



# PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN KINERJA PDAM



**BPPSPAM**

**BADAN PENINGKATAN PENYELENGGARAAN SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM  
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT**

## KATA PENGANTAR

Buku Petunjuk Teknis ini disusun sebagai upaya untuk memberikan persamaan dan keseragaman dalam melakukan evaluasi kinerja PDAM terkait dengan kegiatan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan SPAM yang merupakan salah satu tugas pokok dari BPPSPAM. Dasar hukum dari kegiatan ini adalah pasal 46 Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 2005 dimana BPPSPAM mempunyai fungsi yang salah satunya adalah melaksanakan evaluasi terhadap standar kualitas dan kinerja pelayanan penyelenggaraan SPAM.

Evaluasi kinerja terdiri atas 4 (empat) aspek sesuai dengan Permen PU Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum meliputi: aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia.

Setiap aspek terdiri dari beberapa indikator kinerja, dimana masing-masing indikator kinerja bisa saling mempengaruhi satu dengan lainnya maka kinerja satu aspek dapat dipengaruhi oleh kinerja aspek lain atau sebaliknya kinerja satu aspek dapat mempengaruhi kinerja aspek lainnya.

Buku petunjuk teknis ini diperlukan oleh pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, dinas terkait, maupun PDAM sendiri sebagai acuan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja agar hasilnya benar dan seragam.

# DAFTAR ISI

|                                                                                                                                                                                                                                                |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| KATA PENGANTAR .....                                                                                                                                                                                                                           | i        |
| DAFTAR ISI .....                                                                                                                                                                                                                               | ii       |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                                                                                                                                                                                            | v        |
| DAFTAR TABEL .....                                                                                                                                                                                                                             | vi       |
| <br>                                                                                                                                                                                                                                           |          |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>1</b> |
| 1.1 Latar Belakang.....                                                                                                                                                                                                                        | 1        |
| 1.2 Maksud dan Tujuan .....                                                                                                                                                                                                                    | 2        |
| 1.3 Sasaran.....                                                                                                                                                                                                                               | 2        |
| 1.4 Acuan Normatif .....                                                                                                                                                                                                                       | 2        |
| 1.4.1 Undang-Undang No. 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air .....                                                                                                                                                                             | 2        |
| 1.4.2 Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.....                                                                                                                                           | 3        |
| 1.4.3 Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 Tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota .....                                                             | 3        |
| 1.4.4 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 294/PRT/M/2005 Tentang Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum....                                                                                                                 | 4        |
| 1.4.5 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara Pengaturan Tarif Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum .....                                                                                | 4        |
| 1.4.6 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 18/PRT/M/2007 Tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum ....                                                                                                               | 5        |
| 1.4.7 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 492/MENKES/PER/IV/2010 Tentang Persyaratan Kualitas Air Minum .....                                                                                                                                    | 5        |
| 1.4.8 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 736/MENKES/PER/VI/2010 Tentang Tata Laksana Pengawasan Kualitas Air Minum.....                                                                                                                         | 6        |
| 1.4.9 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 114/PMK.05/2012 Tentang Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi dan Rekening Pembangunan Daerah Pada PDAM .....                         | 6        |
| 1.4.10 Keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Nomor 002/KPTS/K-6/IV/2010 Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum ..... | 7        |
| 1.5 Alur Proses Penilaian Kinerja PDAM.....                                                                                                                                                                                                    | 8        |

|              |                                                                |           |
|--------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6          | Sistematika Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM .....       | 9         |
| 1.7          | Daftar Istilah dan Singkatan .....                             | 10        |
| <b>BAB 2</b> | <b>PENGERTIAN DAN FORMULASI INDIKATOR KINERJA PDAM .....</b>   | <b>13</b> |
| 2.1          | Umum .....                                                     | 13        |
| 2.2          | Aspek Keuangan .....                                           | 14        |
| 2.2.1        | Rentabilitas .....                                             | 14        |
| 2.2.2        | Likuiditas .....                                               | 15        |
| 2.2.3        | Solvabilitas .....                                             | 16        |
| 2.3          | Aspek Pelayanan .....                                          | 17        |
| 2.3.1        | Cakupan Pelayanan Teknis .....                                 | 17        |
| 2.3.2        | Pertumbuhan Pelanggan .....                                    | 17        |
| 2.3.3        | Tingkat Penyelesaian Pengaduan .....                           | 18        |
| 2.3.4        | Kualitas Air Pelanggan .....                                   | 18        |
| 2.3.5        | Konsumsi Air Domestik .....                                    | 19        |
| 2.4          | Aspek Operasional .....                                        | 19        |
| 2.4.1        | Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi) .....         | 20        |
| 2.4.2        | Air Tak Berekening-ATR (NRW) .....                             | 20        |
| 2.4.3        | Jam Operasi Layanan .....                                      | 20        |
| 2.4.4        | Tekanan Air Pada Sambungan Pelanggan .....                     | 21        |
| 2.4.5        | Penggantian dan (atau) Kalibrasi Meter Air Pelanggan .....     | 22        |
| 2.5          | Aspek Sumber Daya Manusia .....                                | 22        |
| 2.5.1        | Rasio Pegawai terhadap Pelanggan .....                         | 22        |
| 2.5.2        | Rasio Diklat Pegawai .....                                     | 23        |
| 2.5.3        | Rasio Beban Diklat Terhadap Beban Pegawai .....                | 23        |
| 2.6          | Informasi Tambahan .....                                       | 23        |
| <b>BAB 3</b> | <b>TATA CARA PENGUMPULAN DATA INDIKATOR KINERJA PDAM .....</b> | <b>27</b> |
| 3.1          | Data Aspek Keuangan .....                                      | 27        |
| 3.1.1        | Return on equity (ROE) .....                                   | 27        |
| 3.1.2        | Rasio Operasi .....                                            | 30        |
| 3.1.3        | Rasio Kas .....                                                | 30        |
| 3.1.4        | Efektivitas Penagihan .....                                    | 31        |
| 3.1.5        | Solvabilitas .....                                             | 31        |
| 3.2          | Data Aspek Pelayanan .....                                     | 32        |
| 3.2.1        | Cakupan Pelayanan Teknis .....                                 | 32        |
| 3.2.2        | Pertumbuhan Pelanggan .....                                    | 33        |
| 3.2.3        | Tingkat Penyelesaian Pengaduan .....                           | 33        |
| 3.2.4        | Kualitas Air Pelanggan .....                                   | 34        |
| 3.2.5        | Konsumsi Air Domestik .....                                    | 35        |

|                           |                                                                     |           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3                       | Data Aspek Operasional .....                                        | 36        |
| 3.3.1                     | Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi) .....              | 36        |
| 3.3.2                     | Air Tak Berekening-ATR (NRW) .....                                  | 36        |
| 3.3.3                     | Jam Operasi Layanan.....                                            | 37        |
| 3.3.4                     | Tekanan Air Pada Sambungan Pelanggan .....                          | 37        |
| 3.3.5                     | Penggantian dan (atau) Kalibrasi Meter Air Pelanggan.....           | 38        |
| 3.4                       | Data Aspek Sumber Daya Manusia .....                                | 38        |
| 3.4.1                     | Rasio Pegawai .....                                                 | 38        |
| 3.4.2                     | Rasio Diklat Pegawai .....                                          | 39        |
| 3.4.3                     | Rasio Beban Diklat Terhadap Beban Pegawai.....                      | 39        |
| 3.5                       | Informasi Tambahan.....                                             | 40        |
| <b>BAB 4</b>              | <b>TATA CARA MELAKUKAN PENILAIAN KINERJA PDAM.....</b>              | <b>47</b> |
| 4.1                       | Ketentuan Pelaksanaan Penilaian Kinerja PDAM.....                   | 47        |
| 4.2                       | Bobot, Standar dan Nilai Standar Indikator Kinerja PDAM .....       | 47        |
| 4.2.1                     | Aspek Keuangan .....                                                | 47        |
| 4.2.2                     | Aspek Pelayanan .....                                               | 48        |
| 4.2.3                     | Aspek Operasional .....                                             | 48        |
| 4.2.4                     | Aspek Sumber Daya Manusia .....                                     | 48        |
| 4.3                       | Metode Perhitungan Nilai Kinerja.....                               | 53        |
| 4.4                       | Langkah-langkah Menghitung Nilai Kinerja PDAM .....                 | 53        |
| <b>BAB 5</b>              | <b>ANALISIS KINERJA DAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PDAM .....</b> | <b>55</b> |
| 5.1                       | Analisis Kinerja PDAM.....                                          | 55        |
| 5.2                       | Strategi Peningkatan Kinerja PDAM.....                              | 72        |
| <b>BAB 6</b>              | <b>PENUTUP.....</b>                                                 | <b>73</b> |
| <b>CONTOH KASUS .....</b> | <b>75</b>                                                           |           |
| <b>TIM PENYUSUN.....</b>  | <b>97</b>                                                           |           |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.1 Alur Proses Penilaian Kinerja PDAM .....          | 9  |
| Gambar 4.1 Metode Perhitungan Nilai Kinerja.....             | 53 |
| Gambar 5.1 Diagram Sebab Akibat Indikator Kinerja PDAM ..... | 56 |



## DAFTAR TABEL

|           |                                                                                             |    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3.1 | Penetapan Jumlah dan Frekuensi Pengambilan Sampel Air Minum Pada Pengawasan Eksternal ..... | 34 |
| Tabel 3.2 | Penetapan Jumlah dan Frekuensi Pengambilan Sampel Air Minum Pada Pengawasan Internal.....   | 35 |
| Tabel 4.1 | Indikator Kinerja Aspek Keuangan .....                                                      | 49 |
| Tabel 4.2 | Indikator Kinerja Aspek Pelayanan .....                                                     | 50 |
| Tabel 4.3 | Indikator Kinerja Aspek Operasional .....                                                   | 51 |
| Tabel 4.4 | Indikator Kinerja Aspek Sumber Daya Manusia .....                                           | 52 |
| Tabel 5.1 | Analisis Parsial Evaluasi Kinerja PDAM Aspek Keuangan .....                                 | 58 |
| Tabel 5.2 | Analisis Parsial Evaluasi Kinerja PDAM Aspek Pelayanan .....                                | 61 |
| Tabel 5.3 | Analisis Parsial Evaluasi Kinerja PDAM Aspek Operasional .....                              | 66 |
| Tabel 5.4 | Analisis Parsial Evaluasi Kinerja PDAM Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)...                   | 70 |

### 1.1 Latar Belakang

Pengembangan SPAM adalah kegiatan yang bertujuan membangun, memperluas dan/atau meningkatkan sistem fisik (teknik) dan non fisik (kelembagaan, manajemen, keuangan, peran serta masyarakat, dan hukum) dalam kesatuan yang utuh untuk melaksanakan penyediaan air minum kepada masyarakat menuju keadaan yang lebih baik (PP Nomor 16 Tahun 2005). Di dalam pelaksanaannya, pengembangan SPAM dilakukan oleh penyelenggara SPAM yang salah satunya adalah PDAM yang merupakan badan usaha milik daerah, yaitu badan usaha yang pendiriannya diprakarsai oleh pemerintah daerah dan seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan yang dibentuk khusus sebagai Penyelenggara (PP Nomor 16 Tahun 2005).

Sebagai penyelenggara SPAM maka pengelolaan SPAM oleh PDAM perlu dipantau dan dievaluasi melalui suatu ukuran tingkat keberhasilan pengelolaan terutama dalam hal:

- Capaian pelayanan air minum kepada masyarakat baik kualitas, kuantitas maupun kontinuitas;
- Capaian pengelolaan keuangan secara prinsip ekonomi yang sehat dan berkelanjutan;
- Capaian operasional teknis sesuai dengan NSPM yang seharusnya;
- Capaian pertumbuhan organisasi secara profesional.

Tingkat keberhasilan pengelolaan SPAM oleh PDAM dapat diukur melalui penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian kinerja ini merupakan hasil pengembangan yang disusun oleh tim BPPSPAM bekerjasama dengan BPKP, Perpamsi dan beberapa PDAM yang didasarkan pada 4 (empat) aspek kinerja yaitu: aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia. Masing-masing aspek dirinci ke dalam beberapa indikator penilaian dengan tujuan untuk lebih memberikan kecermatan dalam melakukan penilaian. Hasil penilaian kinerja diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu: PDAM Sehat, PDAM Kurang Sehat dan PDAM Sakit.

Di dalam pelaksanaan penilaian kinerja masih sering ditemui adanya perbedaan persepsi baik terhadap pengertian maupun definisi masing-masing indikator, cara pengumpulan data maupun cara menghitung nilai masing-masing indikator sehingga hasil perhitungan nilai kinerja menjadi tidak seragam. Selain itu, masih banyak PDAM yang belum memahami secara benar proses penilaian kinerja tersebut sehingga mereka sering kesulitan untuk dapat mengetahui kondisi kinerjanya.

Oleh karena itu agar penilaian kinerja dapat dilakukan dengan benar dan sesuai dengan pedoman yang ada sehingga hasilnya *on the track*, *uniform* dan berkualitas maka disusun suatu petunjuk teknis penilaian kinerja PDAM yang dapat dimanfaatkan oleh stakeholder sebagai pedoman dalam rangka mengevaluasi kinerja PDAM. Di samping itu, petunjuk teknis ini dapat digunakan oleh PDAM sendiri sebagai pedoman untuk melaksanakan penilaian kinerja secara mandiri (*self assesment*).

## 1.2 Maksud dan Tujuan

Maksud dari disusunnya Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM adalah agar diperoleh keseragaman dalam memahami proses dan pelaksanaan penilaian kinerja PDAM. Adapun tujuannya adalah:

- Diperoleh suatu standar kerja dalam proses penilaian kinerja PDAM;
- Diperoleh pemahaman mengenai proses analisis kinerja terhadap indikator-indikator kinerja PDAM serta perumusan strategi peningkatan kinerja PDAM.

## 1.3 Sasaran

Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM disusun dengan sasaran agar dapat digunakan sebagai pedoman dalam kegiatan penilaian atau evaluasi kinerja PDAM oleh:

- BPP SPAM, dalam melakukan evaluasi kinerja PDAM di Indonesia;
- Pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota dalam mengevaluasi PDAM yang menjadi kewenangannya;
- BPKP, dalam melakukan evaluasi kinerja PDAM di Indonesia;
- PDAM, dalam melakukan penilaian kinerja PDAM yang bersangkutan yang dapat dilakukan per triwulan, per semester atau per tahun.

## 1.4 Acuan Normatif

Penilaian kinerja PDAM didasari oleh beberapa ketentuan normatif sebagai berikut:

### 1.4.1 Undang-Undang No. 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air

Secara umum, ketentuan dalam undang-undang ini adalah mengatur berbagai hal terkait dengan pengelolaan sumber daya air. Salah satu pengaturan yang menjadi bagian dari undang-undang tersebut adalah ketentuan mengenai pengembangan air minum seperti diuraikan dalam Pasal 40 ayat 1 yang menyebutkan bahwa:

*“Pemenuhan kebutuhan air baku untuk air minum rumah tangga sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1) dilakukan dengan pengembangan sistem penyediaan air minum.”*

Selanjutnya ayat (2) menyebutkan bahwa:

*“Pengembangan sistem penyediaan air minum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah.”*

Kemudian ayat (7) menyebutkan bahwa:

*“Untuk mencapai tujuan pengaturan pengembangan sistem penyediaan air minum dan sanitasi sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dan ayat (6), Pemerintah dapat membentuk badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada menteri yang membidangi sumber daya air.”*

#### **1.4.2 Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum**

Di dalam peraturan ini, proses pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan SPAM merupakan wewenang Pemerintah dan pemerintah daerah seperti dituangkan dalam Pasal 36 ayat (1) yang menyebutkan bahwa:

*“Pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan pengembangan SPAM dilakukan oleh pemerintah dan pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya untuk mendapatkan data kinerja pelayanan air minum.”*

Kemudian, di dalam Pasal 38 huruf (b) disebutkan bahwa salah satu wewenang dan tanggung jawab pemerintah dalam penyelenggaraan pengembangan SPAM meliputi:

*“Menetapkan norma, standar, pedoman dan manual.”*

Ketentuan pada pasal 38 menjadi acuan normatif untuk menyusun suatu norma, standar pedoman dan manual dalam rangka pelaksanaan proses evaluasi kinerja SPAM.

Sementara itu, Pasal 39 menguraikan tentang wewenang dan tanggung jawab pemerintah provinsi dalam penyelenggaraan pengembangan SPAM dimana salah satunya (huruf e) berbunyi:

*“Melakukan pemantauan dan evaluasi yang bersifat lintas kabupaten/kota.”*

Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan pengembangan SPAM itu sendiri menjadi wewenang dan tanggung jawab dari pemerintah kabupaten/kota sesuai dengan uraian dalam Pasal 40 huruf h seperti berikut:

*“Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan pengembangan SPAM yang utuh berada di wilayahnya.”*

Untuk mencapai tujuan pengaturan pengembangan SPAM sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dari Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 ini, maka dibentuk Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum, yang selanjutnya disebut dengan BPP SPAM. Ketentuan ini disebutkan dalam Bab VI, Pasal 42.

Selanjutnya dalam Pasal 46 huruf (c) disebutkan bahwa salah satu fungsi dari BPP SPAM ini adalah:

*“Melaksanakan evaluasi terhadap standar kualitas dan kinerja pelayanan penyelenggaraan SPAM.”*

#### **1.4.3 Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 Tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota**

Peraturan ini menguraikan tentang jenis-jenis urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah maupun urusan pemerintahan yang dibagi bersama antar tingkatan dan/atau susunan pemerintahan. Kegiatan evaluasi penyelenggaraan SPAM merupakan salah satu kegiatan yang termasuk di dalam urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum dan

menjadi urusan Pemerintah, pemerintah provinsi maupun pemerintah daerah kabupaten/kota seperti dijelaskan di dalam Pasal 2 ayat 4 huruf c dari Peraturan Pemerintah ini.

Hal-hal yang menjadi lingkup urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum tersebut lebih lengkap diuraikan dalam lampiran peraturan tersebut khususnya pada lampiran huruf c mengenai pembagian urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum pada nomor sub bidang 4 mengenai Air Minum.

