



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

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
PENDAHULUAN.....	1
I. LAPORAN KEUANGAN	
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
II. PENILAIAN KINERJA	
2.1 PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) BERDASARKAN KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI NO.47 TAHUN 1999.....	25
2.2 PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) BERDASARKAN BADAN PENDUKUNG PENGEMBANGAN SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM (BPPSPAM).....	40
2.3 PERBANDINGAN INDIKATOR PENILAIAN KINERJA.....	47
III. PERHITUNGAN TARIF	
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
IV. PERUMUSAN RENCANA BISNIS	
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
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
LAMPIRAN 1 : RINGKASAN SAK ETAP BUKU 1 & 2.....	219
LAMPIRAN 2 : MATERI PRESENTASI.....	252
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.

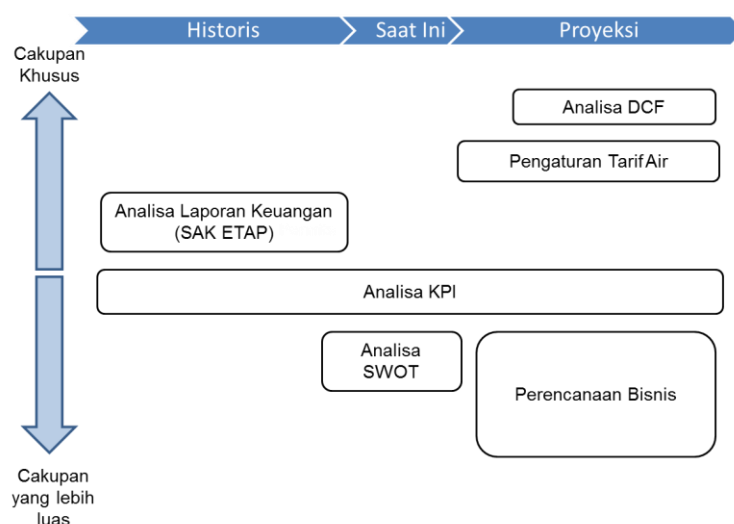
Buku FAM

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:

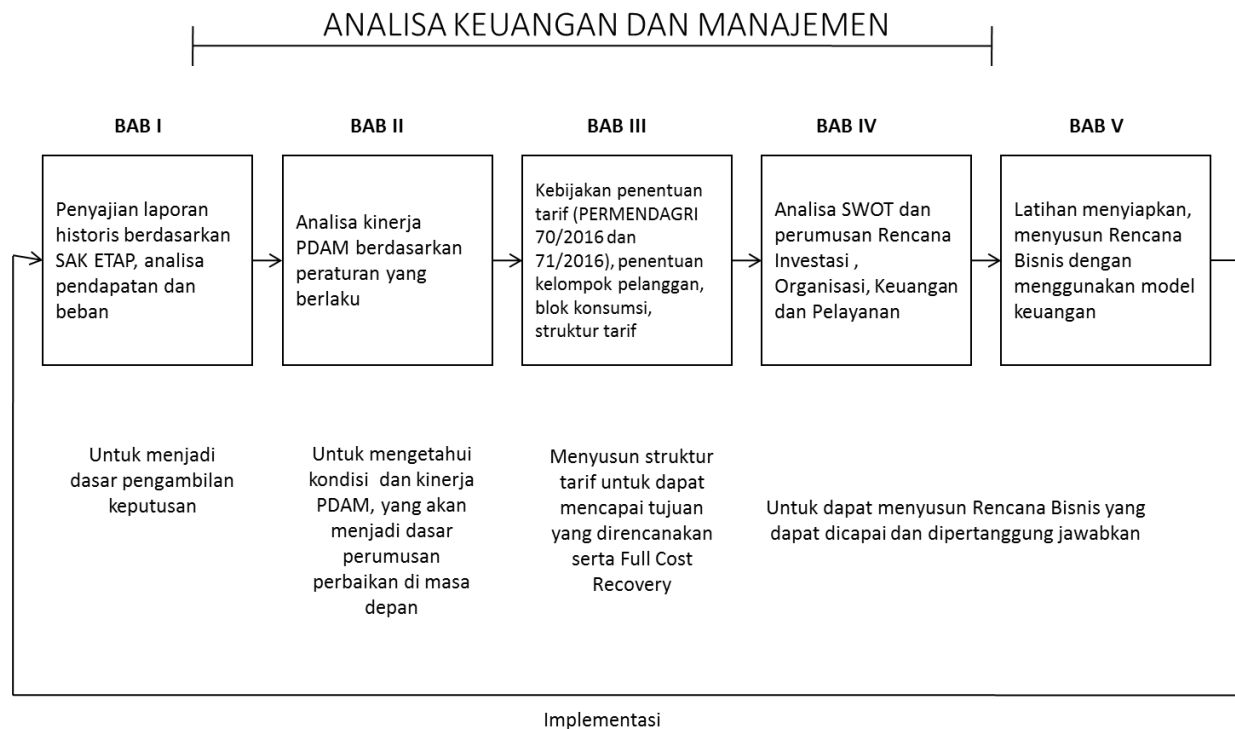
- Laporan keuangan dan peraturan SAK ETAP
- Indikator Kinerja Utama (KPI)
- Perhitungan tarif
- Proyeksi keuangan dan simulasi model (FINPRO) berbasis *Spreadsheet*
- Proses perumusan rencana bisnis termasuk Analisa SWOT dan analisa *Discounted Cash Flow* (DCF)
- Studi kasus

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:

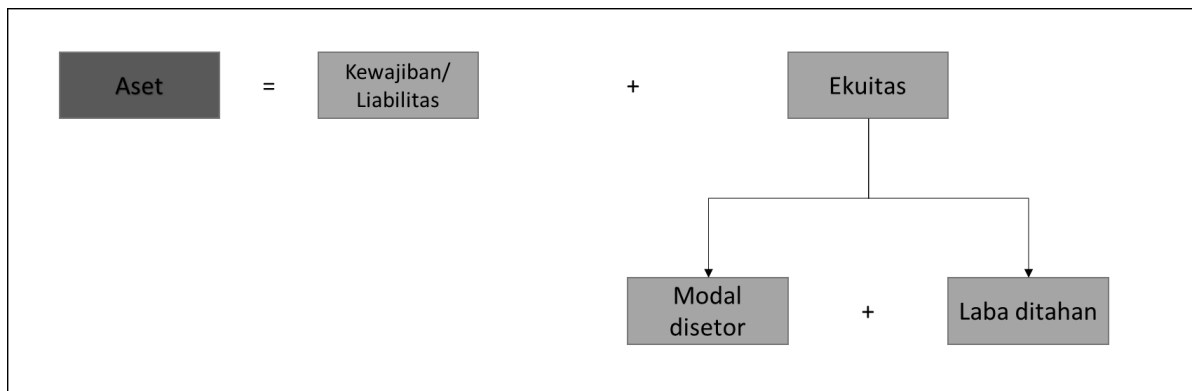
- Beban pegawai
- Beban listrik
- Beban pemakaian bahan kimia
- Beban pembelian air curah/air baku
- Beban penyusutan dan amortisasi
- Beban penyisihan piutang
- Beban pemeliharaan
- Beban umum
- Beban operasi lainnya
- Beban lain-lain

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

(dalam Rp Juta)	
	2016
Pendapatan Operasional	
Pendapatan Air	
Pendapatan Penjualan Air	38.113
Penjualan Air Via Mobil Tangki	38.115
Pendapatan Beban Tetap	850
Pendapatan Non Air	
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
Jumlah Pendapatan Usaha	91.125
Pendapatan Lain-Lain	727
JUMLAH PENDAPATAN	91.852
BEBAN OPERASIONAL	
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	
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL	81.707
Labarugi Sebelum Pajak Penghasilan	10.145
Pajak Penghasilan	3.438
Labarugi Bersih	6.707

Tabel 1.2 Contoh Laporan Neraca

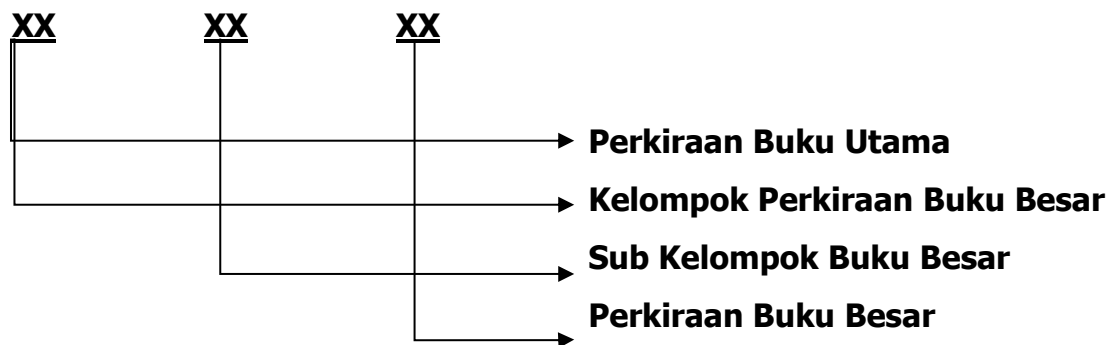
(dalam Rp Juta)	
2016	
Aset	
Aset Lancar	
Kas dan Setara Kas	15.672
Piutang Dagang – net	1.963
Piutang Lain-lain	30
Persediaan	2.330
Aset Lancar Lainnya	0
Jumlah Aset Lancar	19.995
Aset Tidak Lancar	
Nilai Perolehan	165.431
Akumulasi Depresiasi	(103.469)
Aset Tetap dalam Penyelesaian	8.505
Nilai Buku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

Tabel 1.3 Contoh Laporan Arus Kas (Metode Tidak Langsung)

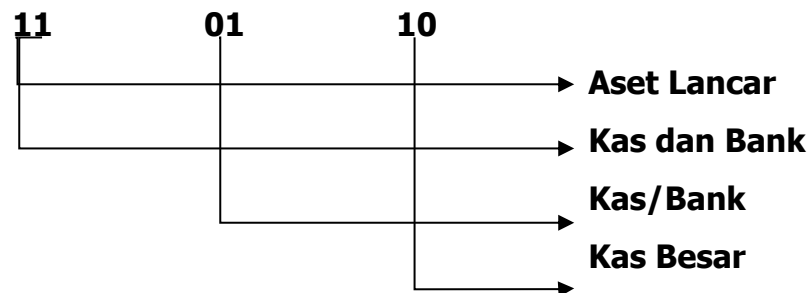
(dalam Rp Juta)	
	2016
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	
Laba (Rugi) Bersih	6.707
Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih	11.852
Perubahan Modal Kerja	(4.063)
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Operasi	14.496
Arus Kas dari Aktivitas Investasi	(10.831)
Pengurangan (Penambahan) Aset Tetap	(3.593)
Kenaikan (Penurunan) Aset Dalam Penyelesaian	0
Aset lain-lain	(270)
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi	(14.694)
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	
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
Jumlah Arus kas dari Aktivitas Pendanaan	16.217
Perubahan Arus Kas	1.523
Saldo Kas Awal Tahun	14.419
Saldo Kas Akhir Tahun	15.672
Deposito	0
Saldo Kas Minimum (Jika diperlukan)	0
Jumlah Kas dan Setara Kas	15.672

KODE PERKIRAAN

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



Contoh :



Tabel 1.4 Contoh Kode Perkiraan

NOMOR AKUN/KODE	NAMA AKUN
	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

NOMOR AKUN/KODE	NAMA AKUN
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 Ditetapkan 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

NOMOR AKUN/KODE	NAMA AKUN
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 Rumus : $\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Aset Produktif}} \times 100\%$	Laba sebelum pajak = Pendapatan Operasi (Pendapatan penjualan air + Pendapatan Non Air) + Pendapatan Non Operasi – Biaya Operasi (Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum) – Biaya Non Operasi Aset Produktif = Aset Lancar + Investasi Jangka Panjang + Aktiva Tetap (Nilai Buku), tidak termasuk Aset Tetap dalam Penyelesaian
2.	Peningkatan Rasio Laba terhadap Aset Produktif Rumus : $\frac{\text{Rasio Laba terhadap Aset Produktif Tahun Ini} - \text{Rasio Laba terhadap Aset Produktif Tahun Lalu}}$	Untuk menilai perkembangan kemampuan PDAM dalam menghasilkan laba dari tahun ke tahun.
3.	Rasio Laba terhadap Penjualan Rumus: $\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	Laba Sebelum Pajak = Pendapatan Operasi (Pendapatan penjualan air + Pendapatan Non Air) + Pendapatan Non Operasi – Biaya Operasi (Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum) – Biaya Non Operasi Penjualan = Pendapatan Operasi

