup> /SL/bulan |          |          |         |         |         |         |         |         |
|      | Aspek Operasional                      |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B12  | Efisiensi Produksi                     | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B13  | Kehilangan Air/Tidak Berekoning        | %                        |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B14  | Jam Operasi Layanan                    | Jam/hari                 | 22       | 22       | 22      | 23      | 23      | 23      | 23      | 23      |
| B15  | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan   | %                        | 44.2%    | 44.2%    | 44.2%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   | 50.0%   |
| B16  | Penggantian Meter Pelanggan Sumberdaya | %                        | 2.0%     | 2.0%     | 2.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 6.0%    | 0.0%    |
| B17  | Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan    | Rasio                    |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B18  | Rasio Diklat Pegawai                   | %                        | 25.0%    | 25.0%    | 25.0%   | 26.0%   | 27.0%   | 28.0%   | 29.0%   | 30.0%   |
| B19  | Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai    | %                        | 1.7%     | 1.7%     | 1.7%    | 1.8%    | 1.9%    | 2.0%    | 2.1%    | 2.2%    |
| B20  | Status PDAM (BPPSPAM)                  |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| B21  | Bobot PDAM                             |                          |          |          |         |         |         |         |         |         |
| A12  | Rata-rata tarif                        | Rp/m <sup>3</sup>        |          |          |         |         |         |         |         |         |

## N Indeks Tarif

| Kode | Kategori Pelanggan                | 0 - 10 m3 | 10 - 20 m3 | >20 m3 |
|------|-----------------------------------|-----------|------------|--------|
| N1   | Kelompok I                        | 0.70      | 0.90       | 1.00   |
| N2   | Kelompok II                       | 1.00      | 1.10       | 1.15   |
| N3   | Kelompok III                      | 1.25      | 1.30       | 1.40   |
| N4   | Kelompok Khusus Non-Komersial     | 1.20      | 1.20       | 1.20   |
| N5   | Kelompok Khusus Komersial         | 2.00      | 2.00       | 2.00   |
| N6   | Rata-Rata Tertimbang Indeks Tarif |           |            |        |
| T11  | Indeks (Tarif Penuh/Tarif Dasar)  |           |            |        |

## O Persentase (%) Air Terjual berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi

| Kode | Kelompok Pelanggan            | 0 - 10 m3 | 10 - 20 m3 | >20 m3 | Total |
|------|-------------------------------|-----------|------------|--------|-------|
| O1   | Kelompok I                    | 49%       | 20%        | 31%    | 20%   |
| O2   | Kelompok II                   | 20%       | 25%        | 55%    | 50%   |
| O3   | Kelompok III                  | 25%       | 40%        | 35%    | 5%    |
| O4   | Kelompok Khusus Non-Komersial | 0%        | 0%         | 100%   | 5%    |
| O5   | Kelompok Khusus Komersial     | 0%        | 0%         | 100%   | 20%   |
| O6   | Total                         |           |            |        |       |

## T Total Beban Usaha (Tahun Perencanaan Awal)

| Kode | Indikator                         | Unit     |       |
|------|-----------------------------------|----------|-------|
| T1   | Beban Operasional                 | Rp       |       |
| T3   | Beban Keuangan                    | Rp       |       |
| T4   | Total Beban Usaha (TBU)           | Rp       |       |
| T5   | Air Terproduksi                   | m3       |       |
| T6   | Air Terjual                       | m3       |       |
| T7   | NRW Standard                      | %        | 20.0% |
| T9   | Biaya Dasar (=Tarif dasar)        | Rp/m3    |       |
| T10  | Tarif penuh                       | Rp/m3    |       |
| T11  | Index (Tarif penuh / Tarif dasar) | rasio    |       |
| T12  | Proyeksi Rata-rata Tarif          | Rp/m3    |       |
| R6   | Penjualan Air                     | Rp/tahun |       |

## U Perhitungan Keuntungan (Tahun Perencanaan Awal)

(dalam Rupiah)

| Kode | Indikator             | Unit     |               |
|------|-----------------------|----------|---------------|
| U1   | Aset lancar           | Rp/tahun |               |
| U2   | Aset tetap            | Rp/tahun |               |
| U3   | Jumlah Aset produktif | Rp/tahun |               |
| U4   | Keuntungan            | Rp/tahun | 8,671,647,255 |
| U5   | Keuntungan/m3         | Rp/m3    |               |

## V Analisis Keterjangkauan

| Kode | Indikator                                      | Unit           |           |
|------|--|----------------|-----------|
| V1   | Domestik                                       | SL             |           |
| V2   | Total Tagihan Air Domestik                     | Rp/PDAM/tahun  |           |
| V3   | Rata-rata tagihan bulanan domestik             | Rp/SL/bulan    |           |
| V4   | UMP  | Rp/orang/bulan | 1,367,000 |
| V5   | Jumlah minimal pencari nafkah dalam keluarga   | orang/SL       | 2.0       |
| V6   | Rata-rata pendapatan per keluarga              | Rp / SL        |           |
| V7   | Rata-rata konsumsi air perbulan                | m3 / bulan     |           |
| V8   | Persyaratan maksimum tagihan air (4% dari UMP) | Rp / SL        |           |

## X Perhitungan Keuntungan (Tahun Historis)

(dalam Rupiah)

| Kode | Indikator             | Unit     |               |
|------|-----------------------|----------|---------------|
| X1   | Rata-Rata Aset Lancar | Rp/tahun |               |
| X2   | Rata-Rata Aset Tetap  | Rp/tahun |               |
| X3   | Jumlah Aset produktif | Rp/tahun |               |
| X4   | Keuntungan            | Rp/tahun | 6,940,266,667 |
| X5   | Keuntungan/m3         | Rp/m3    |               |