#### **1.4.4 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 294/PRT/M/2005 Tentang Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum**

Dalam peraturan ini BPP SPAM sebagai suatu badan yang dibentuk dengan maksud untuk membantu Pemerintah dalam mencapai tujuan pengaturan SPAM menjadi lebih terinci. Peran BPP SPAM dalam mencapai tujuan pengaturan pengembangan SPAM itu sendiri salah satunya adalah seperti yang tercantum dalam Pasal 4 huruf (a), yaitu:

*“Mendorong peningkatan kinerja pelayanan penyelenggaraan SPAM.”*

Salah satu fungsi dari BPP SPAM seperti yang diuraikan dalam Pasal 46 huruf (c) Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum kembali ditegaskan melalui Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 294/PRT/M/2005 ini, yaitu pada Pasal 8 huruf (c) dengan uraian yang sama, yakni:

*“Melaksanakan evaluasi terhadap standar kualitas dan kinerja pelayanan penyelenggaraan SPAM.”*

#### **1.4.5 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara Pengaturan Tarif Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum**

Di dalam peraturan ini diuraikan mengenai dasar kebijakan penetapan tarif yang didasarkan pada: keterjangkauan dan keadilan, mutu pelayanan, pemulihan biaya, efisiensi pemakaian air, transparansi dan akuntabilitas serta perlindungan air baku. Diuraikan pula mengenai blok konsumsi dan kelompok pelanggan yang dapat ditentukan oleh PDAM berdasarkan kondisi obyektif dan karakteristik pelanggan di daerah masing-masing sepanjang tidak mengubah jumlah kelompok pelanggan yang telah diatur di dalam pasal-pasal yang ada.

Selain itu diatur pula mengenai perhitungan proyeksi beban usaha dan beban dasar dalam penetapan tarif pada dasarnya harus dilakukan secara wajar dan dapat dipertanggungjawabkan serta mempertimbangkan aspek-aspek efisiensi biaya. Oleh karena itu tarif dapat dibedakan ke dalam 4 (empat) jenis, yaitu: tarif rendah, tarif dasar, tarif penuh dan tarif kesepakatan. Mekanisme dan penetapan tarif dijelaskan lebih lanjut di dalam lampiran teknis penetapan tarif air minum pada perusahaan daerah air minum yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari peraturan tersebut.

#### **1.4.6 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 18/PRT/M/2007 Tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum**

Berdasarkan Peraturan ini maka Pasal 58 ayat (6) menyebutkan:

*“Pemerintah melalui BPP SPAM melaksanakan evaluasi terhadap standar kualitas dan kinerja penyelenggaraan SPAM di tingkat Nasional, Provinsi maupun Kabupaten/Kota.”*

Selanjutnya, terkait dengan kegiatan evaluasi kinerja PDAM, maka dalam Pasal 59 dari peraturan ini disebutkan bahwa:

- (1) Evaluasi laporan kinerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 58 ayat (6) didasarkan pada indikator kinerja penyelenggaraan pengembangan SPAM;*
- (2) Indikator kinerja penyelenggaraan pengembangan SPAM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi aspek keuangan, operasional, pelayanan pelanggan dan sumber daya manusia;*
- (3) Pedoman penilaian kinerja penyelenggara SPAM diatur melalui Peraturan Menteri tersendiri.*

#### **1.4.7 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 492/MENKES/PER/IV/2010 Tentang Persyaratan Kualitas Air Minum**

Pasal 2 dari peraturan ini menyebutkan bahwa:

*“Setiap penyelenggara air minum wajib menjamin air minum yang diproduksinya aman bagi kesehatan.”*

Berdasarkan pasal ini maka PDAM sebagai salah satu penyelenggara air minum diharuskan mampu menyediakan air minum yang aman bagi pelanggannya. Kriteria air minum yang aman bagi kesehatan dijelaskan dalam pasal 3 ayat (1) dan (2) dari peraturan ini, yaitu:

- (1) Air minum aman bagi kesehatan apabila memenuhi persyaratan fisik, mikrobiologis, kimiawi, dan radioaktif yang dimuat dalam parameter wajib dan parameter tambahan;*
- (2) Parameter wajib sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan persyaratan kualitas air minum yang wajib diikuti dan ditaati oleh seluruh penyelenggara air minum.*

Selanjutnya, terkait dengan kegiatan evaluasi kinerja PDAM maka pasal 4 dari Peraturan ini menguraikan tentang proses pengawasan terhadap kualitas air minum dengan klausul sebagai berikut:

- (1) Untuk menjaga kualitas air minum yang dikonsumsi masyarakat dilakukan pengawasan kualitas air minum secara eksternal dan secara internal;*

- (2) *Pengawasan kualitas air minum secara eksternal merupakan pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten/ Kota atau oleh KKP khusus untuk wilayah kerja KKP;*
- (3) *Pengawasan kualitas air minum secara internal merupakan pengawasan yang dilaksanakan oleh penyelenggara air minum untuk menjamin kualitas air minum yang diproduksi memenuhi syarat sebagaimana diatur dalam Peraturan ini;*
- (4) *Kegiatan pengawasan kualitas air minum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi inspeksi sanitasi, pengambilan sampel air, pengujian kualitas air, analisis hasil pemeriksaan laboratorium, rekomendasi dan tindak lanjut.*

#### **1.4.8 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 736/MENKES/PER/VI/2010 Tentang Tata Laksana Pengawasan Kualitas Air Minum**

Dalam Peraturan ini diuraikan mengenai tata laksana pengawasan kualitas air minum dengan tujuan untuk mencapai kualitas air minum sesuai persyaratan yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pengawasan yang dimaksud meliputi pengawasan eksternal dan pengawasan internal secara berkala. Pelaksanaan pengawasan meliputi berbagai kegiatan dari mulai inspeksi, pengambilan sampel air minum, pengujian kualitas air minum, analisis hasil pengujian laboratorium, rekomendasi tindak lanjut dan pemantauan pelaksanaan tindak lanjut.

Terkait dengan kegiatan evaluasi kinerja PDAM, maka tata cara pengambilan sampel kualitas air minum dan pengujian kualitas air minum dilakukan dengan cara-cara seperti dijelaskan di dalam lampiran peraturan tersebut.

#### **1.4.9 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 114/PMK.05/2012 Tentang Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi dan Rekening Pembangunan Daerah Pada PDAM**

Di dalam peraturan ini diuraikan mengenai pertimbangan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelesaian piutang negara yang bersumber dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi dan Rekening Pembangunan Daerah Pada PDAM serta untuk mempercepat penyehatan Perusahaan Daerah Air Minum. Peraturan ini diterbitkan untuk mengganti Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120/PMK.05/2008 tentang Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi dan Rekening Pembangunan Daerah Pada Perusahaan Daerah Air Minum.

Di dalam bab II Pasal 3 disebutkan bahwa:

- 1) Penyelesaian piutang negara pada PDAM meliputi 2 (dua) cara:
  - a. penjadwalan kembali; dan/atau
  - b. penghapusan.

- 2) Penjadwalan kembali sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilakukan terhadap:
- Tunggakan pokok per CoD kedua, yakni jumlah Tunggakan Pokok per CoD Pertama ditambah Tunggakan Pokok setelah CoD Pertama,
  - Pokok yang belum jatuh tempo per CoD Kedua; dan/atau
  - Tunggakan Non Pokok terhitung setelah CoD Pertama sampai dengan CoD Kedua.

Di dalam pasal-pasal berikutnya diuraikan mengenai mekanisme penyelesaian tunggakan pokok dan tunggakan non pokok, kewenangan penetapan penghapusan, pelaporan, evaluasi dan pemantauan, revisi business plan dan ketentuan lain-lain.

#### **1.4.10 Keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Nomor 002/KPTS/K-6/IV/2010 Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum**

Surat keputusan ini menjadi dasar pada penerapan penentuan standar kualitas dan kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum oleh BPP SPAM. Dalam surat keputusan tersebut berisi 5 (lima) keputusan yaitu:

1. Penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum PDAM dilakukan dengan menggunakan pendekatan "*balanced scorecard*" dengan pengukuran terhadap aspek keuangan, pelayanan, operasi dan sumber daya manusia.
2. Untuk setiap aspek terdiri atas beberapa indikator untuk lebih memberikan kecermatan dalam melakukan evaluasi dan penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem penyediaan air minum.
3. Hasil penilaian kinerja pelayanan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum pada PDAM dikategorikan ke dalam 3 (tiga) kriteria, yaitu: sehat, kurang sehat, dan sakit.
4. Penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum pada PDAM diberlakukan pula terhadap penyelenggara pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum yang melakukan kerjasama penyelenggaraan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum dengan pemerintah, pemerintah daerah atau PDAM.
5. Setiap aspek maupun indikator memiliki bobot dan nilai masing-masing yang dituangkan dalam tabel indikator penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum PDAM.

## 1.5 Alur Proses Penilaian Kinerja PDAM

Kegiatan penilaian kinerja PDAM secara garis besar dilakukan melalui tahapan seperti berikut:

### 1. Inventarisasi data

Tahap ini berisi langkah pengumpulan data disesuaikan dengan aspek-aspek indikator kinerja, yaitu: aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional, dan aspek sumber daya manusia.

### 2. Verifikasi, validasi dan updating

Tahap ini berisi langkah untuk mendapatkan data-data terkini yang bersifat valid dan terverifikasi sehingga akan diperoleh hasil evaluasi yang *on the track* dan seragam.

### 3. Formula evaluasi kinerja PDAM

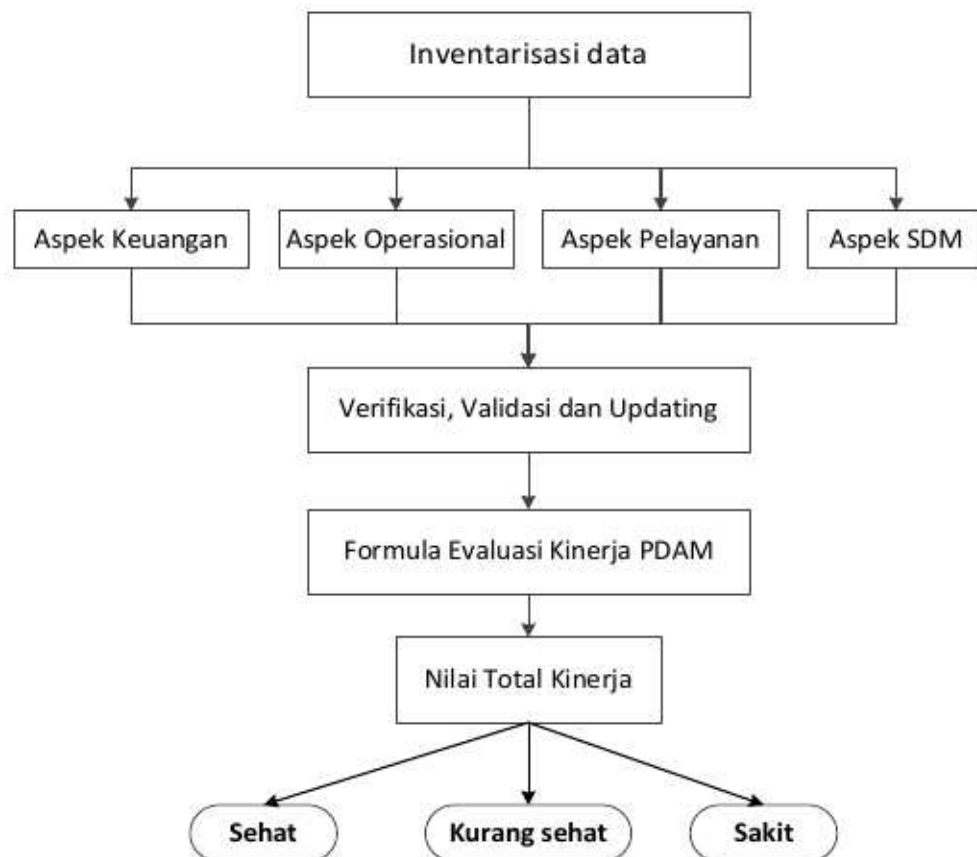
Tahap ini berisi langkah memasukkan data-data yang telah terkumpul ke dalam rumus-rumus perhitungan indikator kinerja. Perhitungan nilai indikator kinerja didasarkan pada bobot dan nilai standar/kriteria masing-masing indikator sehingga nantinya akan diperoleh nilai total kinerja.

### 4. Penetapan status kinerja

Penetapan status kinerja dilakukan dengan membandingkan nilai total kinerja yang diperoleh dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu: sehat, kurang sehat, dan sakit dengan uraian seperti berikut:

- Kinerja PDAM sehat, apabila memiliki nilai total kinerja  $> 2,8$ ;
- Kinerja PDAM kurang sehat, apabila memiliki nilai total kinerja antara 2,2 sampai 2,8;
- Kinerja PDAM sakit, apabila memiliki nilai total kinerja  $< 2,2$ .

Adapun alur proses evaluasi kinerja PDAM dapat dilihat pada diagram seperti berikut:



Gambar 1.1 Alur Proses Penilaian Kinerja PDAM

## 1.6 Sistematika Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM

Petunjuk teknis penilaian kinerja PDAM terbagi dalam 2 (dua) bagian dengan 6 (enam) bab, yaitu:

### Bagian 1 Penilaian Kinerja PDAM

#### BAB 1 Pendahuluan

Berisi tentang latar belakang, maksud dan tujuan, acuan normatif, alur proses sistematika petunjuk teknis penilaian kinerja PDAM dan daftar istilah dan singkatan.

#### BAB 2 Pengertian dan formulasi indikator kinerja PDAM

Berisi tentang pengertian umum indikator-indikator kinerja PDAM, formulasi dan pengertian masing-masing komponen formulasi indikator.

### BAB 3 Tata cara pengumpulan data indikator kinerja PDAM

Berisi tentang jenis dan cara pengumpulan data untuk masing-masing komponen indikator kinerja PDAM.

### BAB 4 Tata cara melakukan penilaian kinerja PDAM

Berisi tentang metode atau cara menghitung nilai masing-masing indikator kinerja PDAM.

## Bagian 2 Analisis dan Strategi

### BAB 5 Analisis kinerja dan strategi peningkatan kinerja PDAM

Berisi tentang metode yang digunakan dalam menganalisis nilai kinerja yang diperoleh serta strategi yang perlu diambil agar dapat meningkatkan kinerja PDAM.

### BAB 6 Penutup

## 1.7 Daftar Istilah dan Singkatan

Dalam petunjuk teknis ini yang dimaksud dengan:

|         |                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ATR     | : Air Tak Berekening                                                               |
| BPPSPAM | : Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum                         |
| BPK     | : Badan Pemeriksa Keuangan                                                         |
| BPKP    | : Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan                                        |
| BPS     | : Badan Pusat Statistik                                                            |
| CoD     | : <i>Cut off Date</i>                                                              |
| Diklat  | : Pendidikan dan Pelatihan                                                         |
| DRD     | : Daftar Rekening Ditagih                                                          |
| IPA     | : Instalasi Pengolahan Air Minum                                                   |
| IRA     | : Ikhtisar Rekening Air                                                            |
| ISO     | : Kode yang dikeluarkan oleh <i>International Organization for Standardization</i> |
| KAP     | : Kantor Akuntan Publik                                                            |

|                  |                                                                               |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| KKP              | : Kantor Kesehatan Pelabuhan                                                  |
| L/detik          | : Liter per detik                                                             |
| mg/L             | : Miligram per liter                                                          |
| M3               | : Meter kubik                                                                 |
| NRW              | : <i>Non Revenue Water</i>                                                    |
| NSPM             | : Norma, Standar, Pedoman dan Manual                                          |
| PDAM             | : Perusahaan Daerah Air Minum                                                 |
| Periode Evaluasi | : Jangka Waktu Pelaksanaan Evaluasi (bulanan, triwulan, semester dan tahunan) |
| PERPAMSI         | : Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia                            |
| SAK-ETAP         | : Sistem Akuntansi Keuangan - Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik              |
| SPAM             | : Sistem Penyediaan Air Minum                                                 |
| SR               | : Sambungan Rumah                                                             |



# PENGERTIAN DAN FORMULASI INDIKATOR KINERJA PDAM

### 2.1 Umum

Indikator secara umum didefinisikan sebagai suatu ukuran atau kombinasi ukuran yang memberikan gambaran mengenai proses, proyek atau produk (Freddy Rangkuti) sedangkan kinerja dapat diartikan sebagai suatu keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan (jurnal materi pelatihan indikator kinerja, 2002). Dengan pengertian tersebut, maka indikator kinerja PDAM dapat diartikan sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran tingkat keberhasilan kegiatan pengelolaan PDAM.

Tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM ini diukur melalui proses penilaian terhadap kinerja PDAM yang didasarkan pada indikator kinerja penyelenggaraan pengembangan SPAM meliputi: aspek keuangan, operasional, pelayanan pelanggan dan sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan di dalam Pasal 59 Permen PU No. 18/PRT/M/2007. Masing-masing aspek dirinci ke dalam beberapa indikator penilaian melalui pendekatan *balanced score card*. Adapun prinsip-prinsip *balance score card* tersebut meliputi:

- Perspektif keuangan yang menggambarkan bahwa upaya meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya serta memaksimalkan *shareholder value* merupakan hasil dari tindakan sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolak ukur operasional lainnya (pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan). Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return of capital employee* (roce/rona) atau *economic value added*. Tujuan finansial lainnya adalah pertumbuhan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif;
- Perspektif pelanggan memiliki ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk melihat keberhasilan perusahaan dalam upaya meningkatkan jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan loyal serta kepuasan pelanggan, yaitu: kepuasan pelanggan, retensi pelanggan akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran;
- Perspektif proses bisnis internal menggambarkan kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus melalui kegiatan produksi yang lebih baik, distribusi yang lebih cepat, cakupan hubungan masyarakat menjadi lebih luas, inovasi produk menjadi lebih cepat serta tanggung jawab sosial ke masyarakat menjadi lebih baik.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih difokuskan pada kegiatan sumber daya internal perusahaan seperti meningkatkan kompetensi karyawan serta mengembangkan sistem informasi yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan serta perlunya organisasi perusahaan yang efektif dan kondusif. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Melalui pendekatan *balanced score card*, indikator penilaian kinerja PDAM dari BPPSPAM disusun dengan menerapkan prinsip-prinsip dasar konsep metode tersebut dengan mempertimbangkan karakteristik PDAM itu sendiri. Atas pertimbangan di atas maka masing-masing aspek pengukuran indikator kinerja diberikan bobot yang relatif berimbang sesuai dengan karakteristik aspek yang bersangkutan, yaitu aspek keuangan dengan bobot 25%, aspek pelayanan dengan bobot 25%, aspek operasional dengan bobot 35%, dan aspek sumber daya manusia dengan bobot 15%. Di samping itu, penetapan nilai standar masing-masing indikator dilakukan dengan memperhatikan perbedaan beban yang terjadi pada suatu PDAM, antara lain perbedaan dari PDAM Kabupaten dan PDAM Kota, perbedaan jenis sumber air baku dan jenis pengolahannya, serta perbedaan dalam capaian cakupan pelayanan. Adapun pemberian bobot aspek operasional yang lebih tinggi dibandingkan aspek lainnya (yaitu 35%) didasarkan atas pertimbangan bahwa aspek operasional di dalam penyediaan air minum kepada masyarakat pelanggan di PDAM merupakan faktor yang sangat penting dalam perolehan pendapatan, sehingga peningkatan kinerja dari aspek operasional tersebut memerlukan perhatian yang lebih besar dibandingkan dari ketiga aspek yang lain.