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

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

No.	Nama Indikator dan Rumus	Penjelasan
10.	Rasio Aset Produktif terhadap Penjualan Air Rumus: $\frac{\text{Aset Produktif}}{\text{Penjualan Air}}$	Aset Produktif = 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 Rumus: $\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Jumlah Penjualan per hari}}$	Piutang Usaha = Piutang Air + Piutang Non Air + Piutang ragu-ragu – Penyisihan Piutang Usaha Jumlah Penjualan per hari = $\frac{\text{Pendapatan Operasi}}{360}$ Pendapatan Operasi = Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air
12.	Efektivitas Penagihan Rumus: $\frac{\text{Rekening Tertagih}}{\text{Penjualan Air}} \times 100\%$	Rekening Tertagih = Jumlah Penerimaan dari Rekening Penjualan Air yang diterbitkan selama 1 (satu) tahun buku 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 Rumus: $\frac{\text{Jumlah penduduk terlayani}}{\text{Jumlah penduduk}} \times 100\%$	Jumlah Penduduk Terlayani = Jumlah orang yang sudah mendapat pelayanan air bersih di wilayah administratif Daerah Kabupaten / Kota pemilik PDAM Jumlah penduduk = Jumlah penduduk dalam wilayah administratif Daerah Kabupaten / Kota pemilik PDAM
2.	Peningkatan Cakupan Pelayanan Rumus : $\text{Cakupan Pelayanan Tahun Ini} - \text{Cakupan Pelayanan Tahun Lalu}$	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 Rumus: $\frac{\text{Kapasitas Produksi}}{\text{Kapasitas Terpasang}} \times 100\%$	Kapasitas Produksi = Kapasitas yang dioperasikan dalam menghasilkan produksi air Kapasitas terpasang = 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 m³ air yang didistribusikan = Jumlah m³ air yang tercatat di meter induk yang dipasang pada pipa keluaran (outlet) bak penampung air hasil produksi yang akan didistribusikan</p> <p>Jumlah m³ air yang terjual = Jumlah m³ 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 Rumus: $\frac{\text{Jumlah Pengaduan yg telah selesai ditangani}}{\text{Jumlah seluruh Pengaduan}} \times 100\%$	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 Rumus: $\frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 1000$	Jumlah Karyawan = Jumlah Karyawan yang aktif pada akhir tahun buku Jumlah Pelanggan = 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 (<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. 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. 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. 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. 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. 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: - Laporan Keuangan Tahunan kepada Badan Pengawas - 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
I	ASPEK KEUANGAN					
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%
II	ASPEK OPERASIONAL					
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
III	ASPEK ADMINISTRASI					
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

KETERANGAN		NILAI				
		5	4	3	2	1
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% ; atau	21% - 22% ; atau	22% - 23% ; atau	23% - 24% ; atau	24% - 25% ; atau	25% - 27% ; atau	27% - 30% ; atau	30% - 40% ; atau	40% - 50% ; atau
			≤ 20%	20% - 21% ; atau	21% - 22% ; atau	22% - 23% ; atau	23% - 24% ; atau	24% - 25% ; atau	25% - 27% ; atau	27% - 30% ; atau	30% - 40% ; atau
				≤ 20%	20% - 21% ; atau	21% - 22% ; atau	22% - 23% ; atau	23% - 24% ; atau	24% - 25% ; atau	25% - 27% ; atau	27% - 30% ; atau
					≤ 20%	20% - 21% ; atau	21% - 22% ; atau	22% - 23% ; atau	23% - 24% ; atau	24% - 25% ; atau	25% - 27% ; atau
						≤ 20%	20% - 21% ; atau	21% - 22% ; atau	22% - 23% ; atau	23% - 24% ; atau	24% - 25% ; atau
							≤ 20%	20% - 21% ; atau	21% - 22% ; atau	22% - 23% ; atau	23% - 24% ; atau
								≤ 20%	20% - 21% ; atau	21% - 22% ; atau	22% - 23% ; atau
									≤ 20%	20% - 21% ; atau	21% - 22% ; atau
										≤ 20%	20% - 21% ; atau
											≤ 20%

Tabel 2.6 Penilaian Kinerja berdasarkan KEPMENDAGRI 47/1999

ASPEK	BOBOT	INDIKATOR	NILAI MAKSIMUM
Keuangan	45	10	60
Operasional	40	10	47
Administrasi	15	10	36
	100	30	143

Tabel 2.7 Klasifikasi Kinerja berdasarkan KEPMENDAGRI 47/1999

HASIL	NILAI
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>) $\frac{\text{Laba (Rugi) Bersih setelah Pajak}}{\text{Jumlah Ekuitas}} \times 100\%$	ROE digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal sendiri.
2	Rasio Operasi $\frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$	Rasio operasi untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasinya dari segi keuangan.
3	Rasio Kas $\frac{\text{Kas} + \text{Setara Kas}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$	Rasio yang digunakan menilai tingkat likuiditas perusahaan atau kemampuan dalam membayar utang lancar.
4	Efektifitas Penagihan $\frac{\text{Jumlah Penerimaan Rek Air}}{\text{Jumlah Rekening Air}} \times 100\%$	Untuk menunjukkan piutang yang bisa ditagih oleh PDAM.
5	Solvabilitas $\frac{\text{Total Aset}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$	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 $\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk Wilayah Pelayanan}} \times 100\%$	Rasio ini untuk menggambarkan kemampuan PDAM dalam menjalankan fungsi pelayanannya yaitu seberapa banyak masyarakat telah dilayani oleh PDAM.
2	Pertumbuhan Pelanggan per Tahun $\frac{\text{Jml pelanggan thn ini} - \text{Pelanggan thn lalu}}{\text{Pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$	Rasio ini untuk melihat kemampuan PDAM dalam meningkatkan pelanggan yang menggunakan air PDAM setiap tahunnya, dan dapat memperluas cakupan pelayanan.
3	Tingkat Penyelesaian Aduan $\frac{\text{Jumlah Pengaduan Selesai Ditangani}}{\text{Jumlah Pengaduan}} \times 100\%.$	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 $\frac{\text{Jumlah Uji Kualitas yg Memenuhi Syarat}}{\text{Jumlah yang Diuji}} \times 100\%.$	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 $\frac{\text{Jumlah Air Terjual Domestik rata - rata (m}^3\text{) per bulan}}{\text{Jumlah Pelanggan Domestik}}$	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 $\frac{\text{Realisasi Produksi (m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\%$	Indikator ini untuk melihat produktivitas yang dapat dimanfaatkan dari kapasitas produksi yang terpasang (kapasitas maksimum).
2	Kehilangan Air/Tidak Berekoning $\frac{\text{Distribusi Air} - \text{Air Terjual}}{\text{Distribusi Air}} \times 100\%$	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 $\frac{\text{Waktu Distribusi Air ke Pelanggan 1 thn}}{365 \text{ hari}}$	Untuk mengukur jam operasi layanan PDAM serta mengetahui efisiensi sistem secara menyeluruh yang berkaitan dengan kontinuitas pelayanan.
4	Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan $\frac{\text{Jml Pelanggan dilayani dg tekanan} > 0,7 \text{ Bar}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$	Indikator ini untuk mengukur apakah tekanan air pada sambungan pelanggan sesuai dengan tekanan minimum yang dipersyaratkan.
5	Penggantian Meter Pelanggan $\frac{\text{Jml meter yang diganti/dikalibrasi tahun ybs}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$	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 $\frac{\text{Jumlah pegawai}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 1000$	Rasio pegawai terhadap jumlah pelanggan dapat mengukur efisiensi dan efektifitas penggunaan tenaga kerja dalam memberikan pelayanan air minum.
2	Rasio Diklat Pegawai $\frac{\text{Jumlah pegawai yg ikut diklat}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$	Rasio ini dapat menunjukkan tingkat kepedulian PDAM dalam mengupayakan peningkatan efektivitas pegawai dalam rangka peningkatan pelayanan air minum.
3	Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai $\frac{\text{Biaya Diklat}}{\text{Biaya Pegawai}} \times 100\%$	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	
I ASPEK KEUANGAN							
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%
II ASPEK PELAYANAN							
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 ³ /bln	25 – 30 m ³ /bln	20 -25 m ³ /bln	15 – 20 m ³ /bln	< 15 m ³ /bln
III ASPEK OPERASIONAL							
1.	Efisiensi Produksi	0,07	≥ 90%	80 – 90%	70 – 80%	60 – 70%	< 60%
2.	Air Tak Berekoning – 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	≥ 20%	15 – 20%	10 – 15%	5 – 10%	< 5%
IV ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA						
1. Rasio Jumlah Pegawai / 1000 pelanggan:	0,07					
a. Kota		≤ 6 org	6 – 8 org	8 – 10 org	10 – 12 org	> 12 org
b. Kabupaten		≤ 8 org	8 – 10 org	10 – 12 org	12 – 14 org	> 14 org
2. Rasio Diklat Pegawai	0,04	≥ 80%	60 – 80%	40 – 60%	20 – 40%	< 20%
3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	0,04	≥ 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

No.	Indikator Kinerja	BPPSPAM	KEPMENDAGRI
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 Berekening / Tingkat Kehilangan Air	✓	✓

No.	Indikator Kinerja	BPPSPAM	KEPMENDAGRI
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(m³)/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 :

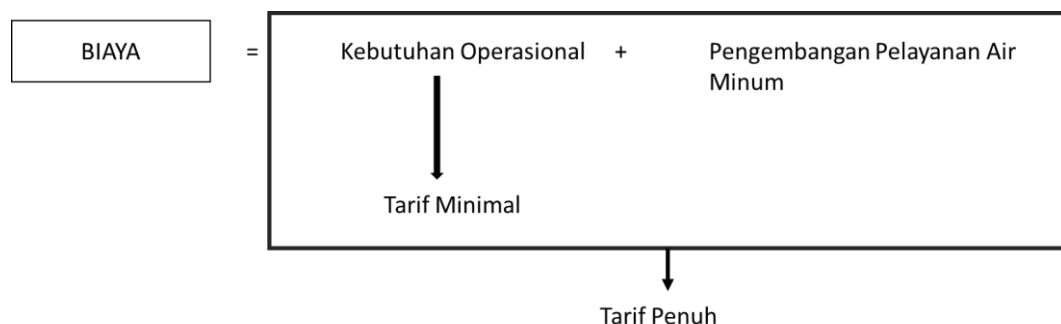
- Penerapan tarif diferensiasi dengan subsidi silang antar kelompok pelanggan, dan
- Penerapan tarif progresif dalam rangka mengupayakan penghematan penggunaan air minum. Dengan menggunakan blok konsumsi pada masing-masing kelompok pelanggan, dapat mencerminkan penerapan tarif progresif.

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 penenaan 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) / m³ adalah ekuivalen dengan Biaya Dasar (BD) / m³, 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

Pelanggan	Blok Konsumsi
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

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

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 ³	10 - 20 m ³	>20 m ³
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 ³ (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: $\frac{\text{Tarif Penuh}}{\text{Tarif Dasar}}$
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,- / m³. 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 ³	Rp/m ³	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 ³	Merupakan keuntungan yang didapatkan dari penjualan per m ³ . Dihitung dengan rumus: $\frac{\text{Keuntungan}}{\text{Air Terproduksi}}$

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

- Tarif Rendah : Kurang dari Rp 4.679,- / m³.
- Tarif Dasar : Rp 4.679,- / m³.
- Tarif Penuh : Rp 4.679 + Rp 727 = Rp 5.406,- / m³.