Adapun pengertian dan formulasi dari masing-masing indikator kinerja PDAM yang ada di dalam masing-masing aspek dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

## 2.2 Aspek Keuangan

Penilaian kinerja aspek keuangan pada prinsipnya merupakan penilaian yang mencakup kemampuan PDAM untuk menciptakan laba dan mengefisienkan kegiatan operasionalnya. Aspek keuangan memiliki 3 (tiga) indikator utama yaitu: Rentabilitas, Likuiditas, dan Solvabilitas.

Masing-masing memiliki pengertian yang berbeda seperti dijelaskan sebagai berikut:

### 2.2.1 Rentabilitas

Rentabilitas merupakan ukuran kemampuan PDAM untuk menciptakan keuntungan atau memperoleh laba dan menjamin kesinambungan operasional (*going concern*). Ukuran tersebut digambarkan melalui besaran 2 (dua) indikator, yaitu:

1. **Return on Equity (ROE)** yang memiliki pengertian sebagai suatu rasio untuk mengukur tingkat kemampuan memperoleh laba dari modal (ekuitas) yang ada.

Formulasi indikator return on equity adalah:

$$\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)}}{\text{Jumlah ekuitas (modal + cadangan) (Rp)}}$$

*Laba Bersih Setelah Pajak* adalah Kelebihan seluruh pendapatan atas seluruh beban untuk satu periode tertentu (satu tahun) setelah dikurangi pajak penghasilan yang disajikan dalam Laporan Laba Rugi.

*Jumlah Ekuitas* adalah jumlah modal ditambah cadangan atau aset dikurangi kewajiban.

Catatan:

- Apabila laba bersih negatif (rugi) dan ekuitas negatif maka mendapat nilai 1.
2. **Rasio Operasi**, yang memiliki pengertian sebagai suatu rasio untuk mengukur tingkat efisiensi beban yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan.

Formulasi indikator rasio operasi adalah:

$$\frac{\text{Beban operasi (Rp)}}{\text{Pendapatan operasi (Rp)}}$$

Beban operasi mencakup:

- Beban langsung usaha seperti: beban sumber air, beban pengolahan air, dan beban transmisi dan distribusi;
- Beban tidak langsung usaha (beban administrasi dan umum).

*Beban operasi* adalah seluruh beban usaha baik beban langsung usaha (beban sumber air, beban pengolahan air dan beban transmisi & distribusi) maupun beban tidak langsung usaha (beban administrasi dan umum).

*Pendapatan operasi* adalah seluruh pendapatan usaha yang meliputi pendapatan air dan pendapatan non air.

### 2.2.2 Likuiditas

Likuiditas dapat diartikan sebagai suatu ukuran untuk mengetahui kemampuan PDAM memenuhi kewajiban jangka pendeknya atau dengan kata lain kemampuan PDAM untuk memenuhi kewajiban atau kewajiban yang harus segera dibayar dengan harta lancarnya. Ukuran likuiditas digambarkan melalui besaran 2 (dua) indikator, yaitu:

1. **Rasio Kas**, yang memiliki pengertian sebagai suatu rasio untuk mengukur kemampuan kas dalam rangka menjamin kewajiban jangka pendek.

Formulasi rasio kas adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Kas + Setara Kas (Rp)}}{\text{Jumlah Kewajiban Lancar (Rp)}}$$

*Jumlah Kas* adalah seluruh jumlah uang kas yang ada baik yang berada di kas perusahaan (tunai) maupun yang ada di Bank.

*Setara Kas* adalah surat berharga yang dimiliki yang secara seketika dapat diuangkan termasuk deposito, surat berharga, promes dan cek mundur (yang masuk dalam aset lancar).

*Jumlah Kewajiban Lancar* adalah seluruh kewajiban yang harus dapat dilunasi dalam satu tahun buku.

2. **Efektivitas Penagihan**, yang memiliki pengertian sebagai ukuran dalam menakar efektifitas kegiatan penagihan atas hasil penjualan air.

Formulasi efektifitas penagihan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Penerimaan Rekening Air (Rp)}}{\text{Jumlah Rekening Air (Rp)}} \times 100\%$$

*Jumlah Penerimaan Rekening Air* adalah penerimaan tunai (penerimaan melalui kas dan/atau melalui bank) dalam satu tahun buku atas volume air terjual (jumlah rekening air).

*Jumlah Rekening Air* adalah seluruh jumlah tagihan kepada pelanggan PDAM sesuai DRD air selama satu tahun (DRD air terdiri atas harga air dan beban tetap). Pengertian ini didasarkan bahwa penjualan air PDAM (pendapatan penjualan air) dicatat berdasarkan jumlah air yang dikonsumsi pelanggan pada saat transaksi terjadi, pelanggan tidak langsung membayar.

### 2.2.3 Solvabilitas

Solvabilitas diartikan sebagai suatu ukuran untuk mengetahui kemampuan PDAM menjamin kewajiban-kewajiban jangka panjang dengan asetnya. Solvabilitas juga menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh kewajiban yang ada dengan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya. Kondisi keuangan PDAM yang *solvable* menjadi salah satu faktor penting dalam penentuan kelayakan diberikannya pinjaman kepada PDAM terutama untuk mengembangkan pelayanan air minumannya.

Formulasi indikator solvabilitas adalah:

$$\frac{\text{Jumlah aset (Rp)}}{\text{Jumlah kewajiban (Rp)}} \times 100\%$$

*Jumlah aset* adalah sumber daya yang dikuasai PDAM sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari manfaat ekonomi di masa depan diharapkan akan diperoleh entitas.

*Jumlah kewajiban* adalah jumlah kewajiban yang harus dibayar.

## 2.3 Aspek Pelayanan

Penilaian kinerja aspek pelayanan bertujuan untuk mengukur beberapa perspektif pelayanan yang menggambarkan tingkat kemampuan PDAM memenuhi kebutuhan pelanggannya. Perspektif yang tercakup diantaranya: kualitas, kuantitas, kontinuitas, kepuasan pelanggan, kemampuan nyata pelayanan, dan pertumbuhan pelanggan. Berdasarkan perspektif tersebut, maka disimpulkan bahwa terdapat 5 (lima) indikator yang diperkirakan dapat mewakili perspektif pelayanan seperti dimaksud, yaitu:

### 2.3.1 Cakupan Pelayanan Teknis

Pengertian dari cakupan pelayanan teknis adalah suatu ukuran untuk mengetahui berapa besar prosentase jumlah penduduk terlayani oleh PDAM dibanding dengan jumlah penduduk di wilayah pelayanan PDAM.

Formulasi indikator cakupan pelayanan teknis adalah:

$$\frac{\text{Jumlah penduduk terlayani (jiwa)}}{\text{Jumlah penduduk di wilayah pelayanan (jiwa)}} \times 100\%$$

*Jumlah penduduk terlayani* merupakan jumlah sambungan dikali rata-rata jiwa per KK (didasarkan pada data BPS). Jumlah sambungan adalah jumlah sambungan aktif pada akhir periode penilaian.

*Jumlah penduduk di wilayah pelayanan* merupakan jumlah penduduk di wilayah pelayanan teknis (wilayah yang ada dalam perencanaan).

### 2.3.2 Pertumbuhan Pelanggan

Indikator ini digunakan untuk mengetahui berapa prosentase peningkatan jumlah pelanggan PDAM dalam satu periode (bulanan, triwulan, semester atau tahunan). Indikator ini menunjukkan seberapa besar kemampuan PDAM dalam memasarkan produknya. Selain itu, indikator ini juga dapat menunjukkan kemampuan PDAM dalam berinvestasi untuk mengembangkan pelayanan air minumnya.

Formulasi indikator pertumbuhan pelanggan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah pelanggan periode ini (SR)} - \text{jumlah pelanggan periode lalu (SR)}}{\text{Jumlah pelanggan periode lalu (SR)}} \times 100\%$$

*Jumlah pelanggan periode ini* adalah jumlah pelanggan total yang tercatat di dalam administrasi pelayanan pada akhir periode evaluasi.

*Jumlah pelanggan periode lalu* adalah jumlah pelanggan total yang tercatat di dalam administrasi pelayanan pada akhir periode lalu.

Catatan:

Jika cakupan layanan teknis > 80% maka indikator pertumbuhan pelanggan diberi nilai 5 dan tidak perlu ada catatan penggunaan sumber air alternatif.

### 2.3.3 Tingkat Penyelesaian Pengaduan

Tingkat penyelesaian pengaduan merupakan ukuran untuk menilai respon atau tanggapan PDAM terhadap pengaduan pelanggannya.

Formulasi indikator tingkat penyelesaian aduan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah pengaduan pelanggan yang tertangani}}{\text{Jumlah pengaduan}} \times 100\%$$

*Jumlah pengaduan yang tertangani* adalah banyaknya pengaduan pelanggan yang tercatat dan telah diselesaikan masalahnya dalam satu periode evaluasi kinerja.

*Jumlah pengaduan* adalah banyaknya pengaduan dari pelanggan yang tercatat selama satu periode evaluasi kinerja.

Catatan:

Jika tidak ada catatan jumlah pengaduan ataupun jumlah pengaduan tertangani maka diberi nilai 1.

### 2.3.4 Kualitas Air Pelanggan

Kualitas air pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui apakah kualitas air yang didistribusikan oleh PDAM kepada pelanggan telah memenuhi kualitas air minum seperti yang ditetapkan dalam Permenkes Nomor 492/MENKES/PER/V/2010 Tentang Persyaratan Kualitas Air Minum.

Formulasi indikator kualitas air pelanggan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah uji yang memenuhi syarat}}{\text{Jumlah yang diuji}} \times 100\%$$

*Jumlah uji yang memenuhi syarat* adalah banyaknya hasil uji kualitas (sampel) air di titik pelanggan yang telah memenuhi syarat kualitas air minum menurut **PerMenKes Nomor 492/MENKES/PER/IV/2010** tentang Persyaratan Kualitas Air Minum.

Mengingat sebagian perancangan IPA yang dimiliki SPAM-PDAM hanya dapat mengolah sebagian aspek dari fisika, dan mikrobiologis saja, sementara untuk aspek kimiawi dan radioaktif hampir seluruh SPAM-PDAM belum melengkapinya, maka pendekatan penilaian hanya untuk parameter wajib yang terdiri dari dua jenis parameter yaitu :

- a. Parameter yang **LANGSUNG** berhubungan dengan kesehatan yaitu:

Mikrobiologis: - E. Coli dan Total Bakteri Koliform.

Kimia anorganik: Arsen, Fluorida, Total Kromium, Kadmium, Nitrit, Nitrat, Sianida, Selenium.

- b. Parameter yang **TIDAK LANGSUNG** berhubungan dengan kesehatan yaitu:

Parameter fisik, seperti: bau, warna, kekeruhan, rasa dan suhu;

Parameter kimiawi, seperti: Alumunium, Besi, Kesadahan, Klorida, Mangan, pH, Seng, Sulfat, Tembaga dan Amonia.

*Jumlah sampel yang diuji* adalah banyaknya pengambilan sampel yang harus dilakukan menurut ketentuan Permenkes Nomor 736/MENKES/PER/VI/2010 (lihat Bab 3 hal. 9).

### 2.3.5 Konsumsi Air Domestik

Konsumsi air domestik merupakan ukuran yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pemakaian air oleh pelanggan kategori domestik (rumah tangga).

Formulasi indikator konsumsi air domestik adalah:

$$\frac{\text{Jumlah air terjual pelanggan domestik rata2 (m3) per bulan}}{\text{Jumlah pelanggan domestik (SR)}}$$

*Jumlah air terjual pelanggan domestik rata-rata per bulan* adalah banyaknya air yang dikonsumsi oleh pelanggan domestik rata-rata per bulan.

*Jumlah pelanggan domestik* adalah banyaknya pelanggan domestik yang masih aktif.

Periode tertentu/evaluasi dapat dilakukan untuk selama triwulan, semester dan atau tahunan.

## 2.4 Aspek Operasional

Penilaian kinerja aspek operasional bertujuan untuk mengukur tingkat perspektif operasional seperti: efektifitas produksi dan distribusi, besarnya kehilangan air, kontinuitas pelayanan

air kepada pelanggan, apresiasi terhadap alat ukur transaksi jual beli, produk yang dijual kepada pelanggan serta tekanan air rata-rata kepada pelanggan. Perspektif operasional tersebut diwakili oleh indikator-indikator aspek operasional seperti berikut:

#### 2.4.1 Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi)

Efisiensi produksi (faktor pemanfaatan produksi) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur efisiensi sistem produksi.

Formulasi indikator efisiensi produksi (faktor pemanfaatan produksi) adalah:

$$\frac{\text{Realisasi Produksi (m3)}}{\text{Kapasitas Terpasang (m3)}} \times 100\%$$

*Realisasi produksi* adalah volume air yang diproduksi secara riil oleh PDAM (volume produksi riil).

*Kapasitas terpasang* adalah kapasitas unit produksi PDAM yang terpasang sesuai dengan rencana (L/det).

#### 2.4.2 Air Tak Berekening-ATR (NRW)

Air tak berekening-ATR (NRW) merupakan selisih antara air yang masuk unit distribusi dengan air yang berekening dalam jangka waktu selama periode evaluasi.

Formulasi air tak berekening-ATR (NRW) adalah:

$$\frac{\text{Distribusi air (m3)} - \text{Air terjual (m3)}}{\text{Distribusi air (m3)}} \times 100\%$$

*Distribusi air* adalah banyaknya air yang disalurkan kepada pelanggan melalui jaringan pipa distribusi selama periode evaluasi.

*Air terjual* adalah banyaknya air yang terpakai oleh pelanggan dan tercatat dalam Ikhtisar Rekening Air (IRA) selama periode evaluasi.

#### 2.4.3 Jam Operasi Layanan

Jam operasi layanan merupakan indikator untuk mengukur efisiensi sistem secara keseluruhan dan kaitannya dengan kontinuitas pelayanan.

Formulasi indikator jam operasi layanan adalah:

$$\frac{\text{Waktu distribusi air ke pelanggan selama periode evaluasi}}{\text{Periode evaluasi (hari)}}$$

*Waktu distribusi air ke pelanggan* adalah pelayanan distribusi air yang dapat disediakan kepada pelanggan selama periode evaluasi.

Data jam operasi disesuaikan dengan data jam operasi pompa distribusi atau data yang tersedia di bagian distribusi. Untuk PDAM yang memiliki beberapa sistem pelayanan (*multi system*) dan jam operasi pelayanan berbeda antara masing-masing unit pelayanan maka perlu dilakukan perhitungan jam operasi pelayanan rata-rata melalui rasio bobot tertimbang.

- Untuk PDAM yang memiliki sistem pelayanan tunggal (*single system*) maka data waktu distribusi air merupakan total jam operasi pelayanan selama periode evaluasi;
- Untuk PDAM yang memiliki beberapa sistem pelayanan jamak (*multi system*) dan jam operasi pelayanan berbeda antara masing-masing unit pelayanan maka perlu dilakukan perhitungan jam operasi pelayanan rata-rata melalui rasio bobot tertimbang. Rasio bobot tertimbang untuk menghitung jam operasi pelayanan rata-rata dilakukan melalui rumus berikut:

$$\frac{(\text{Jam operasi pelayanan di wil A} \times \text{jumlah SR wil A}) + (\text{jam operasi pelayanan wil B} \times \text{jumlah SR wil B}) + \dots}{(\text{Jumlah SR wil A} + \text{B} + \dots)}$$

#### 2.4.4 Tekanan Air Pada Sambungan Pelanggan

Tekanan air pada sambungan pelanggan merupakan indikator untuk mengukur jumlah pelanggan yang dilayani dengan tekanan sesuai dengan tekanan minimum yang ditentukan.

Formulasi indikator tekanan air pada sambungan pelanggan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah pelanggan terlayani dengan tekanan minimal 0,7 bar (SR)}}{\text{jumlah pelanggan (SR)}} \times 100\%$$

*Jumlah pelanggan terlayani dengan tekanan minimal 0,7 bar* adalah banyaknya pelanggan yang dapat memperoleh pelayanan tekanan air minimal 7 m kolom air pada waktu jam puncak (jam 07.00 - 08.00).

*Jumlah pelanggan* adalah banyaknya pelanggan aktif.

#### Catatan:

Jika tekanan dan SR di wilayah layanan tertentu tidak dapat ditentukan secara spesifik maka perhitungan tekanan air menggunakan tekanan air yang diukur di sambungan pelanggan sampel dibagi dengan jumlah pelanggan tanpa menggunakan rata-rata tertimbang.

#### 2.4.5 Penggantian Meter Air Pelanggan

Penggantian meter air pelanggan merupakan indikator untuk mengukur tingkat ketelitian/akurasi meter air pelanggan.

Formulasi indikator penggantian/kalibrasi meter air pelanggan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah meter air pelanggan yang diganti (SR)}}{\text{jumlah pelanggan (SR)}} \times 100\%$$

*Jumlah meter air yang diganti* adalah banyaknya meter air pelanggan yang diganti selama periode evaluasi.

*Jumlah pelanggan* adalah banyaknya pelanggan aktif.

#### 2.5 Aspek Sumber Daya Manusia

Penilaian kinerja aspek sumber daya manusia bertujuan untuk mengukur tingkat inovasi dan pembelajaran dalam kaitannya dengan pengelolaan PDAM. Aspek sumber daya manusia yang dimaksud meliputi: efektifitas, apresiasi, peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Indikator-indikator yang mewakili aspek sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

##### 2.5.1 Rasio Pegawai terhadap Pelanggan

Rasio pegawai terhadap pelanggan menggambarkan tingkat efisiensi dan efektifitas penggunaan tenaga kerja untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Semakin tinggi rasio yang terukur menggambarkan rendahnya efisiensi dan efektifitas tenaga kerja yang ada begitu pula sebaliknya.

Formulasi indikator rasio pegawai terhadap pelanggan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah pegawai}}{(\text{jumlah pelanggan} / 1000)}$$

*Jumlah pegawai* adalah banyaknya pegawai yang tercatat sebagai pegawai tetap dan honorer.

*Jumlah pelanggan* adalah seluruh pelanggan PDAM.

### 2.5.2 Rasio Diklat Pegawai

Rasio diklat (pendidikan dan pelatihan) pegawai merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kepedulian perusahaan dalam upaya meningkatkan efektivitas pegawai. Indikator ini juga menunjukkan seberapa besar tingkat kompetensi pegawai yang dimiliki oleh PDAM sehingga dapat memberikan dampak positif pada peningkatan pelayanan kepada pelanggan.

Formulasi indikator rasio diklat pegawai adalah:

$$\frac{\text{Jumlah pegawai yang mengikuti diklat (orang)}}{\text{Jumlah pegawai (orang)}} \times 100\%$$

*Jumlah pegawai yang mengikuti diklat* adalah banyaknya pegawai yang tercatat mengikuti pendidikan dan latihan selama periode evaluasi.

*Jumlah pegawai* adalah banyaknya pegawai yang tercatat sebagai pegawai tetap dan honorer.

### 2.5.3 Rasio Beban Diklat Terhadap Beban Pegawai

Rasio beban diklat merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur upaya perusahaan dalam hal peningkatan kompetensi pegawai. Rasio ini memiliki korelasi erat dengan rasio diklat pegawai karena rasio beban diklat muncul sebagai akibat dari pelaksanaan diklat pegawai.

Formulasi indikator rasio beban diklat pegawai adalah:

$$\frac{\text{Jumlah beban diklat (Rp)}}{\text{Jumlah beban pegawai (Rp)}} \times 100\%$$

*Jumlah beban diklat* adalah seluruh beban yang dikeluarkan oleh PDAM terkait dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai (termasuk SPPD dan transportasi/akomodasi).

*Jumlah beban pegawai* adalah seluruh beban pegawai yang tercatat sebagai pegawai tetap dan honorer.

## 2.6 Informasi Tambahan

Untuk memberikan gambaran kondisi kinerja PDAM secara lengkap, terdapat beberapa informasi tambahan yang perlu dicari dan dikumpulkan datanya. Informasi tambahan tersebut dapat digunakan untuk melengkapi informasi yang dibutuhkan dalam rangka menganalisis kondisi kinerja PDAM secara lebih komprehensif. Informasi-informasi tambahan tersebut adalah:

1. Tarif Rata-rata (Rp/m<sup>3</sup>)

Tarif rata-rata merupakan data yang diperoleh dari hasil pembagian antara total pendapatan penjualan air terhadap volume air terjual. Pendapatan penjualan air merupakan penjumlahan antara penjualan air dan non air (beban tetap dan administrasi).

2. Harga Pokok Produksi/Beban Dasar dengan NRW Standar (Rp/m<sup>3</sup>)

Beban dasar dengan NRW standar diperoleh dari total beban usaha dibagi dengan volume air produksi yang dikurangi volume kehilangan air standar (sebesar 20%).

3. Harga Pokok Produksi/Beban Dasar dengan NRW Riil (Rp/m<sup>3</sup>)

Beban dasar dengan NRW Riil diperoleh dari total beban usaha dibagi volume air produksi yang dikurangi volume kehilangan air riil.

4. Harga Pokok Produksi Diluar Depresiasi/Amortisasi dan Beban Bunga (Rp/m<sup>3</sup>)

Beban dasar (diluar depresiasi/amortisasi dan beban bunga) dengan NRW Riil diperoleh dari total beban usaha diluar beban penyusutan dan beban bunga dibagi volume air produksi yang dikurangi volume kehilangan air riil.

5. Beban Bahan Kimia (Rp/m<sup>3</sup>)

Besarnya beban bahan kimia yang dikeluarkan oleh PDAM untuk menghasilkan 1 (satu) m<sup>3</sup> air.

6. Beban Energi (Rp/m<sup>3</sup>)

Beban energi yang dikeluarkan oleh PDAM untuk menghasilkan 1 (satu) m<sup>3</sup> air. Beban energi yang dimaksud berupa: beban listrik, solar, gas maupun bahan bakar lainnya.

7. Beban Pemeliharaan (Rp. 000)

Besarnya beban pemeliharaan yang dikeluarkan oleh PDAM selama 1 (satu) tahun.

8. Total Aset Tetap (Rp. 000)

Total aset tetap PDAM adalah nilai aset per tanggal neraca evaluasi.

9. Total Aset (Rp. 000)

Total aset adalah nilai aset pada tanggal neraca yang terdiri dari aset lancar maupun aset tetap.

10. *Asset Turnover*

Asset turnover adalah total pendapatan dibagi dengan total aset.

11. *Profit Margin*

Profit margin adalah laba bersih setelah pajak dibagi pendapatan operasi.

12. *Return on Asset*

Return on asset adalah laba bersih setelah pajak dibagi total aset.

13. Kewajiban Lancar (Rp. 000)

Jumlah kewajiban jangka pendek PDAM yang berjangka waktu kurang dari satu tahun.

14. Kewajiban Jangka Panjang (Rp. 000)

Jumlah kewajiban jangka panjang PDAM lebih dari setahun.

15. *Total Equity* (Rp. 000)

Jumlah ekuitas PDAM per tanggal neraca.

16. Laba/Rugi Bersih Setelah Pajak (Rp. 000)

Jumlah laba/rugi bersih setelah pajak yang diperoleh PDAM selama setahun.

17. Rasio Beban Administrasi Umum terhadap Jumlah Pendapatan (%)

Rasio ini merupakan prosentase besarnya beban administrasi umum yang dikeluarkan PDAM terhadap total pendapatannya.

18. Kapasitas Terpasang (L/det)

Kapasitas terpasang merupakan kapasitas unit produksi PDAM yang terpasang sesuai dengan rencana (L/det).

19. Volume Produksi Riil (L/det)

Volume produksi riil merupakan volume air yang diproduksi secara riil oleh PDAM dalam setahun yang dikonversi ke dalam satuan liter per detik (L/det).

20. Jumlah Pelanggan (Unit SR)

Merupakan jumlah pelanggan domestik dan non domestik PDAM per tanggal neraca.

21. Jumlah Penduduk di Wilayah Administrasi (Jiwa)

Jumlah penduduk yang berada dalam wilayah administrasi kabupaten/kota pada saat evaluasi.

22. Jumlah Penduduk di Wilayah Pelayanan (Jiwa)

Jumlah penduduk yang berada dalam wilayah pelayanan teknis PDAM pada saat evaluasi.

23. Penduduk Terlayani (Jiwa)

Jumlah penduduk yang dilayani oleh PDAM pada saat evaluasi.

24. Jumlah Pegawai (Orang)

Jumlah karyawan PDAM selama setahun.

25. Rata-rata Beban Pegawai (Rp/karyawan/bulan)

Merupakan beban rata-rata pegawai yang dikeluarkan PDAM setiap bulannya.

26. Status Restrukturisasi Utang

Status Restrukturisasi Utang PDAM berdasarkan Permenkeu Nomor 114/PMK.05/2012 yang merupakan pengganti dari Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 120/PMK.05/2008 tentang Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi dan Rekening Pembangunan Daerah Pada PDAM. Adapun status Restrukturisasi Utang biasanya meliputi: status dalam proses, disetujui bersyarat, dalam penanganan PUPN, penghapusan mutlak.

27. Kerjasama Kepengusahaan

Status kerjasama yang sedang dijalankan oleh PDAM dengan pihak ketiga.

28. Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (Seri ISO)

Sertifikat sistem manajemen mutu yang telah dimiliki oleh PDAM.

# TATA CARA PENGUMPULAN DATA INDIKATOR KINERJA PDAM

Data merupakan komponen penting yang diperlukan dalam proses evaluasi kinerja PDAM dan terbagi atas 2 (dua) jenis, yaitu:

1. Data primer, yakni data yang diperoleh dari hasil pengukuran, seperti: data pengukuran tekanan, pengujian kualitas, data produksi dll.
2. Data sekunder, yakni data yang sudah ada atau sudah terkumpul sebelumnya, seperti: data keuangan, data pelayanan dan sejenisnya.

Pengumpulan data yang nantinya menjadi input dalam proses evaluasi kinerja PDAM didasarkan pada metode sebagai berikut:

1. Wawancara langsung dengan pegawai yang memiliki atau menguasai akses data;
2. Observasi, melalui pengamatan dan pengukuran langsung terhadap obyek data;
3. Dokumentasi, melalui proses pencatatan terhadap obyek pengamatan;
4. Pengumpulan data sekunder.

### 3.1 Data Aspek Keuangan

#### 3.1.1 *Return on equity* (ROE)

Data yang diperlukan:

- Laba bersih setelah pajak
- Jumlah ekuitas (modal + cadangan)

Sumber data:

- Laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP, BPK atau BPKP;
- Apabila dalam pelaksanaannya ternyata laporan keuangan hasil audit belum tersedia, maka laporan keuangan internal PDAM pada tahun berjalan/terakhir dapat digunakan sebagai acuan. Laporan keuangan PDAM yang tidak diaudit selama 2 tahun berturut-turut atau memperoleh opini *disclaimer* tetap dilakukan penilaian kinerja aspek keuangan dengan diberikan catatan bahwa laporan keuangan belum diaudit atau memperoleh opini *disclaimer*.

Cara memperoleh data:

- Mengambil angka/nilai laba bersih setelah pajak yang tertera di dalam laporan laba/rugi;
- Mengambil angka/nilai jumlah ekuitas (modal + cadangan) yang tertera di dalam laporan neraca.

Contoh :

| CARA PENGUMPULAN DATA                    |     |           | KETERANGAN                                                                                  |
|------------------------------------------|-----|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LAPORAN LABA/(RUGI)</b>               |     |           |                                                                                             |
| <b>Pendapatan:</b>                       |     | XXX<br>1  |                                                                                             |
| <b>Pendapatan Operasional:</b>           | 1a  |           |                                                                                             |
| - Pendapatan air                         | XXX |           | - 1 = 2 + 3                                                                                 |
| - Jasa administrasi                      | XXX |           | - 2 Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun pendapatan operasional;     |
| - Sumbangan baru                         | XXX |           | - 3 Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun pendapatan non operasional; |
| - Lain-lain pendapatan operasi           | XXX |           | - 4 = 5 + 6                                                                                 |
| - .....                                  | XXX |           | - 5 Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun beban operasional;          |
| <b>Jumlah Pendapatan Operasional</b>     |     | XXX<br>2  | - 6 Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun beban non operasional;      |
| <b>Pendapatan Non Operasional:</b>       |     |           | - 6a = 1 + 4                                                                                |
| - Pendapatan Bunga Deposito              | XXX |           | - 7 = 6a + 6b                                                                               |
| - Pendapatan Jasa Giro                   | XXX |           |                                                                                             |
| - Pendapatan balik nama                  | XXX |           |                                                                                             |
| - .....                                  | XXX |           |                                                                                             |
| <b>Jumlah Pendapatan Non Operasional</b> |     | XXX<br>3  |                                                                                             |
| <b>Beban:</b>                            |     | XXX<br>4  |                                                                                             |
| <b>Beban Operasional:</b>                |     |           |                                                                                             |
| - Beban Pegawai                          | XXX |           |                                                                                             |
| - Beban Bahan Bakar                      | XXX |           |                                                                                             |
| - Beban Listrik                          | XXX |           |                                                                                             |
| - Beban Penyusutan & Amortisasi          | XXX |           |                                                                                             |
| - Beban Pemeliharaan                     | XXX |           |                                                                                             |
| - Beban Administrasi & Umum              | XXX |           |                                                                                             |
| - Beban Operasi lainnya                  | XXX |           |                                                                                             |
| - .....                                  | XXX |           |                                                                                             |
| <b>Jumlah Beban Operasional</b>          |     | XXX<br>5  |                                                                                             |
| <b>Beban Non Operasional:</b>            |     |           |                                                                                             |
| - Beban Administrasi Bank                | XXX |           |                                                                                             |
| - .....                                  | XXX |           |                                                                                             |
| <b>Jumlah Beban Non Operasional</b>      |     | XXX<br>6  |                                                                                             |
| <b>LABA/(RUGI) SEBELUM PAJAK</b>         |     | XXX<br>6a |                                                                                             |
| <b>PAJAK</b>                             |     | XXX<br>6b |                                                                                             |
| <b>LABA/(RUGI) SETELAH PAJAK</b>         |     | XXX<br>7  |                                                                                             |

| CARA PENGUMPULAN DATA                  |           |                         | KETERANGAN                                                                                      |
|----------------------------------------|-----------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NERACA</b>                          |           |                         |                                                                                                 |
| <b>Aset:</b>                           |           | <b>XXX</b><br><b>8</b>  | <b>8</b> = <b>9</b> + <b>10</b>                                                                 |
| <b>Aset Lancar:</b>                    | <b>8a</b> |                         |                                                                                                 |
| - Kas dan Bank                         | XXX       |                         | <b>9</b> Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun asset lancar;              |
| - Deposito                             | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Piutang Usaha                        | XXX       |                         | <b>10</b> Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun asset tetap;              |
| - Piutang lain-lain                    | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Persediaan                           | XXX       |                         | <b>11</b> = <b>12</b> + <b>13</b> + <b>14</b>                                                   |
| -                                      | XXX       |                         |                                                                                                 |
| <b>Jumlah Aset Lancar</b>              |           | <b>XXX</b><br><b>9</b>  | <b>12</b> Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun kewajiban jangka pendek;  |
| <b>Aset Tetap:</b>                     |           |                         | <b>13</b> Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun kewajiban jangka panjang; |
| - Aset dalam penyelesaian              | XXX       |                         | <b>14</b> Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun kewajiban lain-lain;      |
| - Bahan Instalasi                      | XXX       |                         | <b>15</b> Merupakan penjumlahan akun-akun yang termasuk di dalam akun ekuitas;                  |
| - Pembayaran dimuka kpd Pemda          | XXX       |                         | <b>16</b> = <b>11</b> + <b>15</b>                                                               |
| - Uang jaminan listrik                 | XXX       |                         |                                                                                                 |
| -                                      | XXX       |                         |                                                                                                 |
| <b>Jumlah Aset Tetap</b>               |           | <b>XXX</b><br><b>10</b> |                                                                                                 |
| <b>Kewajiban:</b>                      |           | <b>XXX</b><br><b>11</b> |                                                                                                 |
| <b>Kewajiban Jangka Pendek:</b>        |           |                         |                                                                                                 |
| - Utang Usaha                          | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Utang Non Usaha                      | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Pendapatan diterima dimuka           | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Kewajiban Jk. Panjang Jatuh Tempo    | XXX       |                         |                                                                                                 |
| -                                      | XXX       |                         |                                                                                                 |
| <b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>  |           | <b>XXX</b><br><b>12</b> |                                                                                                 |
| <b>Kewajiban Jangka Panjang:</b>       |           |                         |                                                                                                 |
| - Hutang kepada Dep. Keuangan          | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Hutang Leasing                       | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Pinjaman Luar Negeri                 | XXX       |                         |                                                                                                 |
| -                                      | XXX       |                         |                                                                                                 |
| <b>Jumlah Kewajiban Jangka Panjang</b> |           | <b>XXX</b><br><b>13</b> |                                                                                                 |
| <b>Kewajiban lain-lain:</b>            |           |                         |                                                                                                 |
| - Cadangan Dana Meter                  | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Hutang Jaminan Langganan             | XXX       |                         |                                                                                                 |
| -                                      | XXX       |                         |                                                                                                 |
| <b>Jumlah Kewajiban Lain-Lain</b>      |           | <b>XXX</b><br><b>14</b> |                                                                                                 |
| <b>Ekuitas:</b>                        |           |                         |                                                                                                 |
| - Modal Pemda                          | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Penyertaan Pemerintah Pusat          | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Cadangan ...                         | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Akumulasi Laba Tahun Yang Lalu       | XXX       |                         |                                                                                                 |
| - Laba Tahun Berjalan                  | XXX       |                         |                                                                                                 |
| -                                      | XXX       |                         |                                                                                                 |
| <b>Jumlah Ekuitas</b>                  |           | <b>XXX</b><br><b>15</b> |                                                                                                 |
| <b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>    |           | <b>XXX</b><br><b>16</b> |                                                                                                 |

Dari contoh laporan di atas maka:

- Data laba bersih setelah pajak mengambil angka yang tertera di lingkaran nomor 7 dari contoh laporan laba/rugi;
- Data jumlah ekuitas (modal + cadangan) mengambil angka yang tertera di lingkaran nomor 15 dari contoh laporan neraca.

### 3.1.2 Rasio Operasi

Data yang diperlukan:

- Jumlah Beban Operasi;
- Jumlah Pendapatan Operasi.

Sumber data:

- Laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP, BPK atau BPKP;
- Apabila dalam pelaksanaannya ternyata laporan keuangan hasil audit belum tersedia, maka laporan keuangan internal PDAM pada tahun berjalan/terakhir dapat digunakan sebagai acuan.

Cara memperoleh data:

- Mengambil angka/nilai jumlah beban Operasi yang tertera di dalam laporan laba/rugi;
- Mengambil angka/nilai jumlah pendapatan Operasi yang tertera di dalam laporan laba/rugi.

Contoh:

Dengan mengambil contoh laporan keuangan seperti di atas maka:

- Data jumlah beban Operasi diambil dari angka yang tertera pada lingkaran nomor 5 dari contoh laporan laba/rugi;
- Data jumlah pendapatan Operasi diambil dari angka yang tertera pada lingkaran nomor 2 dari contoh laporan laba/rugi.

### 3.1.3 Rasio Kas

Data yang diperlukan:

- Jumlah kas + setara kas;
- Jumlah kewajiban lancar.

Sumber data:

- Laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP, BPK atau BPKP;
- Apabila dalam pelaksanaannya ternyata laporan keuangan hasil audit belum tersedia, maka laporan keuangan internal PDAM pada tahun berjalan/terakhir dapat digunakan sebagai acuan.

Cara memperoleh data:

- Mengambil angka/nilai jumlah kas + setara kas yang tercantum di laporan neraca;
- Mengambil angka/nilai kewajiban lancar yang tercantum di dalam laporan neraca.

Contoh:

Dengan mengambil contoh laporan keuangan seperti di atas maka:

- Data jumlah kas dan setara kas diambil dari angka yang tercantum pada lingkaran nomor 8a;

- Data kewajiban lancar diambil dari angka yang tertera pada lingkaran nomor 12.

### 3.1.4 Efektivitas Penagihan

Data yang diperlukan:

- Jumlah penerimaan rekening air;
- Jumlah rekening air.

Sumber data:

- Laporan Daftar Rekening Ditagih (DRD);
- Laporan Arus Kas.

Cara memperoleh data:

Data jumlah penerimaan rekening air diambil dari penerimaan rekening air terkait DRD yang terbit tahun ini (di dalam Laporan Arus Kas) atau dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Saldo awal piutang} + \text{pendapatan penjualan air} - \text{saldo akhir piutang}$$

- Data jumlah rekening air diambil dari harga air ditambah dengan beban tetap yang terbit tahun ini.

### 3.1.5 Solvabilitas

Data yang diperlukan:

- Jumlah aset;
- Jumlah kewajiban.

Sumber data:

- Laporan keuangan yang telah diaudit oleh KAP, BPK atau BPKP;
- Apabila dalam pelaksanaannya ternyata laporan keuangan hasil audit belum tersedia, maka laporan keuangan internal PDAM pada tahun berjalan/terakhir dapat digunakan sebagai acuan.

Cara memperoleh data:

- Data jumlah aset diambil dari angka/nilai jumlah aset yang tercantum di dalam laporan neraca;
- Data jumlah kewajiban diambil dari angka/nilai jumlah kewajiban yang tercantum di dalam laporan neraca.

Contoh:

Dengan mengambil contoh laporan keuangan seperti di atas maka:

- Data jumlah aset diambil dari angka yang tercantum pada lingkaran nomor 8 dari contoh laporan neraca;

- Data kewajiban lancar diambil dari angka yang tertera pada lingkaran nomor 11 dari contoh laporan neraca.