Contoh tarif / m³ dengan asumsi Biaya Dasar (BD) sebesar Rp 4.679,- / m³ 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 ³	10 - 20 m ³	>20 m ³
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 ³	17,975,520
W6	Rata-Rata Air Terjual	m ³	12,306,000
T7	NRW Standard	%	20.0%
W8	Biaya Dasar (=Tarif dasar)	Rp/m ³	3,910
W9	Tarif penuh	Rp/m ³	4,506
W10	Index (Tarif penuh / Tarif dasar)	rasio	1.15
W11	Rata-rata Tarif	Rp/m ³	4,128
W12	Rata-Rata Penjualan Air	Rp/tahun	50,803,666,667

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

No.	INDIKATOR	KETERANGAN
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 ³ (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: $\frac{\text{Tarif Penuh}}{\text{Tarif Dasar}}$
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 ³	Rp/m ³	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 ³	Merupakan keuntungan yang didapatkan dari penjualan per m ³ . Dihitung dengan rumus: $\frac{\text{Keuntungan}}{\text{Air Terproduksi}}$

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 ³	10 - 20 m ³	>20 m ³	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 (m³/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 (m³/tahun) berdasarkan Kelompok Pelanggan dan Blok Konsumsi

Kode	Kelompok Pelanggan	0 - 10 m ³	10 - 20 m ³	>20 m ³	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 ³	10 - 20 m ³	>20 m ³	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:

No.	INDIKATOR	KETERANGAN
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

No.	PROVINSI	UMP
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 m³/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 ³ × Rp 3.275,-	Rp 32.750,-
Biaya Administrasi	Rp 20.500,-
Jumlah	<u>Rp 53.250,-</u>

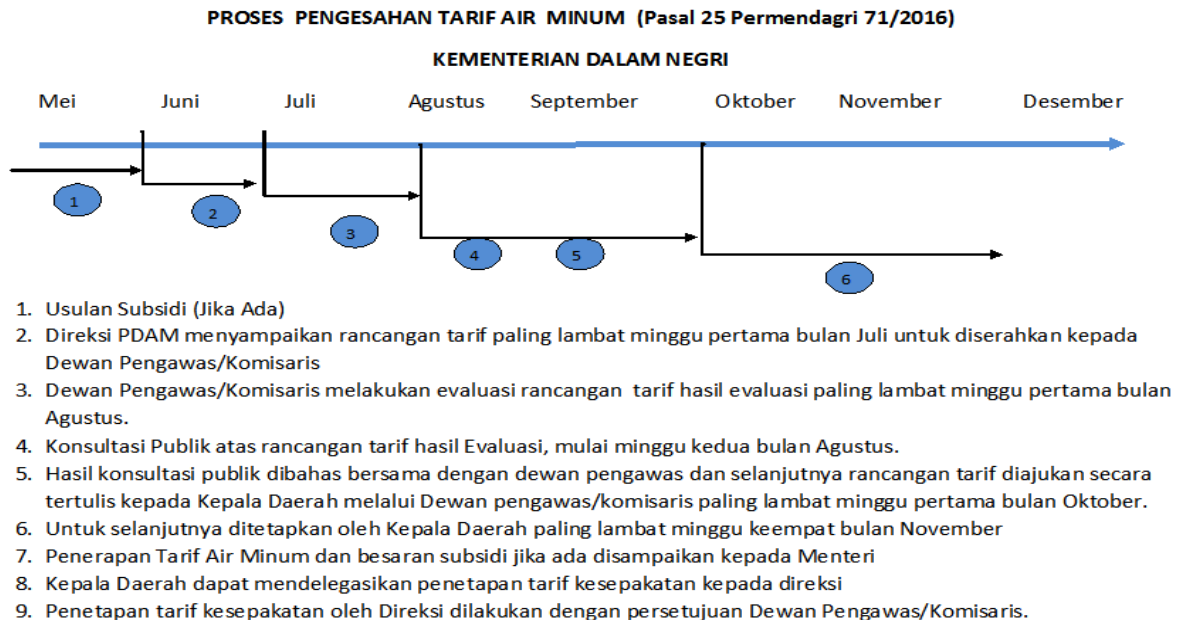
Dibandingkan dengan:

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

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 ³ /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 ³	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 ³	11,540	12,247	13,131
A33	%Peningkatan tarif	%	N/A	3.7%	8.3%
A12	Rata-rata tarif	Rp/m ³	3,908	4,053	4,392
A44	Rata-rata tarif penuh (FCR)	Rp/m ³	4,506	4,506	4,506
A45	% Real Tarif / Tarif FCR	%	86.7%	90.0%	97.5%
A10	rata-rata konsumsi	m ³ /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 ³ produksi	360	432	507
A22	Beban Bahan Kimia	Rp /m ³ produksi	120	171	200
A24	Beban Operasi Lainnya	Rp/m ³ 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 ³	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/ Kelemahan (K/L)	Nilai (-4 s/d 4)	Bobot (%)	Nilai 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

Uraian	Keterangan	Kekuatan/ Kelemahan (K/L)	Nilai (-4 s/d 4)	Bobot (%)	Nilai Total
- 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
Sub Jumlah					0,67
2) ASPEK KEUANGAN					
- 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)

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

Uraian	Keterangan	Kekuatan/ Kelemahan (K/L)	Nilai (-4 s/d 4)	Bobot (%)	Nilai Total
- Struktur Organisasi dan Keseimbangan Tenaga Teknis dan Non Teknis	Terdapat sekitar 46% tenaga bidang tehnik dibanding total karyawan	K	2	1	0,02
Sub Jumlah					0,01
4) ASPEK HUBUNGAN LANGGANAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT					
- 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
Sub Jumlah					0,07
JUMLAH:					1,53

(sumber: *INDII Toolkit*)

Tabel 4.3 Contoh Scoring Analisis Internal

URAIAN	BOBOT (%)	ANGKA NILAI PENGARUH -4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat)								KETERANGAN
		KELEMAHAN				KEKUATAN				
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
ASPEK TEKNIS : SISTEM PRODUKSI DAN DISTRIBUSI										
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	LENGGAP	SANGAT LENGKAP	KONFIGURASI KELENGKAPAN
Sistem Distribusi	7				BER-MASALAH	KURANG LENGKAP	CUKUP LENGKAP	LENGGAP	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			LENGGAP			
	45									

**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	$X < 60\%$	$60\% \leq X < 70\%$	$70\% \leq X < 80\%$	$80\% \leq X < 90\%$	$90\% \leq X < 100\%$	$100\% \leq X < 110\%$	$110\% \leq X < 120\%$	$X \geq 120\%$	TARIF RATA-RATA TERHADAP BIAYA RATA-RATA
Tertib Pelaporan	2				TIDAK ADA LAPORAN	KURANG TERTIB	CUKUP TERTIB	TERTIB	SANGAT TERTIB	
	42									

**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
	8									

ANGKA NILAI PENGARUH -4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat)										
URAIAN	BOBOT (%)	KELEMAHAN				KEKUATAN				KETERANGAN
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
ASPEK HUBUNGAN LANGGANAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT										
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		
	5									
JUMLAH	100									

(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

Uraian	Keterangan	Peluang/Ancaman (P / A)	Nilai (-4 s/d 4)	Bobot (%)	Nilai Total
1) ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT					
- 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 ³ /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
Sub Jumlah					1,01
2) ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH					
- 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)
Sub Jumlah					(0,05)
3) ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH & DPRD					
- Dukungan Penyesuaian	Pemda sangat mendukung	P	4	10	0,40

Uraian	Keterangan	Peluang/Ancaman (P / A)	Nilai (-4 s/d 4)	Bobot (%)	Nilai 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)
Sub Jumlah					0,40
4) ASPEK HUKUM					
- 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 (P / A)	Nilai (-4 s/d 4)	Bobot (%)	Nilai Total
	merasa pelayanan memuaskan				
Sub Jumlah					0,19
5)ASPEK GEOGRAFIS, TATA RUANG DAN LINGKUNGAN					
- 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)
Sub Jumlah					0,12
JUMLAH					1,77

(sumber: *INDII Toolkit*)

Tabel 4.5 Contoh Scoring Analisa Eksternal

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

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

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>) : Perusahaan harus dapat mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada.	Kuadran I (<i>Growth</i>) : Perusahaan harus memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada.
Ancaman	Kuadran III (<i>Survival</i>) : Perusahaan harus menghindari ancaman dan mundur secara perlahan	Kuadran IV (<i>Pivotal strategy</i>) : 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

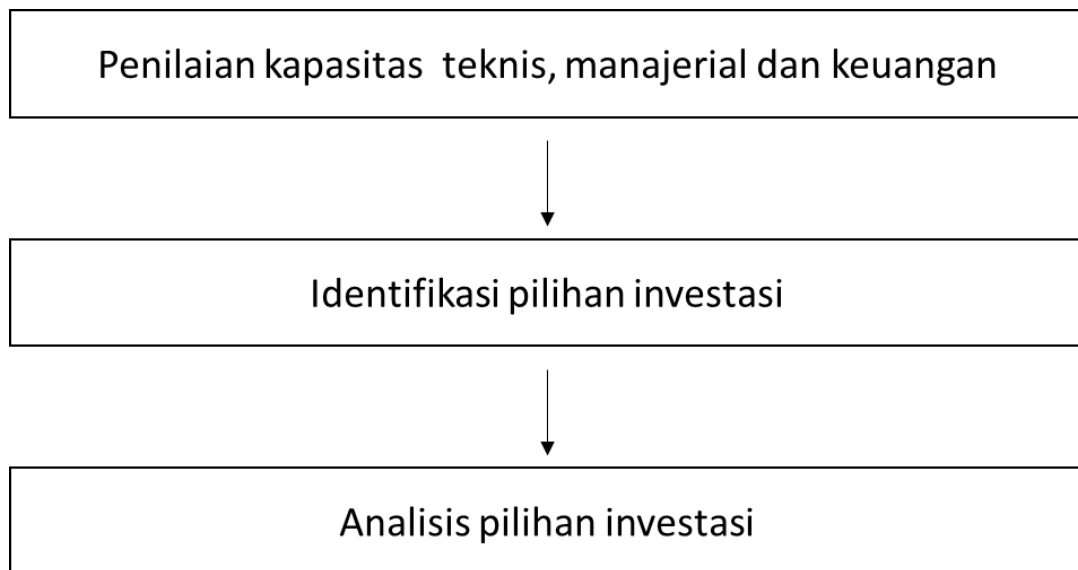
- Entitas yang terletak di kuadran 4 termasuk dalam kategori *pivotal strategies* (formulasi strategi), di mana entitas memiliki organisasi yang kuat, namun beroperasi dalam lingkungan bisnis yang memiliki lebih banyak ancaman bila dibandingkan dengan peluang. Pada kuadran ini, analisa SWOT dari faktor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

Lokasi Layanan	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 <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 diestimasikan 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	
Instalasi Pengolahan Air (Optimalisasi)								
Pembebasan lahan	m ²							
IPA xxx lt/det	lt/det							
Penambahan Pipa								
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							
Meter Air								
Meter Air Baru	Unit							
Sambungan Baru								
Pipa Ø xxx mm	m							
Pipa Ø xxx mm	m							
Aktivitas Pendukung								
Peningkatan manajemen PDAM	LS							
DED dan Supervisi	LS							
Biaya Administrasi Proyek	LS							
Penurunan tingkat kebocoran air	LS							
Sub-Total Program Pendukung								
TOTAL								

(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				20xxP				20xxP				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

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

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 m³ dan pada Tahun 1 proyeksi 19.300.032 m³. 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 ³ /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 ³	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 ³	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 ³	3,908	4,053	4,392	4,523	4,659	4,799	4,943	5,091
A44	Rata-rata tarif penuh (FCR)	Rp/m ³	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 ³ /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 ³ produksi	360	432	507	533	559	587	616	647
A22	Beban Bahan Kimia	Rp / m ³ produksi	120	171	200	210	221	232	243	256
A24	Beban Operasi Lainnya	Rp/m ³ 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 ³	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 2015	Tahun -1 2016	Tahun 0 2017	Tahun 1 2018	Tahun 2 2019	Tahun 3 2020	Tahun 4 2021	Tahun 5 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

	BPPSPAM	KEPMENDAGRI
Aspek yang dinilai	Keuangan Operasional Pelayanan SDM	Keuangan Operasional Administrasi
Jumlah Indikator	18	34
Hasil Penilaian	Sehat Kurang Sehat Sakit	Baik Sekali Baik Cukup Kurang 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 ³ /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 ³	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

Judul	Deskripsi	Ada/Tidak
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).	