### 3.2 Data Aspek Pelayanan

Data pelayanan diperoleh dengan mengacu pada laporan audit kinerja PDAM yang sudah dilakukan oleh BPKP. Jika laporan audit kinerja belum tersedia maka data pelayanan dapat diperoleh dari laporan teknis atau laporan pelayanan PDAM tahun berjalan/terakhir. Data-data pelayanan yang menjadi input dalam proses evaluasi kinerja PDAM meliputi:

#### 3.2.1 Cakupan Pelayanan Teknis

Data yang diperlukan:

- Jumlah penduduk terlayani;
- Jumlah penduduk di wilayah pelayanan teknis.

Sumber data:

- Laporan teknik dan atau laporan bagian pelayanan;
- Kabupaten/kota dan atau kecamatan dalam angka yang diambil dari BPS.

Cara memperoleh data:

- Pencatatan Jumlah Jiwa Per Sambungan

Jumlah jiwa per sambungan dapat diketahui dari formulir langganan yang diisi oleh calon pelanggan. Apabila di dalam formulir berlangganan yang disampaikan kepada calon pelanggan belum mencantumkan hal ini maka perlu ditambahkan. Dengan memiliki data jumlah jiwa per sambungan maka dapat dihitung jumlah penduduk yang terlayani secara lebih akurat. Jumlah jiwa per sambungan dapat juga diperoleh dari hasil perhitungan dengan menggunakan data sekunder. Data sekunder yang dimaksud adalah data besarnya rasio jiwa per KK yang diambil dari kabupaten/kota dan atau kecamatan dalam angka. Jumlah penduduk yang terlayani dapat dihitung dengan mengalikan rasio jiwa per KK dengan banyaknya SR (aktif maupun pasif).

- Selanjutnya, data mengenai jumlah penduduk di wilayah pelayanan teknis dibedakan ke dalam 2 jenis data, yaitu:

##### 1. Wilayah Pelayanan Kota

PDAM yang melayani kota umumnya memiliki luas wilayah pelayanan teknis yang sama dengan wilayah administrasinya sehingga jumlah penduduk wilayah pelayanan dapat disamakan dengan jumlah penduduk di wilayah administrasi kota.

Jika PDAM yang bersangkutan juga melayani sebagian penduduk di wilayah administrasi yang berdekatan, maka jumlah penduduk wilayah pelayanan teknisnya menjadi penjumlahan antara jumlah penduduk administrasi kota dan jumlah penduduk di wilayah yang mendapat pelayanan.

Jika PDAM melayani penduduk yang masuk di dalam wilayah pelayanan PDAM lain maka jumlah penduduk di wilayah pelayanan teknis dihitung dengan menjumlahkan penduduk yang berada di wilayah pelayanan PDAM sendiri dan penduduk di wilayah PDAM lain yang dilayani tersebut.

## 2. Wilayah Pelayanan Kabupaten

PDAM kabupaten umumnya memiliki wilayah pelayanan yang luas dengan kecenderungan pelayanan per blok wilayah (biasanya kecamatan). Untuk itu, perhitungan jumlah penduduk wilayah pelayanan teknisnya merupakan penjumlahan dari masing-masing blok (kecamatan) pelayanan dimana jaringan distribusi PDAM telah tersedia.

### 3.2.2 Pertumbuhan Pelanggan

Data yang diperlukan:

- Jumlah pelanggan periode ini;
- Jumlah pelanggan periode lalu.

Sumber data:

- Rekapitulasi jumlah pelanggan yang tercantum di dalam daftar pelanggan yang ada pada bagian hubungan langganan.

Cara memperoleh data:

- Data jumlah pelanggan periode ini diambil dari rekapitulasi total pelanggan pada periode terakhir;
- Data jumlah pelanggan periode lalu diambil dari rekapitulasi total pelanggan pada periode sebelumnya.

### 3.2.3 Tingkat Penyelesaian Pengaduan

Data yang diperlukan:

- Jumlah pengaduan pelanggan yang tertangani;
- Jumlah pengaduan.

Sumber data:

- Daftar keluhan pelanggan yang tercatat di bagian hubungan pelanggan atau bagian pelayanan pelanggan (*customer services*).

Cara memperoleh data:

- Merekapitulasi jumlah pengaduan yang selesai ditangani selama periode evaluasi;
- Jumlah pengaduan merupakan banyaknya pengaduan pelanggan yang disampaikan melalui telpon, kotak pengaduan, sms, *online message*, surat dll.

### 3.2.4 Kualitas Air Pelanggan

Data yang diperlukan:

- Hasil pengujian kualitas air di sambungan pelanggan.

Sumber data:

- Laporan hasil uji laboratorium internal (laboratorium PDAM sendiri atau instansi lain atas inisiatif PDAM);
- Laporan hasil uji laboratorium eksternal (laboratorium dinas kesehatan provinsi atau kabupaten/kota).

Cara memperoleh data:

- Melakukan pengambilan sampel untuk pengawasan eksternal dengan kriteria seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Penetapan Jumlah dan Frekuensi Pengambilan Sampel Air Minum Pada Pengawasan Eksternal

| Parameter        | Frekuensi Pengujian | Jumlah sampel / parameter / jaringan distribusi |                     |                                                  |
|------------------|---------------------|-------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------|
|                  |                     | Jumlah penduduk yang dilayani                   |                     |                                                  |
|                  |                     | < 5.000                                         | < 5.000 - 100.000   | > 100.000                                        |
| Fisik            | Satu bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk ditambah 5 sampel tambahan |
| Mikrobiologi     | Satu bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk ditambah 5 sampel tambahan |
| Sisa chlor*      | Satu bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk ditambah 5 sampel tambahan |
| Kimia wajib      | Enam bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk                            |
| Kimia tambahan** | Enam bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk                            |

Sumber: Permenkes Nomor 736/MENKES/PER/VI/2010 tentang Tata Laksana Pengawasan Kualitas Air Minum.

Keterangan:

- Sisa chlor diuji pada outlet reservoir dengan nilai maksimal 1 mg/L dan titik terjauh unit distribusi minimal 0,2 mg/L.
- \*\* Parameter kimia tambahan yang ditetapkan oleh Peraturan Daerah.
- Melakukan pengambilan sampel untuk pengawasan internal dengan kriteria seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Penetapan Jumlah dan Frekuensi Pengambilan Sampel Air Minum Pada Pengawasan Internal

| Parameter        | Frekuensi Pengujian | Jumlah sampel / parameter / jaringan distribusi |                     |                                                   |
|------------------|---------------------|-------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------|
|                  |                     | Jumlah penduduk yang dilayani                   |                     |                                                   |
|                  |                     | < 5.000                                         | < 5.000 - 100.000   | > 100.000                                         |
| Fisik            | Satu bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk ditambah 10 sampel tambahan |
| Mikrobiologi     | Satu bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk ditambah 10 sampel tambahan |
| Sisa chlor*      | Satu bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk ditambah 10 sampel tambahan |
| Kimia wajib      | Enam bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk                             |
| Kimia tambahan** | Enam bulan sekali   | 1                                               | 1 per 5000 penduduk | 1 per 10.000 penduduk                             |

Sumber: Permenkes Nomor 736/MENKES/PER/VI/2010 tentang Tata Laksana Pengawasan Kualitas Air Minum.

**Keterangan:**

- \* Sisa chlor diuji pada outlet reservoir dengan nilai maksimal 1 mg/L dan titik terjauh unit distribusi minimal 0,2 mg/L.
- \* Parameter kimia tambahan yang ditetapkan oleh Peraturan Daerah.

Jika dikonversi ke dalam satuan SR maka perlu digunakan asumsi jumlah jiwa per SR berdasarkan rasio jiwa per KK yang tercatat di dalam data BPS untuk wilayah PDAM yang bersangkutan.

Contoh: Jika rasio jiwa per KK di suatu wilayah PDAM tercatat sebesar 5 jiwa/ KK maka jumlah sampel yang harus diambil adalah 1 per 5000 penduduk dibagi 5 sehingga hasil konversi menjadi 1 per 1000 SR.

Data hasil uji yang memenuhi syarat merupakan penjumlahan hasil uji eksternal dan internal yang memenuhi syarat kualitas air minum menurut Permenkes Nomor 492/MENKES/PER/V/2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum.

- Jumlah pengujian diambil dari total pengujian kualitas air yang telah dilakukan (eksternal maupun internal).

### 3.2.5 Konsumsi Air Domestik

Data yang diperlukan:

- Rata-rata jumlah air terjual pelanggan domestik per bulan;
- Jumlah pelanggan domestik (rumah tangga) aktif.

Sumber data:

- Ikhtisar Rekening Air (IRA) atau laporan pemakaian rata-rata air pelanggan;

Cara memperoleh data:

- Rata-rata jumlah air terjual diambil dari data banyaknya air yang dikonsumsi oleh pelanggan domestik (rumah tangga) aktif per bulan;
- Jumlah pelanggan domestik (rumah tangga) aktif diambil dari data pelanggan di bagian hubungan langganan.

### 3.3 Data Aspek Operasional

#### 3.3.1 Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi)

Data yang diperlukan:

- Realisasi produksi air atau volume produksi riil;
- Kapasitas terpasang.

Sumber data:

- Laporan teknik (bagian produksi);

Cara memperoleh data:

- Realisasi produksi air diambil dari data volume produksi riil yang tercatat melalui meter induk;
- Jika tidak ada meter induk, maka perhitungan volume produksi air dapat dilakukan melalui:
  - Penggunaan alat ukur Thomson atau Cipoletti;
  - Perhitungan besarnya kapasitas reservoir serta lamanya waktu untuk mengisi reservoir tersebut secara penuh;
  - Pendekatan perhitungan dengan cara mencatat volume air baku menggunakan *flow meter* kemudian dikurangi dengan volume produksi IPA sehingga didapat besarnya jumlah air yang didistribusikan;
  - Pendekatan perhitungan dengan menggunakan kurva pompa.
- Angka kapasitas terpasang diambil dari kapasitas unit produksi PDAM yang terpasang sesuai dengan rencana.

#### 3.3.2 Air Tak Berekening-ATR (NRW)

Data yang diperlukan:

- Volume distribusi air;
- Volume air terjual.

Sumber data:

- Laporan teknik (bagian distribusi);
- Ikhtisar Rekening Air.

Cara memperoleh data:

- Data volume distribusi air dapat diketahui dari pembacaan meter induk yang dipasang pada setiap jalur pipa distribusi utama;
- Jika tidak ada meter induk, maka perhitungan volume distribusi air dapat dilakukan melalui:
  - Penggunaan alat ukur Thomson atau Cipoletti;
  - Perhitungan besarnya kapasitas reservoir serta lamanya waktu untuk mengisi reservoir tersebut secara penuh;
  - Pendekatan perhitungan dengan cara mencatat volume air baku menggunakan *flow meter* kemudian dikurangi dengan volume produksi IPA sehingga didapat besarnya jumlah air yang didistribusikan;
  - Pendekatan perhitungan dengan menggunakan kurva pompa.
- Volume air terjual diperoleh dari hasil pembacaan seluruh meter pelanggan.

### 3.3.3 Jam Operasi Layanan

Data yang diperlukan:

- Waktu distribusi air ke pelanggan.

Sumber data:

- Laporan teknik (bagian distribusi).

Cara memperoleh data:

- Untuk PDAM yang memiliki sistem pelayanan tunggal (*single system*) maka data waktu distribusi air merupakan total jam operasi pelayanan selama periode evaluasi;
- Untuk PDAM yang memiliki beberapa sistem pelayanan jamak (*multi system*) dan jam operasi pelayanan berbeda antara masing-masing unit pelayanan maka perlu dilakukan perhitungan jam operasi pelayanan rata-rata melalui rasio bobot tertimbang. Rasio bobot tertimbang untuk menghitung jam operasi pelayanan rata-rata dilakukan melalui rumus berikut:

$$\frac{(\text{Jam operasi pelayanan di wil A} \times \text{jumlah SR wil A}) + (\text{jam operasi pelayanan wil B} \times \text{jumlah SR wil B}) + \dots}{(\text{Jumlah SR wil A} + \text{B} + \dots)}$$

### 3.3.4 Tekanan Air Pada Sambungan Pelanggan

Data yang diperlukan:

- Jumlah pelanggan terlayani dengan tekanan minimal 0.7 bar;
- Jumlah pelanggan.

Sumber data:

- Laporan teknik (bagian distribusi) atau;

Cara memperoleh data:

- PDAM yang belum mempunyai sistem distribusi yang memadai atau tidak memiliki sistem pengumpulan tekanan air pelanggan maka dapat dilakukan melalui pengecekan manual bagian distribusi dengan dibekali manometer yang dapat dengan mudah digunakan pada setiap keran pelanggan (*tap check*). Pengukuran dilakukan pada lokasi pelanggan terjauh dan/atau pelanggan yang berlokasi pada elevasi tertinggi di wilayah pelayanan PDAM.
- Pengujian (*sampling*) untuk menghitung tekanan rata-rata sebaiknya dilakukan pada titik terjauh/tertinggi dengan klasifikasi 1 sampling mewakili 500 - 1.000 pelanggan. Pengukuran tekanan sebaiknya dilakukan pada saat jam puncak atau antara jam 7 - 8 pagi dengan metode rata-rata tertimbang. Perhitungan rata-rata tertimbang dilakukan melalui rumus sebagai berikut:

$$\frac{(\text{Tekanan di wil A} \times \text{jumlah SR wil A}) + (\text{Tekanan di wil B} \times \text{jumlah SR wil B}) + \dots}{(\text{jumlah SR wil A} + \text{B} + \dots)}$$

### 3.3.5 Penggantian Meter Air Pelanggan

Data yang diperlukan:

- Jumlah meter air pelanggan yang diganti;
- Jumlah pelanggan.

Sumber data:

- Laporan teknik (bagian pelayanan pengaduan pelanggan);

Cara memperoleh data:

- Data yang dibutuhkan adalah banyaknya meter pelanggan yang diganti baru selama periode evaluasi.
- Data pelanggan diambil dari jumlah pelanggan aktif yang ada di bagian hubungan langganan.

## 3.4 Data Aspek Sumber Daya Manusia

### 3.4.1 Rasio Pegawai

Data yang diperlukan:

- Jumlah pegawai;
- Jumlah pelanggan (aktif dan non aktif).

Sumber data:

- Laporan administrasi (bagian SDM);

Cara memperoleh data:

- Data jumlah pegawai terdiri atas pegawai tetap dan pegawai tidak tetap/honorar diluar pegawai *outsourcing*;
- Data jumlah pelanggan diambil dari jumlah seluruh pelanggan PDAM yang tercatat selama periode evaluasi.

### 3.4.2 Rasio Diklat Pegawai

Data yang diperlukan:

- Jumlah pegawai yang mengikuti diklat;
- Jumlah pegawai.

Sumber data:

- Laporan administrasi kepegawaian (bagian SDM).

Cara memperoleh data:

- Data yang dibutuhkan adalah banyaknya pegawai yang mengikuti diklat selama periode evaluasi. Diklat yang dimaksud merupakan diklat yang diselenggarakan di tingkat nasional, provinsi maupun lokal termasuk diklat internal;
- Jumlah diklat yang diikuti pegawai;
- Jenis diklat yang dapat diklasifikasikan ke dalam perhitungan (workshop, seminar, pelatihan internal);
- Data jumlah pegawai pegawai tetap dan pegawai tidak tetap/honorar diluar pegawai *outsourcing*.

### 3.4.3 Rasio Beban Diklat Terhadap Beban Pegawai

Data yang diperlukan:

- Jumlah beban diklat;
- Jumlah beban pegawai.

Sumber data:

- Laporan administrasi kepegawaian (bagian SDM) dan/atau;
- Laporan keuangan.

Cara memperoleh data:

- Beban diklat mencakup beban harian pegawai, beban akomodasi dan transportasi pegawai untuk mengikuti diklat yang dikeluarkan oleh PDAM selama periode evaluasi.

### 3.5 Informasi Tambahan

Di dalam proses evaluasi kinerja terdapat beberapa informasi tambahan yang perlu dicari dan dikumpulkan datanya dengan tujuan agar proses analisa dapat dilakukan secara lebih komprehensif dan mendalam. Informasi-informasi tambahan tersebut adalah:

1. Tarif Rata-rata ( $\text{Rp}/\text{m}^3$ )

Data yang diperlukan:

- Pendapatan penjualan air;
- Volume air terjual.

2. Sumber data:

- Laporan keuangan;
- Laporan DRD.

3. Cara memperoleh data:

- Pendapatan penjualan air diambil dari laporan laba/rugi pada pos pendapatan air;
- Volume air terjual diperoleh dari total volume air yang dijual kepada pelanggan.

4. Harga Pokok Produksi/Beban Dasar dengan NRW Standar ( $\text{Rp}/\text{m}^3$ )

Data yang diperlukan:

- Beban usaha;
- Volume air produksi;
- Data kehilangan air standar (20%).

Sumber data:

- Laporan keuangan;
- Laporan teknik (bagian produksi dan distribusi).

Cara memperoleh data:

- Data beban usaha diambil dari pos beban usaha yang ada di dalam laporan laba/rugi;
- Data volume air produksi = data volume air produksi yang digunakan pada indikator efisiensi produksi;
- Data kehilangan air standar diambil sebesar 20% dari volume air distribusi.

5. Harga Pokok Produksi/Beban Dasar dengan NRW Riil ( $\text{Rp}/\text{m}^3$ )

Data yang diperlukan:

- Beban usaha;
- Volume air produksi;
- Data kehilangan air riil.

Sumber data:

- Laporan keuangan;
- Laporan teknik (bagian produksi dan distribusi).

Cara memperoleh data:

- Data beban usaha diambil dari pos beban usaha yang ada di dalam laporan laba/rugi;
- Data volume air produksi = data volume air produksi yang digunakan pada indikator efisiensi produksi;
- Data kehilangan air riil diambil = data air tak berekening-ATR.

6. Harga Pokok Produksi Diluar Depresiasi/Amortisasi dan Beban Bunga (Rp/m<sup>3</sup>)

Data yang diperlukan:

- Beban usaha diluar penyusutan dan beban bunga;
- Volume air produksi;
- Data kehilangan air riil.

Sumber data:

- Laporan keuangan;
- Laporan teknik (bagian produksi dan distribusi).

Cara memperoleh data:

- Data beban usaha di luar penyusutan dan beban bunga diambil dari pos beban usaha (di luar penyusutan dan beban bunga) yang ada di dalam laporan laba/rugi;
- Data volume air produksi = data volume air produksi yang digunakan pada indikator efisiensi produksi;
- Data kehilangan air riil = data air tak berekening-ATR.

7. Beban Bahan Kimia (Rp/m<sup>3</sup>)

Data yang diperlukan:

- Beban bahan kimia;
- Volume air produksi.

Sumber data:

- Laporan keuangan;
- Laporan teknik (bagian produksi dan distribusi).

Cara memperoleh data:

- Data beban bahan kimia diambil dari pos beban kimia yang ada di dalam laporan laba/rugi;
- Data volume air produksi = data volume air produksi yang digunakan pada indikator efisiensi produksi.

8. Beban Energi (Rp/m<sup>3</sup>)

Data yang diperlukan:

- Beban energi
- Volume air produksi

Sumber data:

- Laporan keuangan
- Laporan teknik (bagian produksi dan distribusi)

Cara memperoleh data:

- Data beban energi diambil dari pos beban listrik, solar, gas maupun bahan bakar lainnya yang tercatat di dalam laporan laba/rugi;
- Data volume air produksi = data volume air produksi yang digunakan pada indikator efisiensi produksi.

9. Beban Pemeliharaan (Rp. 000)

Data yang diperlukan:

- Beban pemeliharaan

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Data beban pemeliharaan diambil dari pos beban pemeliharaan yang tercatat di dalam laporan laba/rugi selama periode evaluasi.

10. Total Aset Tetap (Rp. 000)

Data yang diperlukan:

- Aset tetap

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Total aset tetap diambil dari jumlah aset tetap yang tercantum di dalam laporan neraca.

11. Total Aset (Rp. 000)

Data yang diperlukan:

- Total aset

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Total aset diambil dari angka aset lancar dan aset tetap yang tercantum di dalam laporan neraca.

12. Asset Turnover

Data yang diperlukan:

- Total pendapatan

- Total asset

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Mengambil angka/nilai jumlah pendapatan yang tertera di dalam laporan laba/rugi.
- Total aset diambil dari angka aset lancar dan aset tetap yang tercantum di dalam laporan neraca.

### 13. Profit Margin

Data yang diperlukan:

- Laba bersih setelah pajak
- Pendapatan operasi

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Mengambil angka/nilai laba bersih setelah pajak yang tertera di dalam laporan laba/rugi.
- Mengambil angka/nilai pendapatan operasi yang tertera di dalam laporan laba/rugi.

### 14. Return on Asset

Data yang diperlukan:

- Laba bersih setelah pajak
- Total aset

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Mengambil angka/nilai laba bersih setelah pajak yang tertera di dalam laporan laba/rugi.
- Total aset diambil dari angka aset lancar dan aset tetap yang tercantum di dalam laporan neraca.

### 15. Kewajiban Lancar (Rp. 000)

Data yang diperlukan:

- Kewajiban lancar

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Kewajiban lancar diambil dari pos kewajiban jangka pendek yang tercantum di dalam laporan neraca.

16. Kewajiban Jangka Panjang (Rp. 000)

Data yang diperlukan:

- Kewajiban jangka panjang

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Kewajiban jangka panjang diambil dari pos kewajiban jangka panjang yang tercantum di dalam laporan neraca.

17. Total Ekuitas (Rp. 000)

Data yang diperlukan:

- Ekuitas

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Ekuitas diambil dari pos ekuitas yang tercantum di dalam laporan neraca.

18. Laba Bersih Setelah Pajak (Rp. 000)

Data yang diperlukan:

- Laba bersih setelah pajak

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Angka laba bersih setelah pajak diambil dari pos yang sama di dalam laporan neraca.

19. Rasio Beban Administrasi Umum terhadap Jumlah Pendapatan (%)

Data yang diperlukan:

- Beban administrasi umum
- Jumlah pendapatan

Sumber data:

- Laporan keuangan

Cara memperoleh data:

- Angka beban administrasi umum diambil dari pos yang sama di dalam laporan laba/rugi;
- Angka jumlah pendapatan diambil dari pos yang sama di dalam laporan laba/rugi.

20. Kapasitas Terpasang (L/det)

Data yang diperlukan:

- Kapasitas terpasang

Sumber data:

- Laporan teknik

Cara memperoleh data:

- Angka kapasitas terpasang diambil dari kapasitas unit produksi PDAM yang terpasang sesuai dengan rencana.

#### 21. Kapasitas Produksi (L/det)

Data yang diperlukan:

- Kapasitas produksi

Sumber data:

- Laporan teknik

Cara memperoleh data:

- Realisasi produksi air diambil dari data volume produksi air yang tercatat melalui meter induk dalam periode tertentu ( $m^3$ ) dan dikonversi ke dalam satuan liter/detik;
- Jika tidak ada meter induk maka realisasi produksi air dapat diperoleh melalui pengukuran debit yang masuk ke dalam reservoir dengan menggunakan alat ukur yang ada selama periode tertentu ( $m^3$ ) dan dikonversi ke dalam satuan liter/detik.

#### 22. Jumlah Pelanggan (Unit SR)

Data yang diperlukan:

- Jumlah pelanggan

Sumber data:

- Laporan data pelanggan (bagian hubungan langganan)

Cara memperoleh data:

- Angka jumlah pelanggan diambil dari total pelanggan PDAM.

#### 23. Jumlah Penduduk di Wilayah Administrasi (Jiwa)

Data yang diperlukan:

- Jumlah penduduk wilayah administrasi

Sumber data:

- Kabupaten/kota dan kecamatan dalam angka dari BPS

Cara memperoleh data:

- Jumlah penduduk wilayah administrasi diambil dari data penduduk administrasi kota/kabupaten seperti tercantum di dalam buku yang diterbitkan oleh BPS.

#### 24. Jumlah Penduduk di Wilayah Pelayanan (Jiwa)

Data yang diperlukan:

- Jumlah penduduk wilayah pelayanan teknik

Sumber data:

- Laporan teknik

Cara memperoleh data:

- Data ini sama dengan data jumlah penduduk di wilayah pelayanan teknis yang tercantum dalam indikator cakupan pelayanan teknis.

25. Penduduk Terlayani (Jiwa)

Data yang diperlukan:

- Jumlah penduduk terlayani

Sumber data:

- Laporan teknik

Cara memperoleh data:

- Data ini sama dengan data jumlah penduduk terlayani yang tercantum dalam indikator cakupan pelayanan teknis.

26. Jumlah Pegawai (Orang)

Jumlah karyawan PDAM selama setahun.

27. Rata-rata Beban Pegawai (Rp/karyawan/bulan)

Merupakan beban rata-rata pegawai yang dikeluarkan PDAM setiap bulannya.

28. Status Restrukturisasi Utang

Status Restrukturisasi Utang PDAM berdasarkan Nomor 114/PMK.05/2012 yang merupakan pengganti dari Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 120/PMK.05/2008 tentang Penyelesaian Piutang Negara Yang Bersumber Dari Penerusan Pinjaman Luar Negeri, Rekening Dana Investasi dan Rekening Pembangunan Daerah Pada PDAM. Status restrukturisasi utang PDAM dicantumkan berdasarkan laporan hasil audit kinerja PDAM oleh BPKP.

29. Kerjasama Kepengusahaan

Status kerjasama yang sedang dijalankan oleh PDAM dengan pihak ketiga.

30. Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (Seri ISO)

Sertifikat sistem manajemen mutu yang telah dimiliki oleh PDAM.

# TATA CARA MELAKUKAN PENILAIAN KINERJA PDAM

### 4.1 Ketentuan Pelaksanaan Penilaian Kinerja PDAM

Beberapa ketentuan yang perlu diperhatikan dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja PDAM adalah:

1. Pemerintah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota yang akan melakukan penilaian kinerja PDAM diharuskan menggunakan data-data yang telah diaudit oleh BPK atau KAP;
2. PDAM dan/atau pemangku kepentingan lainnya dapat melakukan proses penilaian kinerja untuk keperluan terbatas dengan menggunakan data-data yang belum diaudit;
3. Periode penilaian dapat dilakukan selama bulanan, triwulan, semester, maupun tahunan.

### 4.2 Bobot, Standar dan Nilai Standar Indikator Kinerja PDAM

Bobot, standar dan nilai standar indikator kinerja merupakan angka-angka acuan yang digunakan untuk menghitung nilai kinerja PDAM dengan besaran yang sama atau berbeda untuk setiap indikator kinerja PDAM seperti dijelaskan berikut ini.

#### 4.2.1 Aspek Keuangan

Aspek keuangan memiliki bobot 25% atau 0,25 meliputi:

1. Rentabilitas
  - a. Return on equity (ROE) dengan bobot sebesar 0,055;
  - b. Rasio operasi dengan bobot sebesar 0,055.
2. Likuiditas
  - c. Rasio Kas dengan bobot sebesar 0,055;
  - d. Efektifitas penagihan dengan bobot sebesar 0,055.
3. Solvabilitas, dengan bobot sebesar 0,03

Bobot, standar dan nilai dari indikator kinerja aspek keuangan tersebut direkapitulasi ke dalam tabel 4.1.

#### 4.2.2 Aspek Pelayanan

Aspek pelayanan memiliki bobot sebesar 25% atau 0,25 meliputi:

1. Cakupan pelayanan teknis dengan bobot sebesar 0,05;
2. Pertumbuhan pelanggan dengan bobot sebesar 0,05;
3. Konsumsi air domestik dengan bobot sebesar 0,05.
4. Tingkat Penyelesaian Pengaduan dengan bobot sebesar 0,025;
5. Kualitas Air Pelanggan dengan bobot sebesar 0,075.

Bobot, standar dan nilai dari indikator kinerja aspek pelayanan tersebut direkapitulasi ke dalam tabel 4.2.

#### 4.2.3 Aspek Operasional

Aspek operasional memiliki bobot sebesar 35% atau 0,35 meliputi:

1. Efisiensi produksi (faktor pemanfaatan produksi) dengan bobot sebesar 0,07;
2. Air tak berekening-ATR (NRW) dengan bobot sebesar 0,07;
3. Jam operasi layanan dengan bobot sebesar 0,08;
4. Tekanan air pada sambungan pelanggan dengan bobot sebesar 0,065;
5. Penggantian dan (atau) kalibrasi meter air pelanggan dengan bobot sebesar 0,065.

Bobot, standar dan nilai dari indikator kinerja aspek operasional tersebut direkapitulasikan ke dalam tabel 4.3.

#### 4.2.4 Aspek Sumber Daya Manusia

Aspek sumber daya manusia memiliki bobot sebesar 15% atau 0,15 meliputi:

1. Rasio pegawai terhadap 1000 pelanggan dengan bobot sebesar 0,07;
2. Rasio diklat pegawai dengan bobot sebesar 0,04;
3. Rasio beban diklat terhadap beban pegawai dengan bobot sebesar 0,04.

Bobot, standar dan nilai dari indikator kinerja aspek sumber daya manusia tersebut direkapitulasikan ke dalam tabel 4.4.

Tabel 4.1 Indikator Kinerja Aspek Keuangan

| No.                                                                               | Indikator Kinerja                                                                                 | Bobot | Standar         | Nilai Standar | Keterangan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                                | Rentabilitas                                                                                      | 0,05  | $\geq 10$ (%)   | 5             | Return on Equity (ROE) adalah salah satu indikator yang biasa digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat profitabilitas suatu perusahaan dengan cara membandingkan laba bersih terhadap jumlah ekuitasnya atau<br><br>Jika laba dan ekuitas negatif maka diberi nilai 1                                                                                       |
|                                                                                   | a. <i>Return on Equity</i> (ROE)                                                                  |       | $7 < 10$ (%)    | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | $\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)}}{\text{Jumlah ekuitas (modal+cadangan) (Rp)}}$       |       | $3 < 7$ (%)     | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   |                                                                                                   |       | $0 < 3$ (%)     | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   |                                                                                                   |       | $< 0$ (%)       | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | b. Rasio Operasi                                                                                  | 0,05  | $\leq 0,5$      | 5             | Rasio Operasi (RO) adalah indikator yang dapat menunjukkan sejauh mana manajemen PDAM dapat melakukan efisiensi/ pengendalian beban operasi dan sejauh mana manajemen PDAM dapat melakukan upaya-upaya peningkatan pendapatannya sehingga mampu menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutup beban operasi                                                    |
|                                                                                   | $\frac{\text{Beban Operasi (Rp)}}{\text{Pendapatan Operasi (Rp)}}$                                |       | $> 0,5 - 0,65$  | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   |                                                                                                   |       | $> 0,65 - 0,85$ | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   |                                                                                                   |       | $> 0,85 - 1,0$  | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   |                                                                                                   |       | $> 1,0$         | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2.                                                                                | Likuiditas                                                                                        | 0,05  |                 |               | Rasio Kas adalah indikator yang digunakan untuk melihat sejauh mana kas PDAM mampu memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya<br><br>Jika PDAM tidak memiliki kewajiban lancar maka diberi nilai 5                                                                                                                                                             |
| a. Rasio Kas                                                                      | $\geq 100$ (%)                                                                                    |       | 5               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| $\frac{\text{Jumlah Kas + Setara Kas (Rp)}}{\text{Jumlah Kewajiban Lancar (Rp)}}$ | $80 < 100$ (%)                                                                                    |       | 4               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | $60 < 80$ (%)                                                                                     |       | 3               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | $40 < 60$ (%)                                                                                     |       | 2               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | $< 40$ (%)                                                                                        | 1     |                 |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | b. Efektifitas Penagihan                                                                          | 0,05  | $\geq 90$ (%)   | 5             | Efektifitas Penagihan adalah indikator yang dapat menunjukkan sejauhmana PDAM mampu mengelola pendapatan dari hasil penjualan air kepada pelanggan (piutang air) secara efektif sehingga menjadi penerimaan PDAM                                                                                                                                                  |
|                                                                                   | $\frac{\text{Jumlah Penerimaan Rekening Air (Rp)}}{\text{Jumlah Rekening Air (Rp)}} \times 100\%$ |       | $85 < 90$ (%)   | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   |                                                                                                   |       | $80 < 85$ (%)   | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   |                                                                                                   |       | $75 < 80$ (%)   | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   |                                                                                                   |       | $< 75$ (%)      | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3.                                                                                | Solvabilitas                                                                                      | 0,03  | $\geq 200$ (%)  | 5             | Solvabilitas adalah salah satu indikator untuk mengetahui sejauhmana PDAM mempunyai kemampuan aktiva/aset dalam menjamin kewajiban/hutang jangka panjangnya atau rasio yang mampu menggambarkan seberapa besar beban kewajiban yang dapat ditanggung PDAM dibandingkan dengan jumlah aktiva/asetnya<br><br>Jika PDAM tidak memiliki kewajiban maka diberi nilai 5 |
| $\frac{\text{Jumlah Aset (Rp)}}{\text{Jumlah Kewajiban (Rp)}} \times 100\%$       | $170 < 200$ (%)                                                                                   |       | 4               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | $135 < 170$ (%)                                                                                   |       | 3               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | $100 < 135$ (%)                                                                                   |       | 2               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                   | $< 100$ (%)                                                                                       |       | 1               |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Tabel 4.2 Indikator Kinerja Aspek Pelayanan

| No. | Indikator Kinerja                                                                                                                                          | Bobot | Standar                         | Nilai Standar | Keterangan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Cakupan Pelayanan Teknis                                                                                                                                   | 0,05  | ≥ 80 (%)                        | 5             | Indikator ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana manajemen PDAM telah mampu melakukan pelayanan air terhadap wilayah pelayanan teknisnya                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|     | $\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani (Jiwa)}}{\text{Jumlah Penduduk di Wilayah Pelayanan (Jiwa)}} \times 100\%$                                          |       | 60 - < 80 (%)                   | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 40 - < 60 (%)                   | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 20 - < 40 (%)                   | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | < 20 (%)                        | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2.  | Pertumbuhan Pelanggan (% per tahun)                                                                                                                        | 0,05  | ≥ 10 (%)                        | 5             | Indikator ini dapat menggambarkan aktifitas PDAM dalam berusaha menambah jumlah pelanggannya<br><br>Jika cakupan pelayanan di atas 80% maka pertumbuhan pelanggan dinilai 5                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|     | $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Periode Ini (SR)} - \text{Jumlah Pelanggan Periode Lalu (SR)}}{\text{Jumlah Pelanggan Periode Lalu (SR)}} \times 100\%$      |       | 8 - < 10 (%)                    | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 6 - < 8 (%)                     | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 4 - < 6 (%)                     | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | < 4 (%)                         | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3.  | Tingkat Penyelesaian Pengaduan                                                                                                                             | 0,025 | ≥ 80 (%)                        | 5             | Indikator ini menggambarkan tingkat aktifitas manajemen PDAM dalam upaya menyelesaikan masalah keluhan pelayanan air maupun lainnya yang berasal dari pelanggan dan atau bukan pelanggan                                                                                                                                                                                                                                                        |
|     | $\frac{\text{Jumlah Pengaduan Pelanggan yang Tertangani}}{\text{Jumlah Pengaduan}} \times 100\%$                                                           |       | 60 - < 80 (%)                   | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 40 - < 60 (%)                   | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 20 - < 40 (%)                   | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | < 20 (%)                        | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4.  | Kualitas Air Pelanggan                                                                                                                                     | 0,075 | ≥ 80 (%)                        | 5             | Indikator ini akan menggambarkan sejauhmana PDAM telah mampu melayani pelanggannya dengan kualitas pelayanan air minum (3K) sebagaimana yang diatur dalam Permenkes Nomor 492/MENKES/PER/V/2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum                                                                                                                                                                                                          |
|     | $\frac{\text{Jumlah Uji yang Memenuhi Syarat}}{\text{Jumlah yang Diuji}} \times 100\%$                                                                     |       | 60 - < 80 (%)                   | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 40 - < 60 (%)                   | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 20 - < 40 (%)                   | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | < 20 (%)                        | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5.  | Konsumsi Air Domestik                                                                                                                                      | 0,05  | ≥ 30 (m <sup>3</sup> /bln)      | 5             | Indikator ini untuk mengetahui tingkat rata-rata konsumsi air per pelanggan rumah tangga dalam satu bulan dalam tahun yang bersangkutan, lebih jauh maka dapat pula diketahui rata-rata konsumsi liter per orang per hari. Hal ini penting mengingat pendekatan konsumsi minimal (Basic Need Approach/BNA) dengan membandingkan capaian PDAM terhadap BNA maka terukurlah dimana posisi capaian yang telah dilakukan PDAM terhadap pelanggannya |
|     | $\frac{\text{Rata-Rata Jumlah Air Terjual Untuk Pelanggan Domestik pada Periode Tertentu (m3/bulan)}}{\text{Jumlah Pelanggan Domestik (SR)}} \times 100\%$ |       | 25 - < 30 (m <sup>3</sup> /bln) | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 20 - < 25 (m <sup>3</sup> /bln) | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | 15 - < 20 (m <sup>3</sup> /bln) | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|     |                                                                                                                                                            |       | < 15 (m <sup>3</sup> /bln)      | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Tabel 4.3 Indikator Kinerja Aspek Operasional