Judul	Deskripsi	Ada/Tidak
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

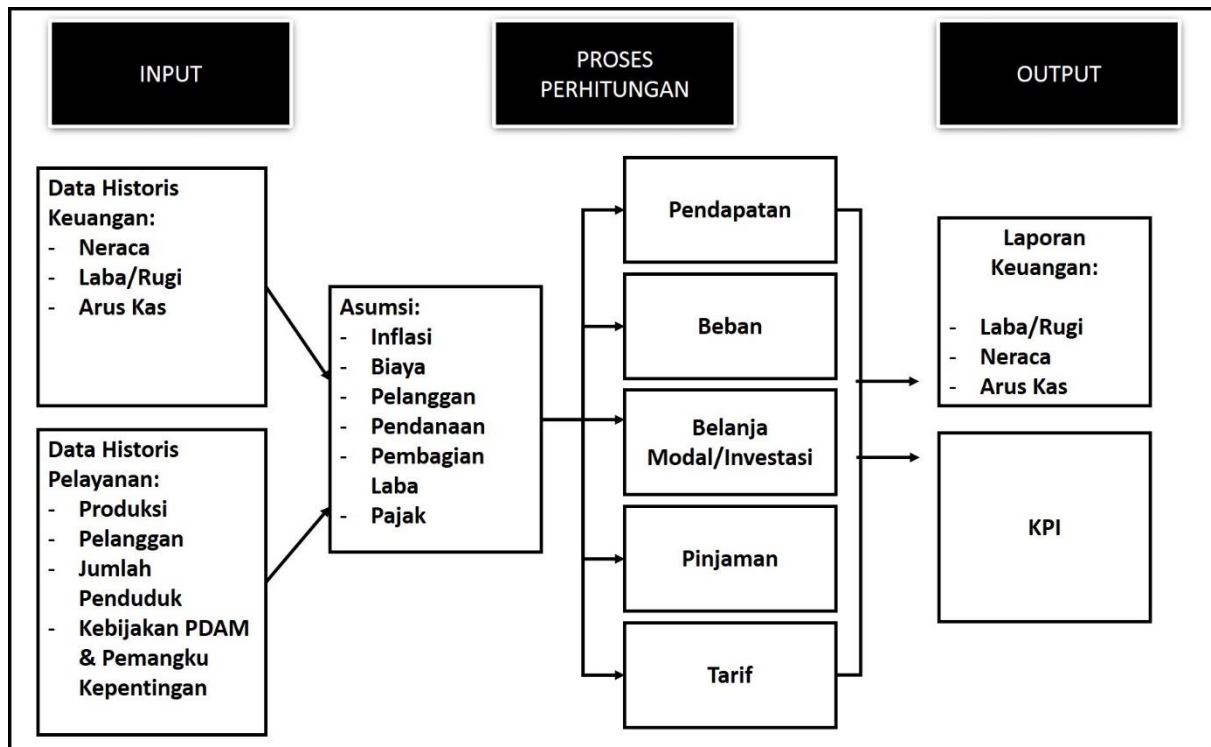
Model keuangan ini sangat sederhana dan dioperasikan dengan menggunakan aplikasi Microsoft Excel. Pada model ini, hanya menggunakan 7 *sheet*, yaitu:

- 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:

NO.	INDIKATOR	KETERANGAN
F2	Penjualan Air	Pendapatan penjualan air yang dikalkulasikan dengan rumus Jumlah m ³ Air Terjual (A11) × Rata-Rata Rp Tarif (A12).
F3	Administrasi	Pendapatan administrasi dihitung dari pendapatan administrasi tahun lalu dibagi dengan Jumlah Sambungan Langgan (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 ³). 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 ³ (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 2015	Tahun -1 2016	Tahun 0 2017	Tahun 1 2018	Tahun 2 2019	Tahun 3 2020	Tahun 4 2021	Tahun 5 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:

NO.	INDIKATOR	KETERANGAN
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.

NO.	INDIKATOR	KETERANGAN
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.

NO.	INDIKATOR	KETERANGAN
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:

NO.	INDIKATOR	KETERANGAN
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 Investasi
			Hingga Tahun -1 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:

NO.	INDIKATOR	KETERANGAN
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).

NO.	INDIKATOR	KETERANGAN
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 2017	Tahun 1 2018	Tahun 2 2019	Tahun 3 2020	Tahun 4 2021	Tahun 5 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 & 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 ³ /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 ³								
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 ³	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 ³								
A44	Rata-rata tarif penuh (FCR)	Rp/m ³								
A45	% Real Tarif / Tarif FCR	%								
A10	rata-rata konsumsi	m ³ /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 ³ produksi								
A22	Beban Bahan Kimia	Rp /m ³ produksi								
A24	Beban Operasi Lainnya	Rp/m ³ 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 ³				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 . $\frac{\text{Kran Umum tahun lalu}}{\text{Jumlah sambungan tahun lalu}} \times \text{Jumlah Sambungantahun sekarang}$
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 ³) 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 ³ . 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.

No.	INDIKATOR	KETERANGAN
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).

No.	INDIKATOR	KETERANGAN
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 ³ 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 ³ yang digunakan untuk menghitung biaya pemakaian air baku. Data historis dihitung dengan rumus Retribusi Air Baku/m ³ (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.

No.	INDIKATOR	KETERANGAN
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 ³ /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 ³								

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.

No.	INDIKATOR	KETERANGAN
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 Liquiditas	Rasio								
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 ³ /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%	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)		Sehat	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat
B21	Bobot PDAM		3.62	3.47	3.54	3.53	3.60	3.55	3.39	3.39
A12	Rata-rata tarif	Rp/m ³								

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 ³ /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 ³								
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 ³	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 ³ /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 ³	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 ³ /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 ³	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 ³	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 ³	3,908	4,053	4,392	4,523	4,659	4,799	4,943	5,091
A44	Rata-rata tarif penuh (FCR)	Rp/m ³	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 ³ /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 ³ produksi	360	432	507	533	559	587	616	647
A22	Beban Bahan Kimia	Rp /m ³ produksi	120	171	200	210	221	232	243	256
A24	Beban Operasi Lainnya	Rp/m ³ 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 ³	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
I	PERSIAPAN DAN PENILAIAN AWAL								
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
II	ANALISA KONDISI SAAT INI								
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
III	PERENCANAAN PENGEMBANGAN DAN PENINGKATAN SPAM								
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
IV	PERUMUSAN RENCANA KEUANGAN								
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"> - Sebelah utara berbatasan dengan lereng Gunung JPH dan daerah Pegunungan TRF - Selatan berbatasan dengan Kabupaten QWR dan hanya dipisahkan oleh lembah di daerah AZX;
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).

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	m3/SL/bulan	16.2	16.2	16.5
A11	Jumlah air terjual/tahun	ribu m3	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 16,5m³ dalam satu keluarga di tiap bulannya. Jumlah penduduk terlayani di Kabupaten XYZ meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2017, konsumsi air sebesar 13.131.000/m³ selama kurun waktu 1 tahun.

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 ³ /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 Sumbungan Baru	3,309	3,320	4,617
F6	Pendapatan Non Air Lainnya (Denda, Smb.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.

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	11,655	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	25,927	25,927	35,705
G38	Cadangan Umum	3,644	3,644	3,644
G39	Akumulasi Rugi/Laba	5,655	13,134	17,966
G40	Rugi/Laba Tahun Berjalan	4,476	4,832	6,257
G41	Jumlah Ekuitas	60,567	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

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

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		
Aspek Keuangan				
B1	ROE (Return On Equity)	%	5.4%	6.0%
B2	Ratio Operasi	Rasio	0.9	0.9
Liquiditas				
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%
Aspek Pelayanan				
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 ³ /SL/bulan	16.2	16.5
Aspek Operasional				
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%
Sumberdaya				
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 ³	3,908	4,392

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 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
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	Labai/ (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	Labai/ (Rugi) Sebelum Pajak	4,904	6,404	7,378	3,044	2,374
F26	Pajak Pendapatan					
F27	Labai/ (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					
G3	Kas dan Setara Kas	3.892	9.878	19.740	25.584	39.916
G5	Piutang Air - Bersih	8.728	9.543	10.402	10.818	11.172
G6	Utang Muka	125	136	148	154	158
G7	Persediaan	1.014	1.128	1.250	1.321	1.388
G8	Jumlah Aset Lancar	13.759	20.685	31.540	37.877	52.634
G9	Aset Tidak Lancar					
G10	Aset Tetap					
G11	Tanah	1.223	1.223	3.223	3.223	3.223
G12	Aset tetap air minum diluar Tanah	191.462	202.549	214.780	227.394	236.442
G13	Akumulasi Penyusutan Aset Tetap Air Minum	-90.097	-104.995	-120.793	-137.518	-154.910
G14	Nilai Buku Aset Tetap	102.588	98.777	97.210	93.099	84.755
G15	Aset Dalam Penyelesaian	11.087	14.231	12.614	9.048	2.070
G16	Aset Lain-lain	3.167	3.049	3.001	2.874	2.616
G17	Jumlah Aset Tidak Lancar	116.842	116.037	112.825	105.020	89.442
G18	Jumlah Aset	130.601	136.742	144.365	142.897	142.076
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	19.383	18.989	18.949	16.550	14.137
G34	Jumlah Kewajiban	21.970	22.171	22.544	18.766	16.180
G35	Ekuitas					
G36	Penyerahan Pemerintah Daerah	41.406	41.923	43.076	43.817	43.817
G37	Penyerahan 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					
Kode	Indikator	Unit	2018	2019	2020	2021	2022
B1	Aspek Keuangan	%	4.5%	5.6%	6.1%	2.5%	1.9%
B2	ROE (Return On Equity)	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)	%	31.5%	33.3%	35.0%	35.1%	35.0%
B7	Aspek Pelayanan	%	5.5%	5.9%	5.6%	0.7%	0.0%
B8	Cakupan Pelayanan	%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%
B8	Pertumbuhan Pelanggan per Tahun	%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
B9	Tingkat penyelesaian Aduan	%	16.5	16.5	16.5	16.5	16.5
B10	Kualitas Air Pelanggan	m ³ /SL/bulan					
B11	Konsumsi Air Domestik						
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 ³					

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

INDIKATOR	KRITERIA NILAI					OPSI TINDAKAN
	5	4	3	2	1	
						<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penggantian water meter ➤ Penindakan terhadap sambungan liar. <p>b. Penyesuaian tarif FCR :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reklasifikasi pelanggan ➤ Restrukturisasi kelompok pelanggan <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	$\geq 100\%$	$80 \leq 100$ (%)	$60 \leq 80$ (%)	$40 \leq 60$ (%)	$40 \leq 60$ (%)	Apabila indikator sangat buruk maka dapat dilakukan tindakan:

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

INDIKATOR	KRITERIA NILAI					OPSI TINDAKAN
	5	4	3	2	1	
						dan pengembalian tinggi. (contoh : water meter pelanggan, <i>capacitor bank</i>)
ASPEK PELAYANAN						
Cakupan Pelayanan Teknis	\geq 80%	$60 \leq$ 80 (%)	$40 \leq$ 60 (%)	$20 \leq$ 40 (%)	$<$ 20%	<p>Apabila indikator sangat buruk, maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah jumlah SR dengan memanfaatkan penghematan air dari penurunan kehilangan air, <i>idle capacity</i>, pengembangan sistem 2. Apabila poin 1 terpenuhi, maka penambahan jumlah SR dapat dilakukan melalui pola pemasaran sambungan baru (MBR, sambungan murah, dll) <p>*Menaikkan jumlah SR tetap harus memperhatikan pra kondisi. Bila tidak, akibatnya adalah: Tekanan air di pelanggan turun → konsumsi/pelanggan turun (konsumsi $< 10 \text{ m}^3$ naik) → pendapatan turun → ROE turun → Rasio Operasi Turun</p>
Pertumbuhan Pelanggan	\geq 10%	$8 \leq$ 10 (%)	$6 \leq 8$ (%)	$4 \leq 6$ (%)	$<$ 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"> ➤ Distribusi air ➤ Kemudahan pembayaran ➤ Penanganan pengaduan pelanggan
Tingkat Penyelesaian Aduan	$\geq 80\%$	$60 \leq 80$ (%)	$40 \leq 60$ (%)	$20 \leq 40$ (%)	$< 20\%$	<p>Apabila indikator sangat buruk maka dapat dilakukan tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen penerimaan pengaduan pelanggan <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengaturan ruang pelayanan yang ramah konsumen (petugas distribusi dan hublang ada di 1 ruangan) ➤ Penyediaan Akses pengaduan 24 jam 2. Meningkatkan jumlah keluhan selesai, dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mempermudah prosedur penanganan pengaduan

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

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

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"> 1. Pemasangan dan pemeliharaan meter induk sesuai standar 2. Penggantian dan kalibrasi meter pelanggan secara berkala 3. Manajemen baca meter 4. Supervisi sambungan-sambungan yang sudah diputus dan melakukan sidak 5. Penggantian pipa distribusi dengan pipa yang berkualitas, terpercaya dan berstandar nasional 6. Penindakan tegas secara hukum
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"> ➤ Tersedianya reservoir yang cukup ➤ Sistem PRV (<i>Pressure Reducing Valve</i>) ➤ Hidrofor
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"> 1. Pendataan tekanan air pada sambungan pelanggan: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Memasang manometer di pelanggan

INDIKATOR	KRITERIA NILAI					OPSI TINDAKAN
	5	4	3	2	1	
						<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melakukan pendataan tekanan air bersamaan dengan pencatatan meter 2. Memperbaiki tekanan air pada jaringan distribusi melalui: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menyesuaikan diameter pipa sesuai dengan kebutuhan ➤ Melakukan simulasi dengan EPANET ➤ Mereview sistem distribusi ➤ Penanganan kehilangan air, baik fisik maupun non fisik
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"> 1. Melakukan verifikasi water meter pelanggan yang ada 2. Penggantian water meter yang rusak/tidak akurat 3. Inventarisasi dan penyimpanan dengan baik water meter yang rusak
ASPEK SDM						
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 ≤ 8 org	Kab >8-10 org	Kab >10- 12 org	Kab >12- 14 org	Kab > 14 orang	1. Meningkatkan jumlah pelanggan 2. Memperbaiki manajemen personalia
Rasio diklat pegawai	>80 (%)	60 ≤ 80 (%)	40 ≤ 60 (%)	20 ≤ 40 (%)	< 20%	Apabila indikator sangat buruk maka hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan jumlah pegawai yang mengikuti diklat
Biaya diklat terhadap biaya pegawai	≥ 10 (%)	7,5 ≤ 10 (%)	5 ≤ 7,5 (%)	2,5 ≤ 5 (%)	< 2,5 (%)	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.