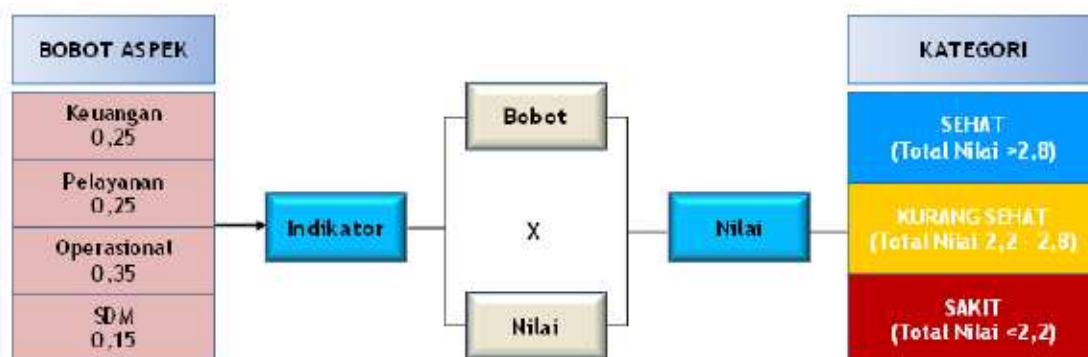
| No. | Indikator Kinerja                                                                                                 | Bobot | Standar         | Nilai Standar | Keterangan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi)                                                                  | 0,07  | ≥ 90 (%)        | 5             | Efisiensi Produksi adalah indikator yang menunjukkan tingkat efisiensi PDAM dalam memanfaatkan kapasitas terpasangnya                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|     | $\frac{\text{Ealisasi Produksi (m3)}}{\text{Kapasitas Terpasang (m3)}} \times 100\%$                              |       | 80 - < 90 (%)   | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | 70 - < 80 (%)   | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | 60 - < 70 (%)   | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | < 60 (%)        | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2.  | Air Tak Berekening-ATR (NRW)                                                                                      | 0,07  | ≤ 25 (%)        | 5             | Air Tak Berekening-ATR (NRW) adalah indikator yang menunjukkan kemampuan manajemen PDAM dalam mengendalikan volume air yang dijual melalui sistem distribusi perpipaan                                                                                                                                                                                                                                   |
|     | $\frac{\text{Distribusi Air (m3)} - \text{Air Terjual (m3)}}{\text{Distribusi Air (m3)}} \times 100\%$            |       | > 25 - 30 (%)   | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | > 30 - 35 (%)   | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | > 35 - 40 (%)   | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | > 40 (%)        | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.  | Jam Operasi Layanan                                                                                               | 0,08  | 21 - 24 (jam)   | 5             | Jam Operasi Layanan adalah indikator yang digunakan untuk mengetahui kemampuan PDAM dalam memberikan pelayanan air minu kepada pelanggannya selama kontinyu 24 jam per harinya.                                                                                                                                                                                                                          |
|     | $\frac{\text{Waktu Distribusi Air ke Pelanggan Selama Periode Evaluasi}}{\text{Periode Evaluasi (hari)}}$         |       | 18 - < 21 (jam) | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | 16 - < 18 (jam) | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | 12 - < 16 (jam) | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | < 12 (jam)      | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4.  | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan                                                                              | 0,065 | ≥ 80 (%)        | 5             | Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan merupakan indikator yang digunakan untuk melengkapi indikator jam operasi layanan dan indikator Kualitas Air dalam upaya untuk mengetahui PDAM telah mampu mempertahankan pelayanannya dengan kualifikasi Air Minum, dimana capaiannya harus memenuhi syarat 3K. Indikator ini digunakan untuk mengetahui capaian tekanan air PDAM pada rata-rata pipa pelanggannya |
|     | $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Terlayani dengan Tekanan 0,7 bar (SR)}}{\text{Jumlah Pelanggan (SR)}} \times 100\%$ |       | 60 - < 80 (%)   | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | 40 - < 60 (%)   | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | 20 - < 40 (%)   | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | < 20 (%)        | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5.  | Penggantian Meter Air Pelanggan                                                                                   | 0,065 | ≥ 20 (%)        | 5             | Penggantian Meter Air Pelanggan adalah indikator yang digunakan untuk menilai sejauhmana manajemen PDAM melakukan penggantian meter air                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|     | $\frac{\text{Jumlah Meter Air Pelanggan yang Diganti (Unit)}}{\text{Jumlah Pelanggan (SR)}} \times 100\%$         |       | 15 - < 20 (%)   | 4             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | 10 - < 15 (%)   | 3             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | 5 - < 10 (%)    | 2             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|     |                                                                                                                   |       | < 5 (%)         | 1             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Tabel 4.4 Indikator Kinerja Aspek Sumber Daya Manusia

| No. | Indikator Kinerja                                                                                        | Bobot | Standar          | Nilai Standar | Keterangan                                                                                                               |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Rasio Jumlah Pegawai / 1000 Pelanggan                                                                    | 0,07  | <u>Kota</u>      |               | Indikator ini digunakan untuk mengukur efisiensi pegawai PDAM terhadap pelanggan                                         |
|     | $\frac{\text{Jumlah Pegawai}}{\text{Jumlah Pelanggan / 1000}}$                                           |       | ≤ 6 (org)        | 5             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | > 6 - 8 (org)    | 4             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | > 8 - 10 (org)   | 3             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | > 10 - 12 (org)  | 2             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | > 12 (org)       | 1             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | <u>Kabupaten</u> |               |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | ≤ 8 (org)        | 5             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | > 8 - 10 (org)   | 4             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | > 10 - 12 (org)  | 3             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | > 12 - 14 (org)  | 2             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | > 14 (org)       | 1             |                                                                                                                          |
| 2.  | Rasio Diklat Pegawai                                                                                     | 0,04  | ≥ 80 (%)         | 5             | Indikator ini digunakan untuk menilai tingkat kompetensi pegawai PDAM                                                    |
|     | $\frac{\text{Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat (orang)}}{\text{Jumlah Pegawai (orang)}} \times 100\%$ |       | 60 - < 80 (%)    | 4             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | 40 - < 60 (%)    | 3             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | 20 - < 40 (%)    | 2             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | < 20 (%)         | 1             |                                                                                                                          |
| 3.  | Beban Diklat terhadap Beban Pegawai                                                                      | 0,04  | ≥ 10 (%)         | 5             | Indikator ini untuk mengetahui sejauhmana manajemen PDAM mempunyai apresiasi dalam mengupayakan pegawainya agar kompeten |
|     | $\frac{\text{Jumlah Beban Diklat (Rp)}}{\text{Jumlah Beban Pegawai (Rp)}} \times 100\%$                  |       | 7,5 - < 10 (%)   | 4             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | 5 - < 7,5 (%)    | 3             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | 2,5 - < 5 (%)    | 2             |                                                                                                                          |
|     |                                                                                                          |       | < 2,5 (%)        | 1             |                                                                                                                          |

### 4.3 Metode Perhitungan Nilai Kinerja

Metode perhitungan nilai kinerja didasarkan pada cara seperti yang diperlihatkan pada gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Metode Perhitungan Nilai Kinerja

Keterangan:

- Bobot aspek merupakan jumlah bobot masing-masing aspek;
- Indikator merupakan indikator kinerja dari masing-masing aspek;
- Bobot merupakan angka bobot dari masing-masing indikator kinerja;
- Nilai indikator merupakan nilai standar dari masing-masing indikator.

### 4.4. Langkah-langkah Menghitung Nilai Kinerja PDAM

Langkah-langkah untuk menghitung nilai kinerja PDAM berdasarkan metode pada gambar 4.1 adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data-data yang menjadi input/masukan untuk setiap variabel indikator kinerja dengan cara seperti telah dijelaskan di dalam bab 3;
2. Apabila perhitungan nilai kinerja ditujukan sebagai upaya evaluasi maka perlu dilakukan proses verifikasi, validasi dan pemutakhiran (*update*) data dengan tujuan agar hasil perhitungan nilai kinerja memiliki sifat formal;
3. Menghitung nilai indikator kinerja dengan menggunakan rumus untuk masing-masing indikator;
4. Angka yang diperoleh dari rumus tersebut menunjukkan kondisi PDAM pada periode penilaian;
5. Bandingkan angka yang diperoleh dari hasil perhitungan rumus dengan standar setiap indikator untuk masing-masing aspek (Tabel 4-1 sampai dengan Tabel 4-4);
6. Dari perbandingan tersebut akan diperoleh nilai standar indikator kinerja;
7. Nilai standar indikator kinerja kemudian dikalikan dengan masing-masing bobot indikator;

8. Perkalian antara nilai standar indikator kinerja dengan bobot indikator kinerja akan menghasilkan nilai kinerja indikator;
9. Penjumlahan seluruh nilai kinerja indikator akan memberikan nilai total kinerja;
10. Membandingkan nilai total kinerja dengan rentang nilai kriteria kinerja (sehat, kurang sehat atau sakit) yang telah ditetapkan sehingga akan dapat diketahui kategori kinerjanya.

## ANALISIS KINERJA DAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PDAM

### 5.1 Analisis Kinerja PDAM

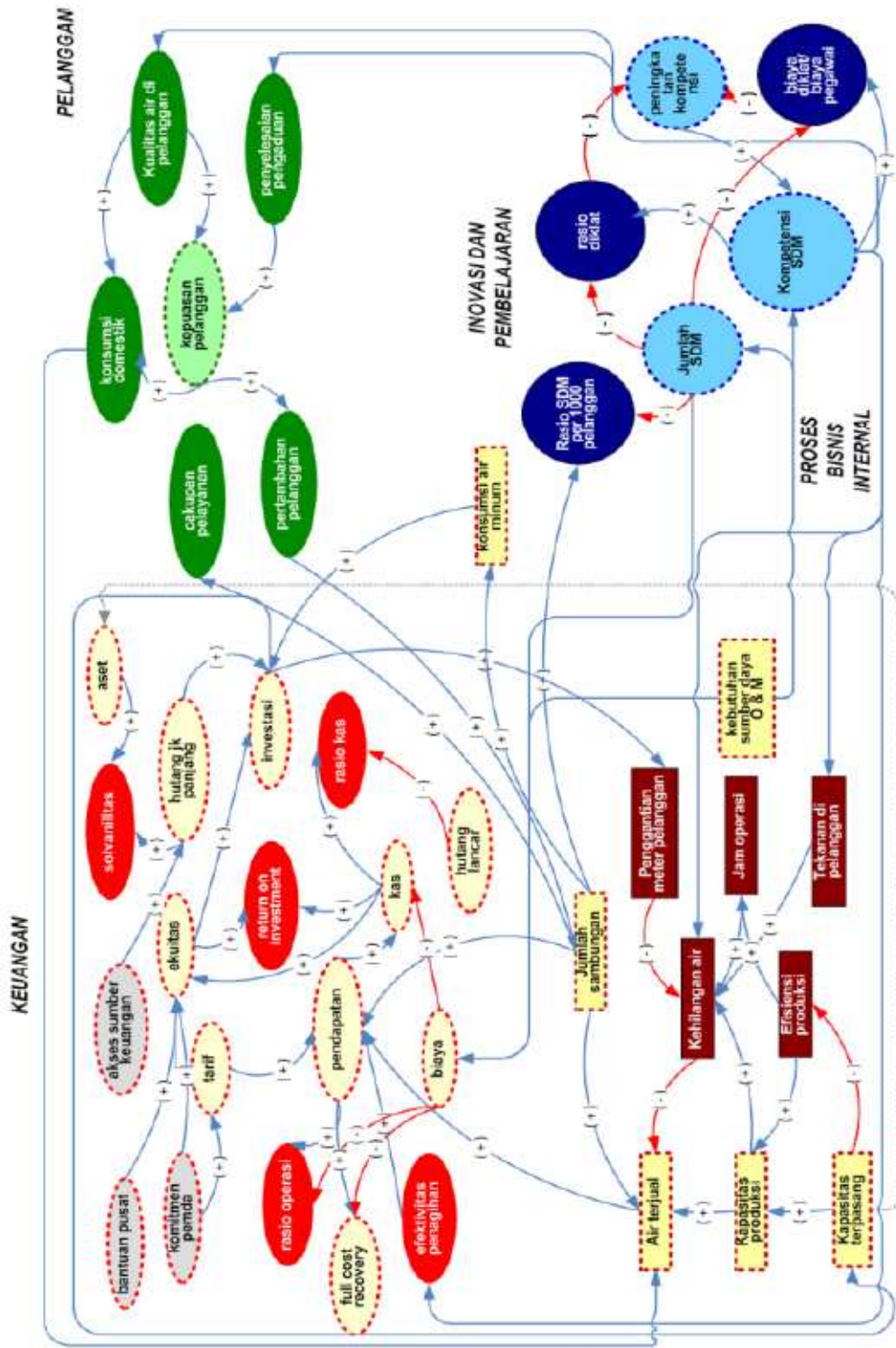
Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, analisis diartikan sebagai penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan. Berdasarkan pengertian di atas, maka analisis kinerja PDAM dapat diartikan sebagai langkah penguraian kinerja PDAM (sebagai suatu pokok) atas indikator-indikatornya dan menelaah indikator serta hubungan antar indikator kinerja PDAM untuk memperoleh suatu pemahaman mengenai apa yang terjadi terhadap kinerja PDAM tersebut.

Analisis kinerja PDAM ditujukan kepada PDAM yang memiliki kinerja sakit dan kurang sehat melalui penelaahan indikator-indikator kinerja yang memiliki nilai rendah dengan tujuan untuk memahami apa yang menjadi penyebab dari rendahnya nilai indikator tersebut. Dalam upaya menelaah indikator-indikator kinerja bernilai rendah dan dalam upaya memahami faktor penyebabnya, maka digunakan langkah analisis konsolidasi dan analisis parsial.

Analisis konsolidasi merupakan analisis untuk memahami keterkaitan antara satu indikator kinerja dengan indikator kinerja lainnya serta untuk memahami pengaruh antar indikator kinerja secara kualitatif. Metode yang digunakan adalah metode diagram sebab akibat (*causal loop diagram*). Prinsip dari analisis *causal loop* didasarkan pada suatu model diagram, yang menurut *Judea Pearl (2000)*, didefinisikan sebagai suatu grafik yang memvisualisasikan suatu korelasi (hubungan) sebab akibat antara beberapa variabel dalam suatu model sebab akibat. Variabel-variabel di dalam diagram dihubungkan dengan tanda panah dimana variabel yang dituju oleh anak panah merupakan variabel yang terpengaruh oleh aksi dari variabel yang menjadi titik awal anak panah. Ada dua tipe korelasi yang terjadi antarvariabel, yaitu: korelasi positif dan korelasi negatif. Korelasi positif ditunjukkan dengan tanda (+) yang mengindikasikan adanya pengaruh linier antarvariabel. Pada variabel yang memiliki korelasi yang positif, aksi yang terjadi pada variabel pertama akan berpengaruh linier kepada variabel lainnya atau dengan kata lain jika variabel pertama meningkat maka variabel kedua ikut meningkat begitu pula sebaliknya. Sedangkan korelasi negatif ditunjukkan dengan tanda (-) yang mengindikasikan terjadinya pengaruh kebalikan antarvariabel. Pada korelasi negatif, aksi yang terjadi pada variabel pertama memberikan pengaruh sebaliknya kepada variabel kedua atau dengan kata lain jika variabel pertama meningkat maka variabel kedua akan mengalami penurunan.

Terkait dengan proses analisis terhadap indikator kinerja PDAM, *Budi Sutjahjo (Indikator Kinerja Penyelenggara SPAM, 2013)* telah menyusun suatu diagram yang didasarkan pada metode *causal loop* tersebut seperti terlihat pada gambar 5.1. Diagram ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan bagi stakeholder dalam memahami keterkaitan antara indikator-indikator kinerja PDAM sehingga dapat membantu untuk menentukan langkah-langkah peningkatan kinerja yang diperlukan agar PDAM dapat dikelola dengan lebih baik.

Gambar 5.1 Diagram Sebab Akibat Indikator Kinerja PDAM



Analisis lainnya yang digunakan adalah analisis parsial. Analisis parsial merupakan analisis untuk mengetahui dan memahami faktor-faktor penyebab dengan menekankan pada metode mencari akar permasalahan. Akar permasalahan tersebut nantinya dapat menjadi usulan untuk ditangani agar nilai kinerja indikator dapat ditingkatkan. Untuk membantu proses analisis parsial maka disusun matriks analisis parsial per indikator kinerja seperti diperlihatkan pada tabel 5.1 sampai dengan tabel 5.4.

Adapun langkah-langkah yang diperlukan dalam proses analisis kinerja seperti diuraikan di atas adalah:

1. Mendata indikator mana saja yang memiliki nilai kinerja rendah (nilai 1 dan 2) berdasarkan hasil penilaian kinerja;
2. Menelusuri dan memetakan keterkaitan antara indikator bernilai rendah tersebut dengan indikator-indikator lainnya ke dalam suatu diagram terpisah (mengacu pada gambar 5.1);
3. Mencari dan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab yang cocok dengan kondisi yang dihadapi oleh pdam dan diperkirakan menjadi penentu rendahnya nilai indikator kinerja dengan mengacu pada matriks analisis parsial (tabel 5.1 sampai dengan tabel 5.18);
4. Mencari dan mempertimbangkan indikator mana saja yang akan dipilih untuk dijadikan sebagai sasaran peningkatan kinerja.