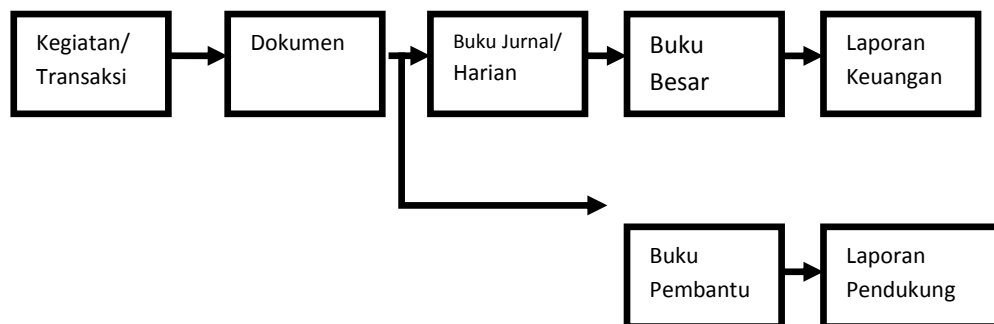
1.5 Siklus Akuntansi

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

NAMA AKUN	DEFINISI	PENGAKUAN	PENGUKURAN	PENG-UNGKAPAN
1. Kas & Setara Kas	<ul style="list-style-type: none"> Kas mata uang yang berlaku sebagai alat pembayaran yang sah. Setara kas, investasi jangka pendek dan sangat likuid yang dimiliki untuk memenuhi komitmen kas jangka pendek. 	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

NAMA AKUN	DEFINISI	PENGAKUAN	PENGUKURAN	PENG-UNGKAPAN
	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"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	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"> • Pendapatan penjualan diakui dengan terbitnya daftar rekening ditagih. • Pendapatan penjualan non air, diakui dengan terbitnya daftar piutang atau 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan penjualan diukur berdasarkan nilai tagihan pemakaian air • Pendapatan penjualan non air, diukur berdasarkan besarnya nilai hak 	Kebijakan akuntansi, dan jumlah kategori pendapatan yang diakui selama periode termasuk pendapatan yang timbul.

NAMA AKUN	DEFINISI	PENGAKUAN	PENGUKURAN	PENG- UNGKAPAN
		tagihan non air. • Pendapatan lain-lain jika timbul hak untuk memperoleh pendapatan tsb.	yang ditagihkan • 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 Terutang juga akan meningkat.

Koreksi fiskal negatif adalah koreksi atau penyesuaian yang akan mengakibatkan menurunnya laba kena pajak yang membuat PPh badan terutang 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**

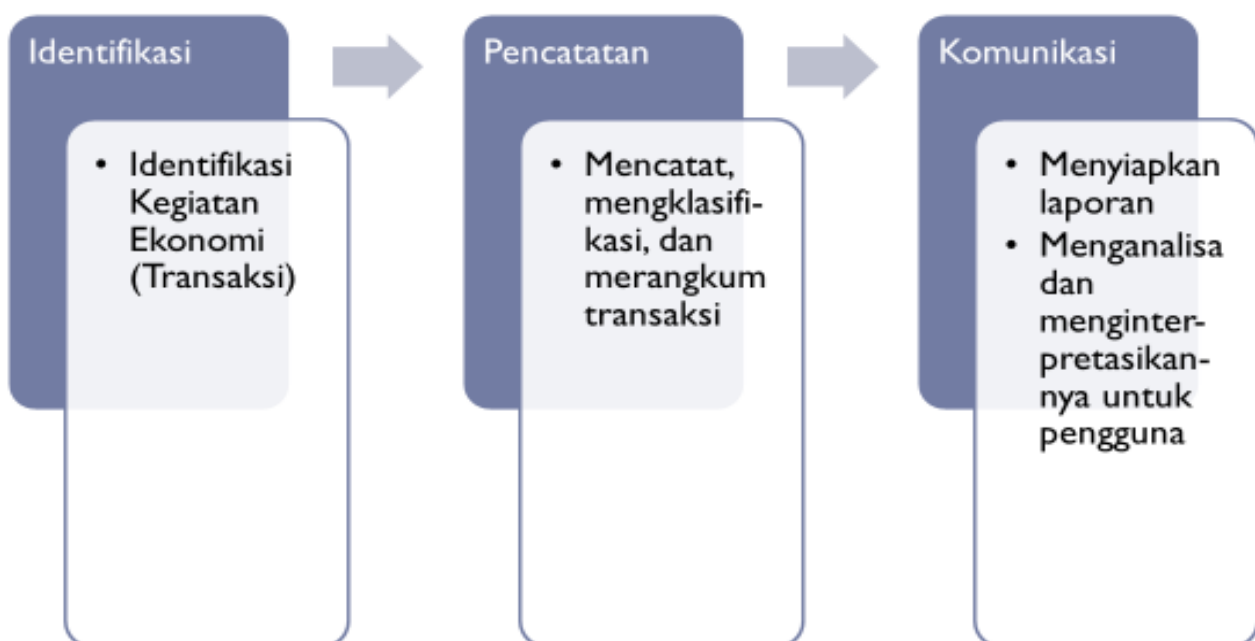


MATERI PRESENTASI COE - FAM

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

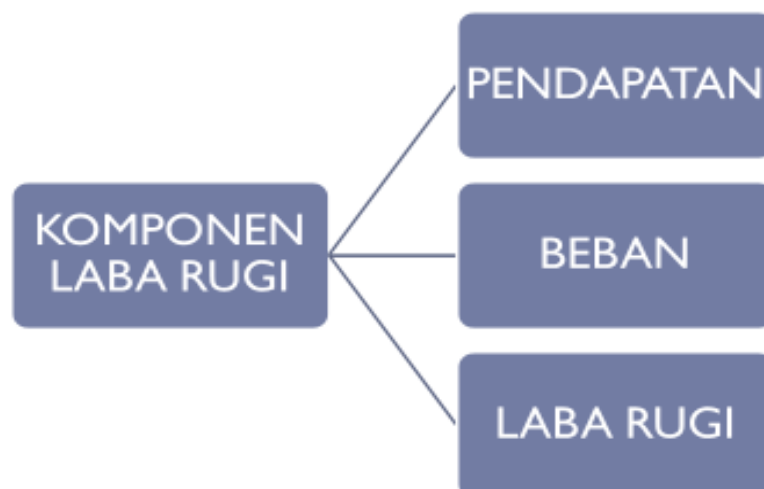
Perubahan
Ekuitas

Arus Kas

Catatan Atas Laporan Keuangan

▶ 5

LAPORAN LABA RUGI



▶ 6

PRINSIP PENGAKUAN PENDAPATAN DAN BEBAN



► Prinsip Pengakuan Pendapatan:

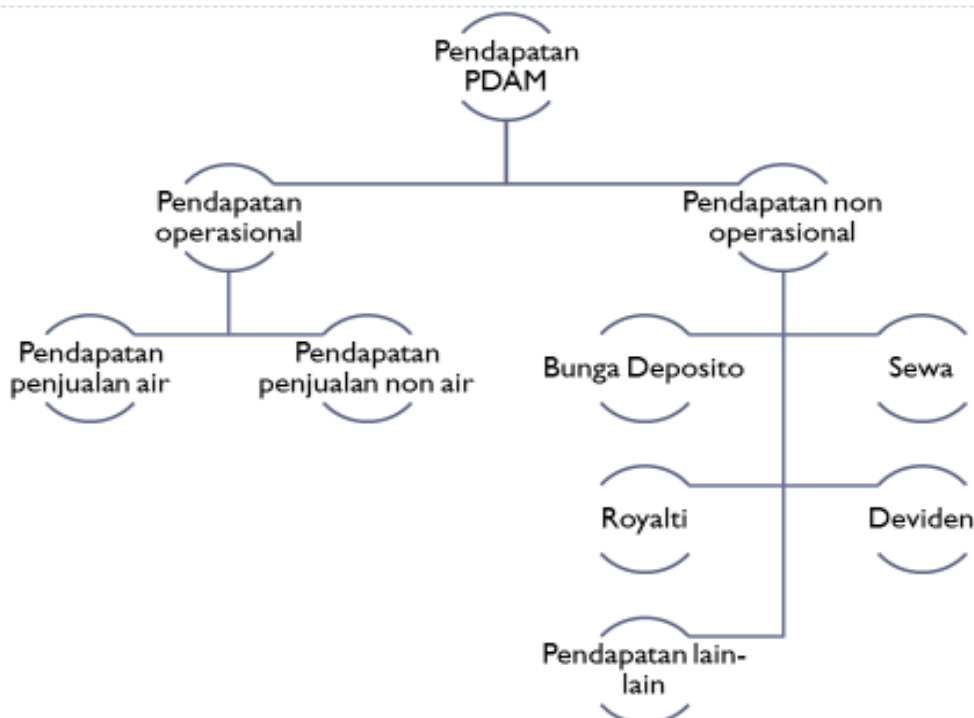
Perusahaan mengakui pendapatan jika ada kemungkinan manfaat ekonomi di masa depan yang akan mengalir ke perusahaan dan dimungkinkan dapat diukur nilai/jumlah pendapatan dalam satuan uang.

► 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

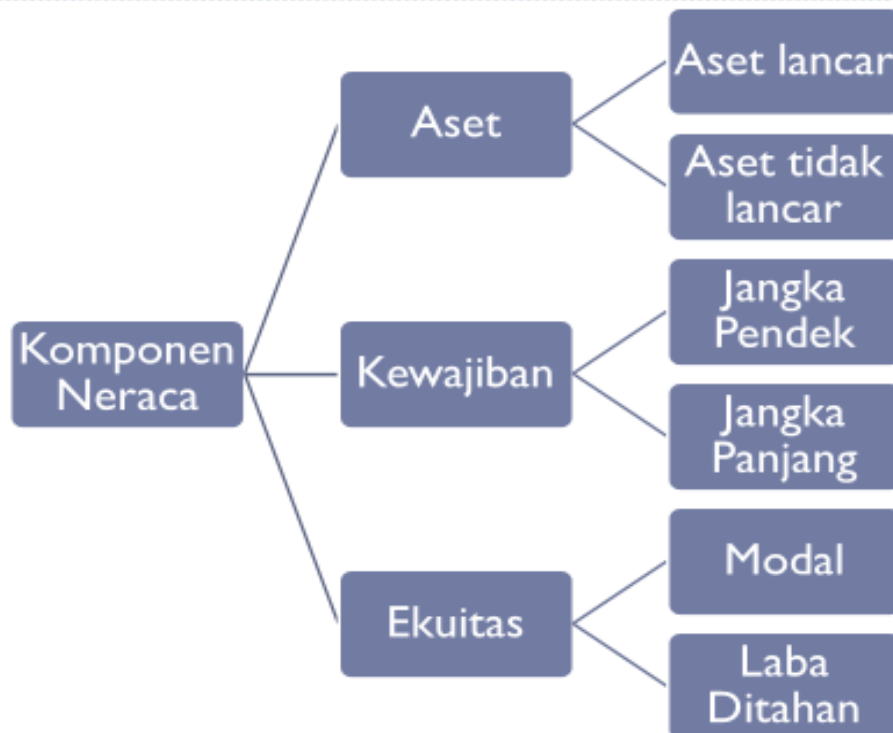
▶ 9

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

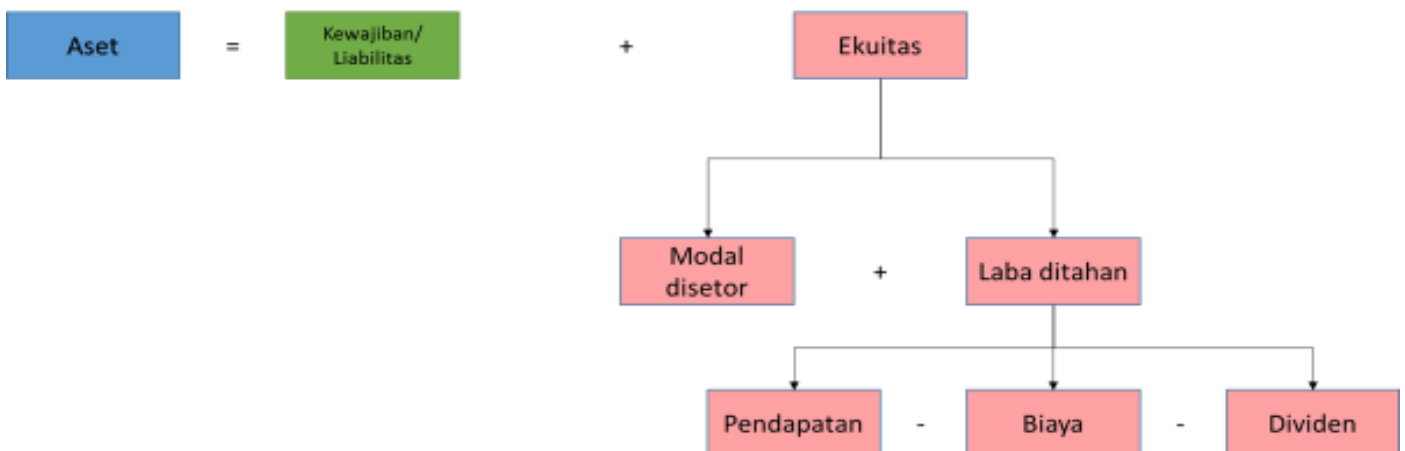
(dalam Rp Juta)	
2016	
Pendapatan Operasional	
Pendapatan Air	
Pendapatan Penjualan Air	38.113
Penjualan Air Via Mobil Tangki	38.115
Pendapatan Beban Tetap	850
Pendapatan Non Air	
Pendapatan Sambungan Baru	5.424
Pendapatan Denda	2.198
Pendapatan Penyambungan Kembali	749
Pendapatan Penggantian Meter Air	5.483
Pendapatan Beban Pendaftaran	96
Pendapatan Non Air Lainnya	97
Jumlah Pendapatan Usaha	91.125
Pendapatan Lain-Lain	727
JUMLAH PENDAPATAN	91.852
BEBAN OPERASIONAL	
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	
JUMLAH BEBAN OPERASIONAL	81.707
Laba/Rugi Sebelum Pajak Penghasilan	10.145
Pajak Penghasilan	3.438
Laba/Rugi Bersih	6.707

▶ 10

NERACA



PERSAMAAN AKUNTANSI





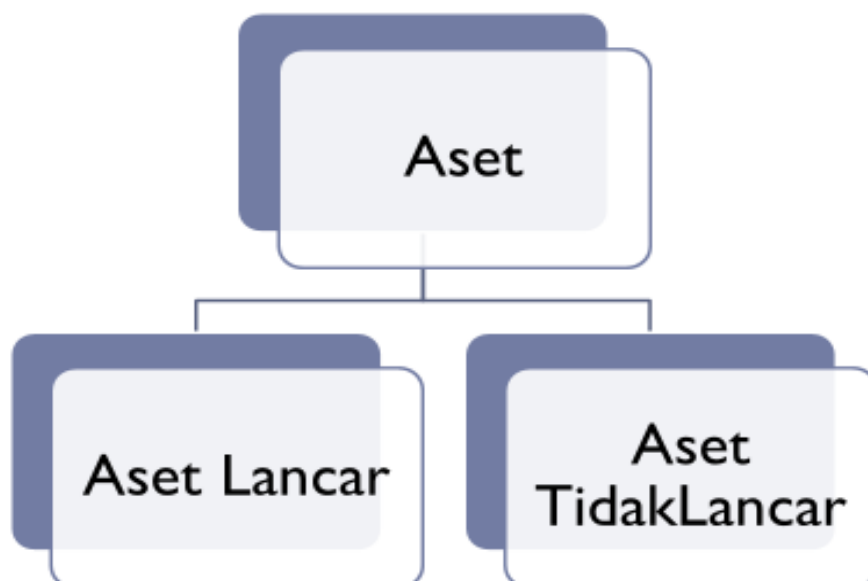
CONTOH LAPORAN NERACA pada tanggal 31 Desember 2016

(dalam Rp. Juta)	
2016	
Aset	
Aset Lancar	
Kas dan Setara Kas	15.672
Piutang Dagang – net	1.963
Piutang Lain-lain	30
Persewaan	2.330
Aset Lancar Lainnya	0
Jumlah Aset Lancar	19.995
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
Jumlah Aset Lain-lain	599
Jumlah Aset Tidak Lancar	71.066
Total Aset	91.061
Kewajiban dan Ekuitas	
Kewajiban Jangka Pendek	
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
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	18.501
Kewajiban Jangka Panjang	
Utang Pinjaman	14.740
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	14.740
Kewajiban Lain-lain	
Cadangan Dana	
Bagian Laba ke Daerah	590
Cadangan Dana Meter/Sosial	66.736
Cadangan Dana Produksi	143
Cadangan Dana Perangon	0
Jumlah Kewajiban Lain-lain	67.459
Jumlah Kewajiban	100.700
Ekuitas	
Modal Pemerintah Daerah	
Modal Pemerintah Pusat	19.821
Cadangan Umum	9.343
Modal Hibah	723
Saldo Laba (Rugi)	(20.248)
Jumlah Ekuitas	(9.639)
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	91.061

▶ 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	
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	
Laba (Rugi) Bersih	6.707
Penyesuaian Laba (Rugi) Bersih	11.852
Perubahan Modal Kerja	(4.063)
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Operasi	14.496
Arus Kas dari Aktivitas Investasi	(10.831)
Pengurangan (Penambahan) Aset Tetap	(3.593)
Kenaikan (Penurunan) Aset Dalam Penyelesaian	0
Aset lain-lain	(270)
Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi	(14.694)
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	
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
Jumlah Arus kas dari Aktivitas Pendanaan	16.217
Perubahan Arus Kas	1.523
Saldo Kas Awal Tahun	14.419
Saldo Kas Akhir Tahun	15.672
Deposito	0
Saldo Kas Minimum (Jika diperlukan)	0
Jumlah Kas dan Setara Kas	15.672

▶ 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.



Terima
kasih

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

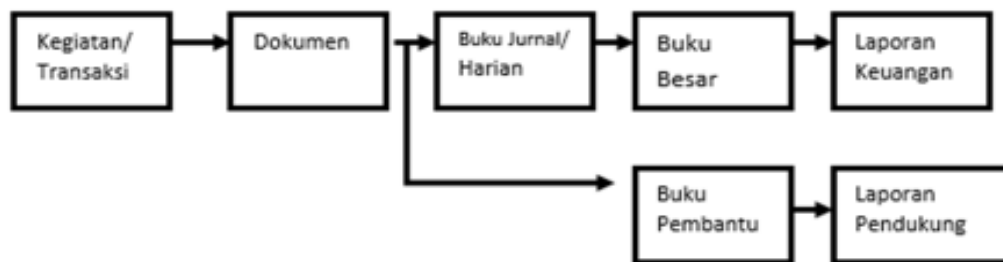
- Pengguna Informasi Akuntansi

- ▶ 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

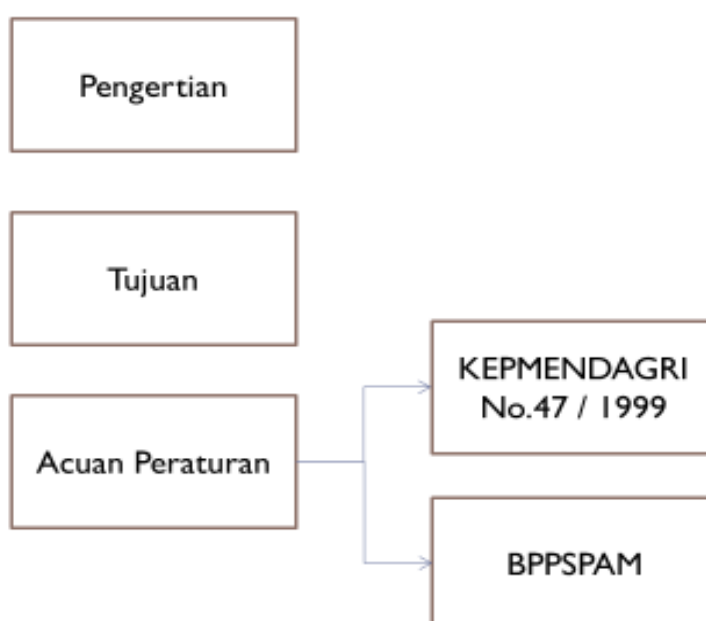


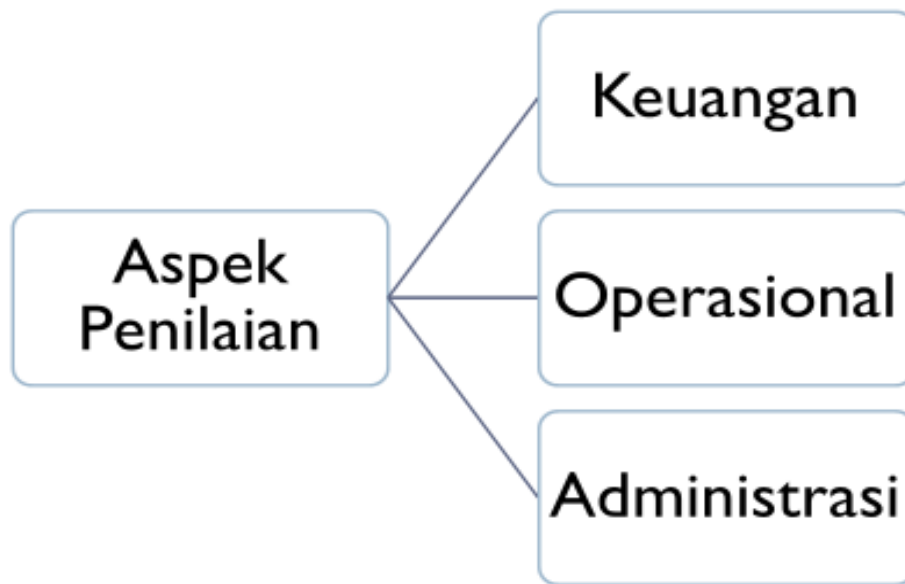
MATERI PRESENTASI COE - FAM

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

KLASIFIKASI PENILAIAN KINERJA KEPMENDAGRI NO.47/1999



Hasil	Nilai
Baik Sekali	>75
Baik	60 – 75
Cukup	45 – 60
Kurang	30 – 45
Tidak Baik	< 30

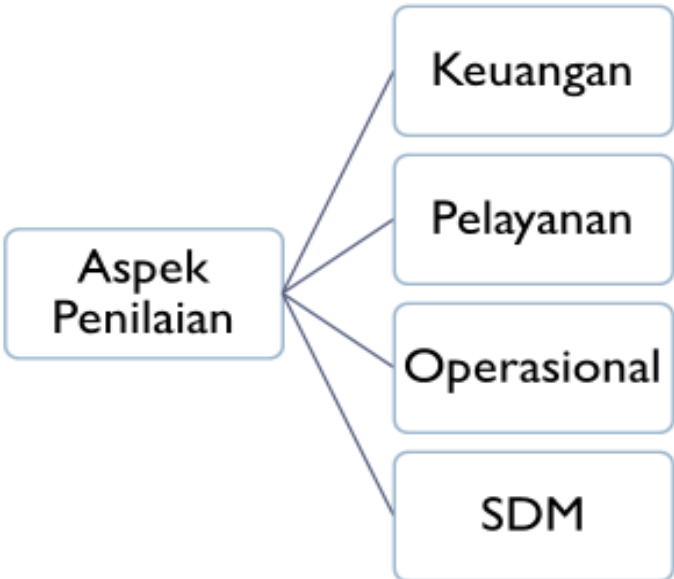
▶ 7



PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN BPPSPAM

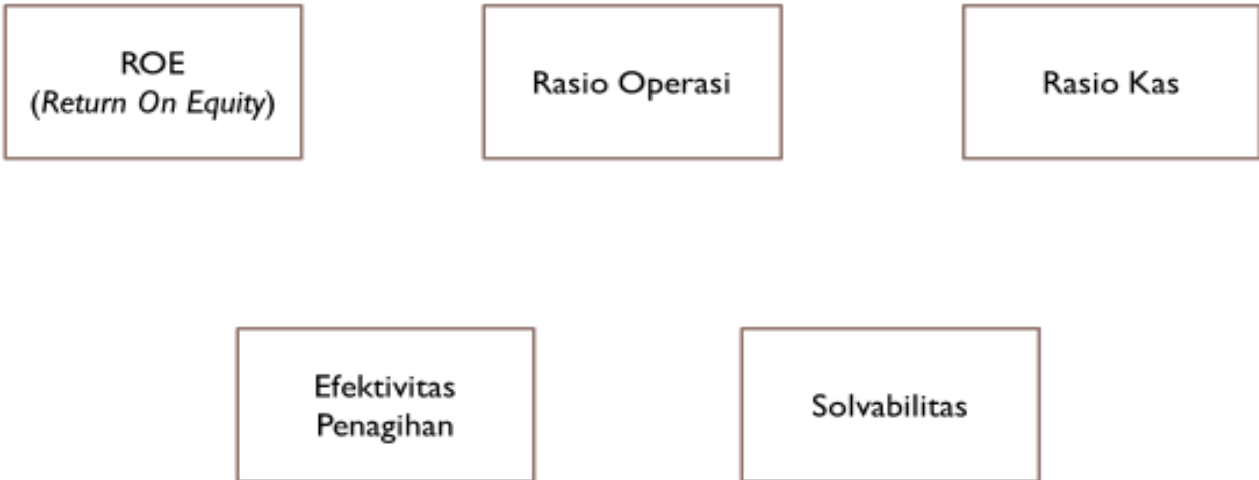
▶ 8

PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN BPPSPAM



▶ 9

ASPEK KEUANGAN



▶ 10

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

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

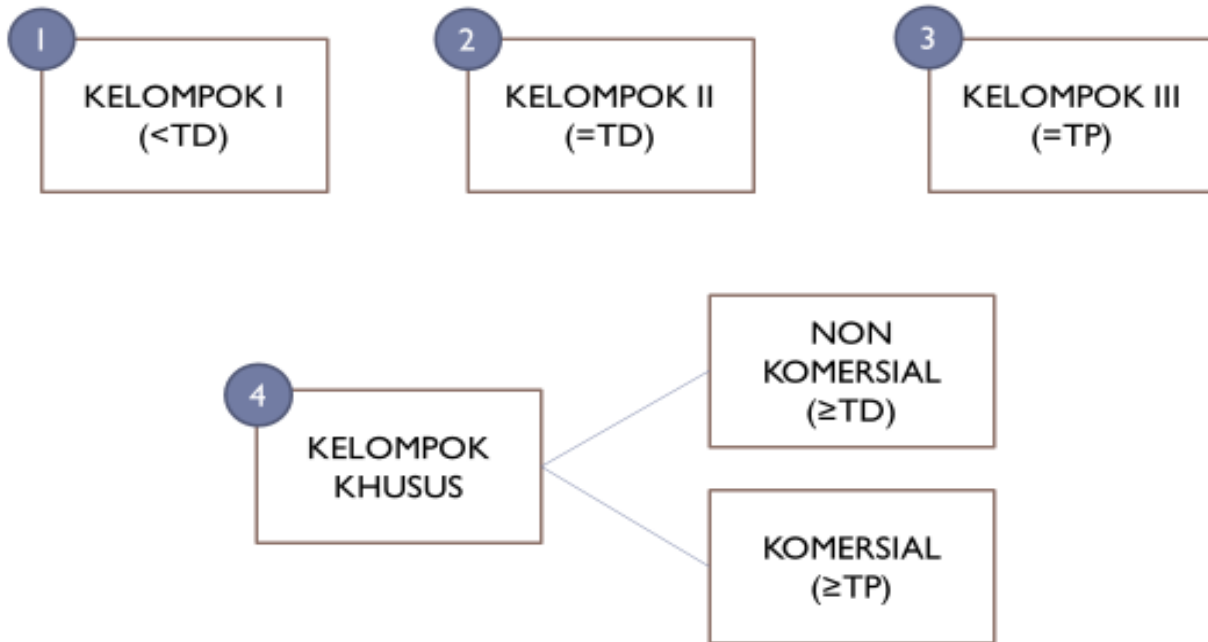
▶ 8

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



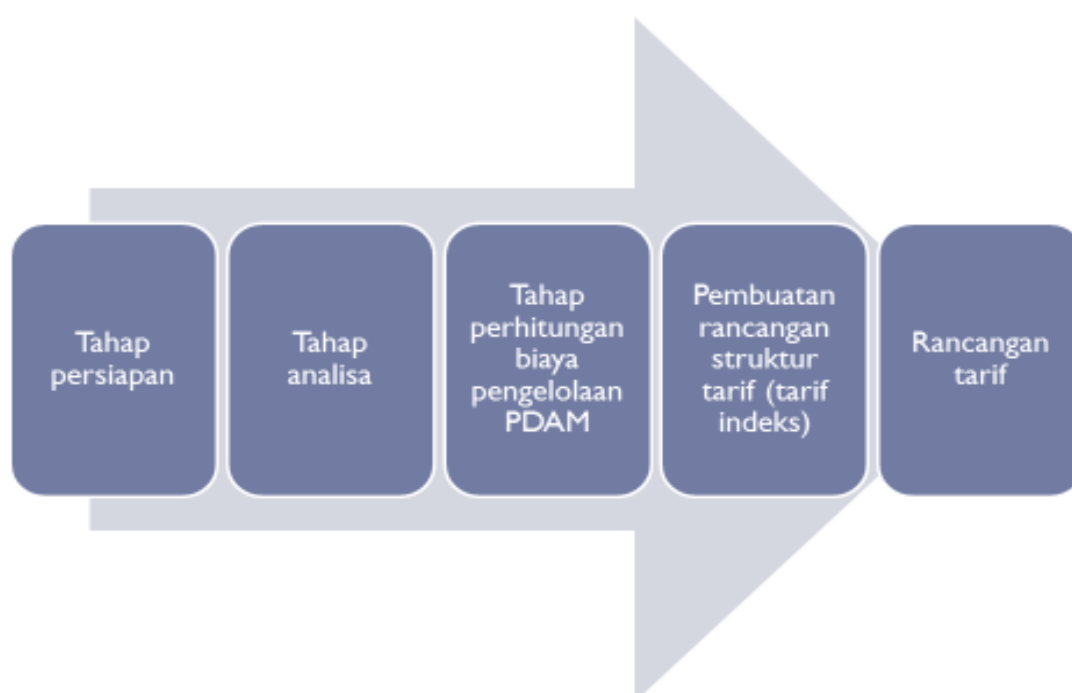
KELOMPOK	PELANGGAN
KELOMPOK I	Rumah Tangga MBR, Tempat Ibadah, dll
KELOMPOK II	Rumah tangga
KELOMPOK III	Pabrik, Industri, Mall
KELOMPOK KHUSUS	
Non Komersial	Rumah susun yang dikelola pemerintah, antar PDAM dan atau daerah
Komersial	Apartemen & Mall, Pelabuhan, Bandara, yang bersifat kesepakatan yang 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 ³	10 - 20 m ³	>20 m ³
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 m³, 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 ³	10 - 20 m ³	>20 m ³
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

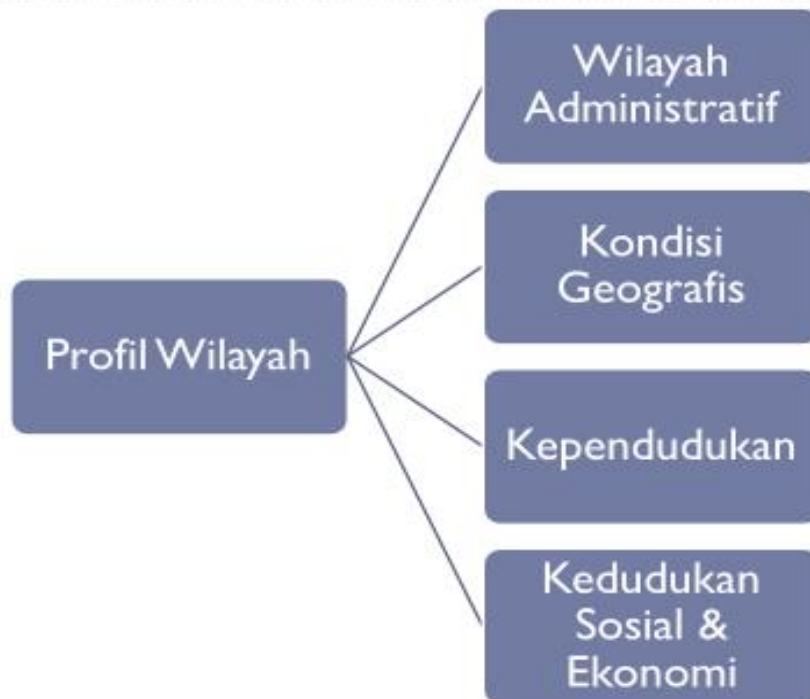


- ▶ Rencana Investasi
- ▶ Proyeksi Keuangan
- ▶ Analisa Sensitivitas

▶ 6



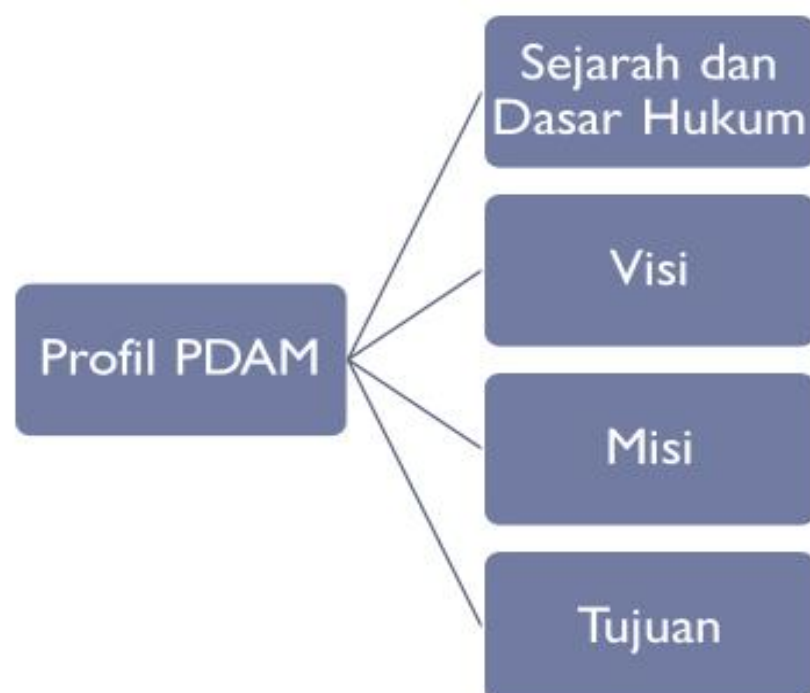
PROFIL WILAYAH



▶ 7



PROFIL PDAM



▶ 8



PELAYANAN & RENCANA ORGANISASI



RENCANA ORGANISASI

Rancangan suatu struktur organisasi mencakup:

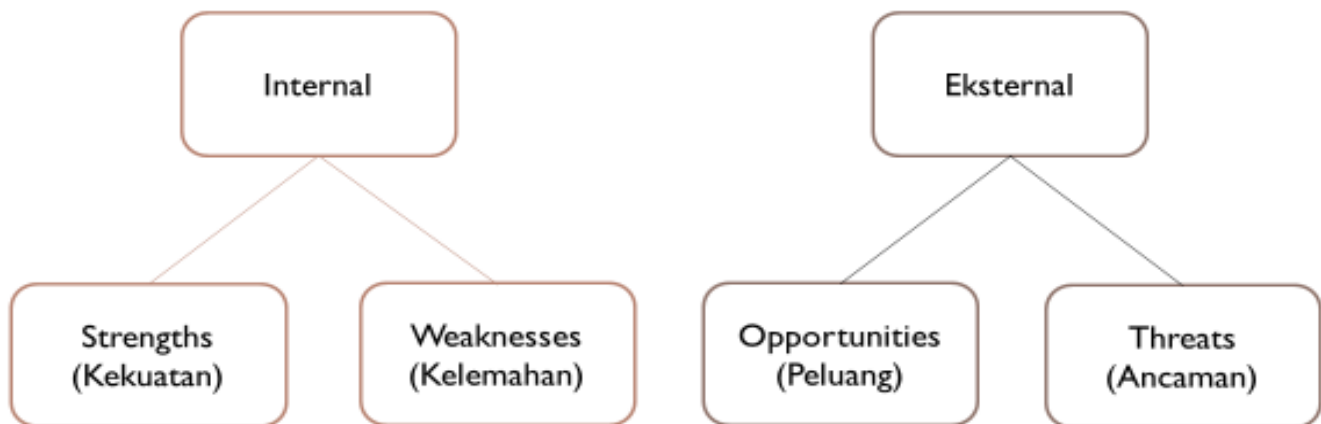
- ▶ Perumusan pembagian fungsi, tugas, dan tanggung jawab serta hubungan kerja dari masing-masing jabatan yang ada pada PDAM.
- ▶ Kepekaan terhadap peraturan perundang-undangan serta kebijakan para pemangku kepentingan.
- ▶ Dapat berfungsi sebagai sarana mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi 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

Sumber: INDII Toolkit

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

▶ 19

Contoh Scoring Analisis Internal – Aspek Teknis



URAIAN	BOBOT (%)	ANGKA NILAI PENGARUH -4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat)							KETERANGAN	
		KELEMAHAN			KEKUATAN					
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
ASPEK TEKNIS : SISTEM PRODUKSI DAN DISTRIBUSI										
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 Ide	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 Penunjang Pemeliharaan	3			TIDAK LENGKAP			LENGKAP			
	45									

Sumber: INDII Toolkit

▶ 20

Contoh Scoring Analisis Internal – Aspek Keuangan



URUTAN	BOBOT (N)	ANGKA NILAI PENGARUH - 4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat)								KETERANGAN
		KELEMAHAN				KEKUATAN				
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
ASPEK KEUANGAN										
Disisi Dulu Audit Risiko/Isa	7	TIDAK DIALOIT			DISCLAIMER	WDS/ WDP			WTP	HAJL RUDIT TAKUN SEBELLUBIYA
Kelemba Danapahan	5	>10%	60%<=10%	65%<=72%	70%<=75%	75%<=80%	80%<=85%	85%<=90%	90%<=	PENYALAHAN ATAS DED BERALAN
Outang Tawahan	5	KUR	80%<=90	70%<=80	60%<=70	50%<=60	50%<=55	45%<=50	34%	DINYATAMIN SALAM PASI
Rasio Lancar (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 HULTANG LANGGAR
Tarif mutasi (angka/panjang/ total Aspek)	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	
Tarif rata-rata vs Rasio Rata-rata	10	>100%	60%<=170%	70%<=100%	80%<=90%	90%<=100%	100%<=110%	110%<=120%	1210%	TARIF BATAJ TERHADAP BIAYA KATAJ
TOTAL (DIBAWAH)	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 - 4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat)								KETERANGAN
		KELEMAHAN				KEKUATAN				
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
ASPEK ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA										
Basic Kacangan / Sertifikat Sertifikasi	2	10xX	14xX<=10	12xX<=14	10xX<=12	9xX<=10	7xX<=9	5xX<=7	X<5	
Tingkat Pendidikan / keahlian	2	X < 4%	4%<= X < 6%	6%<= X < 8%	8%<= X < 10%	10%<= X < 12%	15%<= X < 20%	20%<= X < 25%	X > 25%	TOTAL: D0 + S1 TERHADAP JUMLAH PEGAWAI
Melakukan ASUK UNIT KEGIATAN (Tipe/ Sosi)	1				TIDAK ADA	KURANG BAIK	CUKUP BAIK	BAIK	SANGAT BAIK	
Adanya Kacik, Program Penanganan dan Penanggulangan	2				TIDAK BERJALAN		BERJALAN			
Struktur Organisasi dan Pembentukan Tenaga Teknis dan Non Teknis	1	X<2%	2%<=X<3%	3%<=X<5%	5%<=X<10%	10%<=X<15%	15%<=X<20%	20%<=X<30%	30%<=X<40%	% TENAGA TEKNIK
	8									

Sumber: INDII Toolkit

▶ 22

Contoh Analisa Kekuatan dan Kelemahan (Internal) PDAM – Aspek Hub. Langgan & Hub. Masyarakat



URAIAN	BOBOT (%)	ANGKA NILAI PENGARUH - 4 (Sangat Lemah) s/d 4 (Sangat Kuat)								KETERANGAN
		KELEMAHAN				KEKUATAN				
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
ASPEK HUBUNGAN LANGGANAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT										
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)
ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT		
Kondisi Masyarakat	Ekonomi Pendapatan Tiap Rumah Tangga / bulan (SKP 2013): Rp. 2 juta	P
Pola Pemakaian Air	Rata-rata cukup : 26 m ³ /rumah/bulan (Tahun 2013)	P
Minat Pelanggan PDAM	Menjadi Hasil survey menyatakan minat menjadi pelanggan sebesar 65%	P
ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH		
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)
ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH & DPRD		
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
ASPEK HUKUM		
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 - 4 (Ancaman Besar) s/d 4 (Peluang Besar)									KETERANGAN
	ROBOT	ANCAMAN				PELUANG				
	(%)	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT										
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 ³	5M ³ SX<7.5M ³	7.5M ³ SX<10M ³	10M ³ SX<15M ³	15M ³ SX<20M ³	20M ³ SX<25M ³	25M ³ SX<30M ³	X≥30M ³	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									
ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH										
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: INDI Toolkit

▶ 27

Contoh Scoring Analisis Eksternal

Aspek Dukungan dari PEMDA & DPRD dan Aspek Hukum

URAIAN	ANGKA NILAI PENGARUH - 4 (Ancaman Besar) s/d 4 (Peluang Besar)									KETERANGAN
	ROBOT	ANCAMAN				PELUANG				
	(%)	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH & DPRD										
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									
ASPEK HUKUM										
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: INDI Toolkit

Contoh Scoring Analisis Eksternal - Aspek Geografis, Tata Ruang dan Lingkungan



URAIAN	BOBOT (%)	ANGKA NILAI PENGARUH - 4 (Ancaman Besar) s/d 4 (Peluang Besar)								KETERANGAN
		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



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

$$= 4 \times 7\%$$

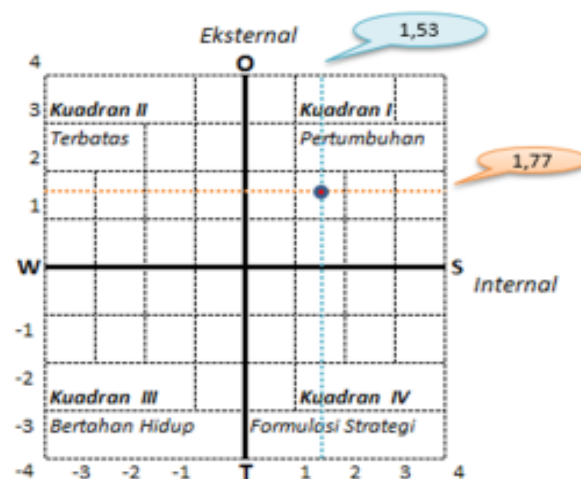
$$= 0.28$$

► Rangkuman Hasil Bobot Setiap Aspek

Rangkuman	Nilai
Internal:	
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
Total Faktor Internal	1.53
Eksternal:	
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
Total Faktor Eksternal	1.77

► 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

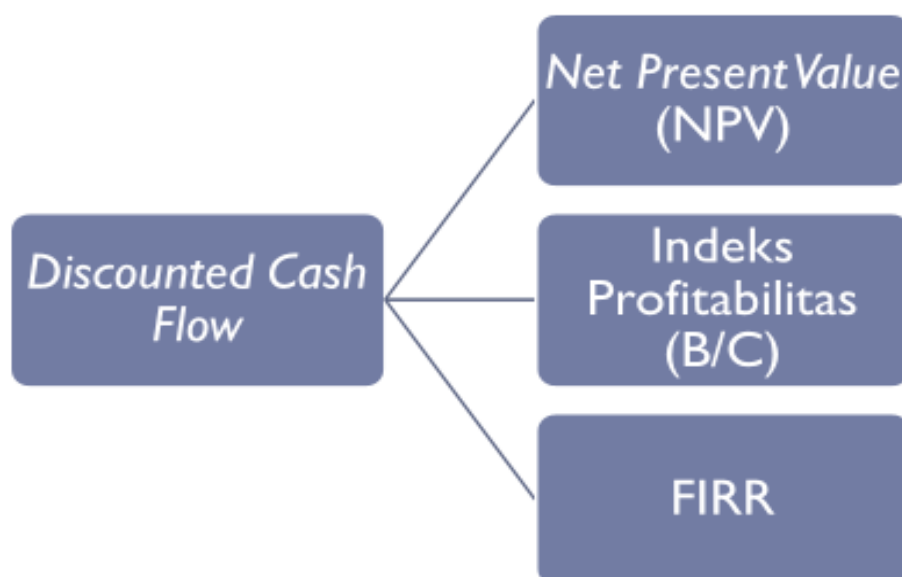
▶ 38

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

Jadwal Pelaksanaan Investasi

Yang harus disiapkan:

- ▶ Estimasi pelaksanaan kegiatan dari program-program investasi
- ▶ Jadwal pengeluaran/belanja investasi yang pelaksanaannya diestimasikan sesuai jadwal rencana kegiatan

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				20xxP				20xxP				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 m³/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 m³ dan pada tahun 2018 19.300.032 m³. 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	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

▶ 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	2014	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	10.403	10.818	11.172
Q6	Uang Muka	48	99	114	122	134	148	164	169
Q7	Penjualan	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	31.643	37.677	62.634
Q9	Ases Tidak Lancar								
Q10	Ases Tetap								
Q11	Tanah	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	3.223	3.223	3.223
Q12	Ases tetap di minum di luar Tanah	128.635	135.330	166.504	191.462	202.549	214.780	227.394	236.442
Q13	Akumulasi Penyusutan Ases Tetap Air Minum	-57.926	-66.050	-76.014	-70.097	-104.995	-120.793	-137.518	-154.910
Q14	Nilai Buku Ases Tetap	69.932	70.499	91.712	102.588	96.777	97.210	92.099	84.755
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	72.762	82.219	107.022	114.842	114.067	112.622	102.020	89.442
Q18	Jumlah Ases	94.372	105.465	128.980	128.601	134.742	144.265	142.697	142.076
Q19	Kewajiban & Modal								
Q20	Kewajiban Jangka Pendek								
Q21	Utang Usaha	844	1.212	1.427	972	1.023	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	3.145	3.610	2.214	2.042
Q24	Kewajiban Jangka Panjang								
Q25	Utang ke Pemerintah Pusat	0	0	0	0	0	2.000	1.778	1.564
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	2.564
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	12.623	10.538	8.452
Q31	Kewajiban Lain-lain								
Q32	Jumlah Kewajiban Lain-lain	2.803	2.267	2.267	2.549	2.774	2.987	3.048	3.129
Q33	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	12.421	11.565	20.135	19.343	16.920	16.943	14.680	14.127
Q34	Jumlah Kewajiban	13.706	15.686	24.664	21.777	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/PLDA	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	132.694
Q42	Jumlah Kewajiban & Modal	94.372	105.265	128.980	128.601	134.742	144.265	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 ³ /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 ³	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 ³	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 ³	3,908	4,053	4,392	4,392	4,392	4,436	4,524	4,660
A44	Rata-rata tarif penuh (FCR)	Rp/m ³	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 ³ /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 ³ produksi	360	432	507	533	559	587	616	647
A22	Beban Bahan Kimia	Rp /m ³ produksi	120	171	200	210	221	232	243	256
A24	Beban Operasi Lainnya	Rp/m ³ 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 ³	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 ³ /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 ³	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

(Daftar Pengecekan Konsistensi terdapat pada Bab IVb, halaman 17)



Terima
kasih



**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
A. PENDAPATAN			
PENDAPATAN USAHA			
Pendapatan Air:			
Pendapatan Harga Air	23,066	23,411	25,207
Pendapatan Administrasi	4,361	4,443	4,549
Jumlah Pendapatan Usaha	27,427	27,854	29,756
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
Jumlah Pendapatan Non Air	3,275	3,949	4,744
Jumlah Pendapatan Usaha	30,702	31,803	34,500
Pendapatan Non Usaha:			
Pendapatan lain-lain	60	80	100
JUMLAH PENDAPATAN	30,762	31,883	34,600
B. BEBAN			
BEBAN OPERASIONAL			
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
Jumlah Beban Operasional	25,364	29,262	31,036
Labas Kotor	5,398	2,621	3,564
C. BEBAN NON OPERASIONAL	95	147	221
LABA BERSIH SEBELUM PAJAK	5,303	2,474	3,343
Pajak Penghasilan	1,431	964	978
LABA BERSIH SETELAH PAJAK	3,872	1,510	2,365

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
ASET				KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
ASET LANCAR				KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
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	3,015	2,786	3,073				
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
ASET TIDAK LANCAR				KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Aset Tetap Produktif :				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	EKUITAS			
Alat Perlengkapan Kerja	3,963	4,761	5,217	Modal :			
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
Aset Tetap Tidak Produktif	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
Akumulasi Penyusutan				Laba Rugi:			
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				
JUMLAH ASET	76,301	85,858	93,200	JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	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 Investasi
			Hingga Tahun -1 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 ³ /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 ³								
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 ³	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 ³								
A44	Rata-rata tarif penuh (FCR)	Rp/m ³								
A45	% Real Tarif / Tarif FCR	%								
A10	rata-rata konsumsi	m ³ /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 ³ produksi								
A22	Beban Bahan Kimia	Rp /m ³ produksi								
A24	Beban Operasi Lainnya	Rp/m ³ 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 ³				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)	%								
Aspek Operasional										
B2	Ratio Operasi	Rasio								
Aspek Pelayanan										
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 ³ /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 ³								

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	