Tabel 5.1 Analisis Parsial dan Strategi Peningkatan Kinerja PDAM Aspek Keuangan

| NO                                                                                                                 | INDIKATOR KINERJA             | KONDISI                   | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                                                          | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                  | <i>Return On Equity (ROE)</i> | ROE Negatif (<0%)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Laba positif, ekuitas negatif</li> <li>Laba negatif, ekuitas positif</li> <li>Laba negatif, ekuitas negatif</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Akumulasi kerugian tahun-tahun sebelumnya</li> <li>Mengalami rugi karena pendapatan lebih rendah dari beban operasional</li> <li>Kehilangan air tinggi-ATR</li> <li>Pembacaan meter pelanggan tidak akurat</li> <li>Meter pelanggan tidak akurat</li> <li>Harga air rata-rata lebih rendah dari biaya per m<sup>3</sup> air produksi</li> <li>Ekuitas belum digunakan secara optimal</li> <li>Modal dari pemilik rendah</li> <li>Sistem belum optimal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menurunkan akumulasi kerugian</li> <li>Meningkatkan laba</li> <li>Penurunan tingkat kehilangan air</li> <li>Efisiensi biaya</li> <li>Akurasi pembacaan meter pelanggan</li> <li>Akurasi meter pelanggan</li> <li>Optimalisasi operasi sistem</li> <li>Penambahan investasi melalui penyertaan modal</li> </ul>                   |
| <p>Rumus :</p> <p style="text-align: center;"> <u>Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)</u><br/> Jumlah Ekuitas (Rp) </p> |                               |                           |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2                                                                                                                  | Rasio Operasi                 | Rasio Operasi tinggi (>1) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beban tinggi</li> <li>Pendapatan rendah</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>In efisiensi Beban Operasi Sumber Air, Beban Operasi Unit Pengolahan, Beban Operasi Unit Distribusi dan Beban Operasi Unit Pelayanan</li> <li>In efisiensi Beban Administrasi dan Umum</li> <li>Tingkat kehilangan air tinggi-ATR</li> <li>Beban bunga kewajiban</li> </ul>                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan efektifitas dan efisiensi biaya operasional</li> <li>Pengendalian beban administrasi umum</li> <li>Penurunan kehilangan air (teknis maupun non teknis) (lihat tabel 5.12)</li> <li>Disarankan untuk ikut program Restrukturisasi Utang atau memperbaiki struktur modal dengan penambahan modal dari pemilik</li> </ul> |

| NO                                                                                        | INDIKATOR KINERJA | KONDISI                 | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                   | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                           |                   |                         |                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beban penyusutan tinggi</li> <li>Beban energi tinggi (PLN, BBM)</li> <li>Tingkat konsumsi air yang rendah akibat sambungan ilegal, kecurangan pelanggan, akurasi meter air, meter air tidak berfungsi</li> <li>Jumlah sambungan yang belum optimal terhadap kapasitas SPAM yang dioperasikan</li> <li>Tarif belum FCR</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemeliharaan aset yang produktif dan tidak produktif</li> <li>Melakukan re-evaluasi aset</li> <li>Pemasangan <i>capositor bank</i> dan inverter untuk pompa</li> <li>Peningkatan mutu pelayanan dan kemudahan bagi pelanggan untuk melakukan pembayaran.</li> <li>Validasi air terjual</li> <li>Penambahan jumlah sambungan langganan</li> <li>Restrukturisasi tarif, reklasifikasi pelanggan, penyesuaian tarif</li> </ul> |
| Rumus : $\frac{\text{Jumlah Beban Operasi (Rp)}}{\text{Jumlah Pendapatan Operasi (Rp)}}$  |                   |                         |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3                                                                                         | Rasio Kas         | Rasio Kas Rendah (<40%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah kas+setara kas rendah</li> <li>Jumlah kewajiban lancar tinggi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Penerimaan penjualan rendah/ efektivitas penagihan rendah</li> <li>Utang usaha besar</li> <li>Akumulasi utang jangka panjang jatuh tempo yang tidak terbayar</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan efektifitas penagihan (lihat tabel 5.4)</li> <li>Peningkatan kualitas pelayanan</li> <li>Pengendalian arus kas</li> <li>Mengikuti program restrukturisasi utang</li> <li>Penambahan modal dari pemilik untuk memperbaiki struktur permodalan</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| Rumus : $\frac{\text{Jumlah Kas + Setara Kas (Rp)}}{\text{Jumlah Kewajiban Lancar (Rp)}}$ |                   |                         |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| NO                                                                                                               | INDIKATOR KINERJA     | KONDISI                             | POTENSI PERMASALAHAN                                                                   | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4                                                                                                                | Efektifitas Penagihan | Efektifitas Penagihan rendah (<75%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah rekening yang tertagih rendah</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pelayanan terkait kualitas, kuantitas dan kontinuitas (K3) rendah</li> <li>Loket pembayaran jarang atau jauh dari lokasi pelanggan</li> <li>Belum ada sanksi terhadap pelanggan yang terlambat membayar</li> <li>Sistem penagihan masih manual</li> <li>Kesadaran pelanggan untuk membayar tepat waktu rendah</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan pelayanan (K3)</li> <li>Menambah jumlah loket pembayaran dan atau mendekatkan lokasi loket dengan lokasi pelanggan</li> <li>Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga (bank, pos, dll) dalam penerimaan rekening</li> <li>Penerapan sanksi (punishment) kepada pelanggan yang terlambat membayar</li> <li>Penerapan billing system</li> <li>Sosialisasi kepada pelanggan terkait batas waktu pembayaran</li> <li>Pemberian penghargaan (reward) kepada pelanggan yang membayar tepat waktu</li> </ul> |
| <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Jumlah Penerimaan Rekening Air (Rp)}}{\text{Jumlah Rekening Air (Rp)}} \times 100\%$ |                       |                                     |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5                                                                                                                | Solvabilitas          | Solvabilitas rendah (<100%)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aset rendah, utang tinggi</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Penyertaan modal rendah</li> <li>Investasi dibiayai dari dana pihak ketiga</li> <li>Penarikan utang yang tidak disesuaikan dengan kemampuan PDAM</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Membayar angsuran utang/kewajiban sesuai jadwal yang disetujui</li> <li>Memperbaiki komposisi permodalan dengan menambah penyertaan modal pemerintah</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Jumlah Aset (Rp)}}{\text{Jumlah Kewajiban (Rp)}} \times 100\%$                       |                       |                                     |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Tabel 5.2 Analisis Parsial dan Strategi Peningkatan Kinerja PDAM Aspek Pelayanan

| NO                                                                                                                               | INDIKATOR KINERJA        | KONDISI                         | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                                                                                                                                      | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                | Cakupan Pelayanan Teknis | Cakupan pelayanan rendah (<20%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minat berlangganan rendah (sumber air alternatif banyak)</li> <li>Pelanggan berkurang</li> <li>Jaringan distribusi belum dikembangkan</li> <li>Tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Masyarakat menggunakan sumber air alternatif</li> <li>Persepsi negatif masyarakat akibat pelayanan yang diberikan PDAM kurang baik</li> <li>Biaya sambungan baru terlalu mahal</li> <li>Pelanggan berhenti berlangganan karena air sering macet dan atau bergilir</li> <li>Pemutusan sambungan langganan karena pelanggan enggan membayar akibat sering tidak mendapat air</li> <li>Tidak memiliki dana untuk pengembangan jaringan distribusi</li> <li>Kapasitas produksi masih terbatas</li> <li>Ketersediaan air baku yang terbatas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan pelayanan</li> <li>Diupayakan langkah-langkah untuk memperbaiki sistem distribusi</li> <li>Memberikan pemotongan (diskon) biaya sambungan baru pada waktu-waktu tertentu</li> <li>Mempermudah sistem pembayaran biaya sambungan baru (angsuran)</li> <li>Mengupayakan pembiayaan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan distribusi</li> <li>Upaya mencari sumber air baku baru melalui kerjasama antar daerah</li> </ul> |
| <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani (Jiwa)}}{\text{Jumlah Penduduk di Wilayah Pelayanan (Jiwa)}} \times 100\%$ |                          |                                 |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| NO                                                                                                                                                              | INDIKATOR KINERJA              | KONDISI                                      | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                                                                                                                                                                                                       | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                                                                                                                                                               | Pertumbuhan Pelanggan          | Pertumbuhan pelanggan rendah (<4%)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>PDAM belum mampu melakukan ekspansi pelayanan</li> <li>Minat berlangganan rendah</li> <li>Penurunan jumlah pelanggan</li> <li>Distribusi terbatas</li> <li>Kuantitas produksi tidak cukup</li> <li>Ketersediaan air baku yang terbatas</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan air minum belum jadi prioritas karena anggaran dana pengembangan air minum masih terbatas</li> <li>Sumber air baku dan unit produksi masih terbatas serta jaringan distribusi belum dapat menjangkau seluruh wilayah pelayanan</li> <li>Kualitas sumber air alternatif bagus</li> <li>Kualitas pelayanan PDAM yang belum baik</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengajukan penambahan anggaran untuk pengembangan air minum kepada pemerintah daerah sebagai pemilik PDAM. Sehingga dengan adanya penambahan anggaran tersebut, PDAM dapat mengembangkan dan memperluas jaringan distribusi</li> <li>Melakukan peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan</li> </ul>                                                                                                                |
| <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Periode Ini} - \text{Jumlah Pelanggan Periode Lalu (SR)}}{\text{Jumlah Pelanggan Periode Lalu (SR)}} \times 100\%$ |                                |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3                                                                                                                                                               | Tingkat Penyelesaian Pengaduan | Tingkat penyelesaian pengaduan rendah (<20%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pengaduan belum ditangani dengan baik</li> <li>Kemampuan personel untuk menangani keluhan masih belum memadai</li> <li>Peralatan untuk menangani keluhan teknis tidak memadai</li> <li>Sistem pelayanan keluhan pelanggan belum direncanakan dengan baik</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah petugas lapangan kurang dan belum ada divisi khusus untuk menangani keluhan pelanggan</li> <li>Keterbatasan anggaran untuk penanganan keluhan</li> <li>PDAM tidak melakukan pencatatan terhadap pengaduan dan penanganannya</li> <li>Penempatan petugas tidak sesuai dengan tingkat kompetensinya</li> <li>Petugas kurang mendapatkan kesempatan pelatihan</li> <li>Belum ada anggaran untuk membeli peralatan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menambah jumlah petugas untuk menangani keluhan pelanggan</li> <li>Menyediakan anggaran biaya untuk penanganan keluhan</li> <li>Memberikan pelatihan untuk petugas yang menangani keluhan</li> <li>Menyediakan anggaran biaya untuk pengadaan sarana dan prasarana penanganan pengaduan</li> <li>Memberikan pelatihan untuk petugas yang menangani keluhan</li> <li>Kerjasama dengan dinas kesehatan setempat</li> </ul> |

| NO                                                                                                       | INDIKATOR KINERJA      | KONDISI                              | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                                                                                                           | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          |                        |                                      |                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sarana dan prasarana untuk menangani keluhan kurang memadai</li> <li>Tidak ada sarana untuk menyampaikan pengaduan</li> <li>Kemampuan pendanaan untuk menerapkan sistem pelayanan keluhan pelanggan masih sangat terbatas</li> <li>Kurangnya pelatihan kepada petugas yang menangani keluhan pelanggan sehingga kemampuannya belum memadai</li> </ul>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Rumus : $\frac{\text{Jumlah Pengaduan Pelanggan yang Tertangani}}{\text{Jumlah Pengaduan}} \times 100\%$ |                        |                                      |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4                                                                                                        | Kualitas Air Pelanggan | Kualitas air pelanggan rendah (<20%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah air yang diuji rendah</li> <li>Tidak pernah dilakukan pemeriksaan kualitas air di sambungan pelanggan</li> <li>Jumlah uji yang memenuhi syarat rendah</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya pemeriksaan kualitas air mahal</li> <li>Pelayanan masih mementingkan kuantitas bukan kualitas</li> <li>Kurang mendapat kesempatan pelatihan cara pengambilan sampel</li> <li>Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya kualitas air yang baik untuk pelanggan</li> <li>Tidak memiliki peralatan laboratorium untuk menguji parameter-parameter wajib</li> <li>Sistem pengolahan air tidak memenuhi syarat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menyediakan anggaran biaya untuk melakukan pemeriksaan kualitas air</li> <li>Memberikan kesempatan pelatihan pemeriksaan kualitas air</li> <li>Menyediakan peralatan laboratorium untuk pemeriksaan kualitas air</li> <li>Mengadakan/ merehabilitasi dan atau melengkapi sistem pengolahan air</li> </ul> |

| NO                                                                                             | INDIKATOR KINERJA     | KONDISI                                                    | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                                                                                                                                                                                             | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                |                       |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem pengolahan air tidak berfungsi</li> <li>Tidak memiliki sistem pengolahan air</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Rumus : $\frac{\text{Jumlah Uji yang Memenuhi Syarat}}{\text{Jumlah yang Diuji}} \times 100\%$ |                       |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5                                                                                              | Konsumsi Air Domestik | Konsumsi air domestik rendah (<15m <sup>3</sup> /SR/bulan) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribusi air ke pelanggan tidak lancar</li> <li>Jumlah pelanggan tidak seimbang dengan kemampuan pipa distribusi</li> <li>Kehilangan air relatif tinggi</li> <li>Penggunaan sumber air alternatif</li> <li>Pelanggan membatasi pemakaian air</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tekanan air di sambungan pelanggan tidak merata</li> <li>Sistem jaringan pipa distribusi tidak tertata dengan baik</li> <li>Pemasangan baru di jalur-jalur pipa distribusi yang sudah penuh</li> <li>Penerapan program akselerasi pasar (sambung baru)</li> <li>Kehilangan air fisik (pipa pecah, sambungan pipa kurang baik, dll)</li> <li>Kehilangan air non fisik (tidak ada meter induk, meter air pelanggan rusak, sistem pembacaan meter temah, dll)</li> <li>Tersedia banyak sumber air alternatif yang kualitasnya bagus</li> <li>Volume air yang diproduksi tidak seimbang dengan kebutuhan sehingga distribusi air ke pelanggan bergilir</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen tekanan air</li> <li>Evaluasi sistem jaringan distribusi</li> <li>Memperbaiki sistem jaringan distribusi (mengganti pipa yang sudah lewat usia teknis, dll)</li> <li>Menambah sistem jaringan pipa distribusi</li> <li>Mengganti dan memperbaiki pipa-pipa air yang pecah/ rusak dan memasang meter induk</li> <li>Meningkatkan volume produksi</li> <li>Meninjau harga air</li> </ul> |

| NO                                                                                                                        | INDIKATOR KINERJA | KONDISI | POTENSI PERMASALAHAN | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                   | USULAN PENINGKATAN KINERJA |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                                                                                           |                   |         |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Harga air masih dirasa mahal oleh pelanggan sehingga pelanggan membatasi pemakaian air</li> </ul> |                            |
| Rumus : $\frac{\text{Jumlah Air Terjual Pelanggan Domestik Rata2 (m3) per Bulan}}{\text{Jumlah Pelanggan Domestik (SR)}}$ |                   |         |                      |                                                                                                                                          |                            |

Tabel 5.3 Analisis Parsial dan Strategi Peningkatan Kinerja PDAM Aspek Operasional

| NO                                                                                                   | INDIKATOR KINERJA                                | KONDISI                                    | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                                                                                                                                             | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                    | Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi) | Produksi masih rendah (<60%)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah air yang diproduksi sedikit</li> <li>Jam operasi terbatas</li> <li>Kinerja unit produksi menurun</li> <li>Ketersediaan air baku menurun</li> <li>Jaringan distribusi belum dikembangkan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ketersediaan air baku yang menurun karena kondisi alamiah atau gangguan terhadap catchment area</li> <li>Penurunan efisiensi pompa karena pemeliharaan yang kurang baik</li> <li>Pelanggan sedikit</li> <li>Kurangnya anggaran untuk pemeliharaan</li> <li>Konstruksi yang kurang baik</li> <li>Tidak tersedia dana untuk mengembangkan jaringan distribusi</li> <li>Wilayah pelayanan tersebar sehingga membutuhkan biaya pengembangan jaringan yang mahal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diupayakan langkah-langkah pengamanan sumber air baku melalui kerjasama antar daerah</li> <li>Menambah pelanggan dan meningkatkan pelayanan</li> <li>Mengalokasikan biaya pemeliharaan yang memadai</li> <li>Optimalisasi melalui sistem uprating atau rehabilitasi unit produksi</li> <li>Mengalokasikan biaya pengembangan SPAM dan mencari alternatif sumber pembiayaan</li> <li>Mengganti pompa</li> <li>Pemasangan pipa distribusi</li> <li>Peningkatan pengawasan</li> </ul> |
| <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Realisasi Produksi (m3)}}{\text{Kapasitas Terpasang (m3)}} \times 100\%$ |                                                  |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2                                                                                                    | Air Tak Berekening-ATR (NRW)                     | Air Tak Berekening-ATR (NRW) tinggi (>40%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Banyak air yang terbuang</li> <li>Pencatatan pemakaian air yang kurang baik</li> <li>Air terjual rendah</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sambungan pipa kurang baik</li> <li>Pipa rusak karena tertali, terkena alat berat, pemilihan pipa yang kurang baik, dll</li> <li>Kebutuhan pelayanan publik (hidran kebakaran)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan penelusuran terhadap pelanggan yang menggunakan air di bawah 10 m3 dalam 3 (tiga) bulan berturut-turut</li> <li>Memperbaiki sistem jaringan distribusi dan mengganti pipa yang rusak/bocor</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| NO                                                                                                             | INDIKATOR KINERJA   | KONDISI                              | POTENSI PERMASALAHAN                                                                | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                |                     |                                      |                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dijual oleh oknum melalui mobil tangki</li> <li>Catatan pemakaian air hilang</li> <li>Pencatatan tidak sesuai dengan jumlah pemakaian di meter air</li> <li>Meter air pelanggan telah rusak</li> <li>Meter air pelanggan tidak pernah dikalibrasi</li> <li>Kualitas meter air pelanggan buruk</li> <li>Illegal connection (sambungan liar)</li> <li>Pencurian air</li> <li>Kecurangan pelanggan</li> <li>Tidak memiliki meter induk</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan sistem District Metering Area (DMA)</li> <li>Melakukan pelatihan petugas pencatat meter air</li> <li>Melakukan pencatatan sejarah meter</li> <li>Mengganti meter air pelanggan yang rusak</li> <li>Rotasi pembaca meter</li> <li>Mengadakan petugas pengawas pencatatan meter</li> <li>Penerapan pembacaan meter mobile (MMR)</li> <li>Penertiban sambungan liar</li> <li>Penerapan sanksi kepada petugas pencatat meter yang tidak jujur</li> <li>Memberikan penghargaan kepada petugas pencatat meter yang menemukan indikasi pencurian air</li> <li>Pengadaan meter induk</li> </ul> |
| Rumus : $\frac{\text{Distribusi Air (m3)} - \text{Air Terjual (m3)}}{\text{Distribusi Air (m3)}} \times 100\%$ |                     |                                      |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3                                                                                                              | Jam operasi layanan | Jam operasi layanan rendah (<12 jam) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pembatasan jam operasi distribusi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pelanggan masih sedikit</li> <li>Kapasitas produksi tidak mencukupi</li> <li>Pemakaian air oleh pelanggan hanya pada jam-jam tertentu</li> <li>Menghemat biaya listrik</li> <li>Perbaikan jaringan pipa distribusi sering dilakukan</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kapasitas produksi</li> <li>Mengganti pipa dengan kualitas yang baik dan mempercepat proses perbaikan pipa distribusi</li> <li>Melakukan koordinasi dengan PLN</li> <li>Pengadaan generator</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| NO                                                                                                                                                | INDIKATOR KINERJA                  | KONDISI                                          | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                                                       | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   |                                    |                                                  |                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pasokan listrik dari PLN sering bermasalah</li> <li>Keterbatasan daya suplai PLN</li> <li>Tidak memiliki cadangan sumber energi (generator)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Rumus :</p> <p style="text-align: center;">Waktu Distribusi Air ke Pelanggan Selama Periode Evaluasi<br/>Periode Evaluasi (Hari)</p>           |                                    |                                                  |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4                                                                                                                                                 | Tekanan air di sambungan pelanggan | Tekanan air di sambungan pelanggan rendah (<20%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Distribusi tekanan tidak merata</li> <li>Tidak ada catatan pemeriksaan tekanan air disambungan pelanggan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Banyaknya tapping pada jalur distribusi utama</li> <li>Pelanggan menggunakan pompa untuk menarik air di jalur distribusi</li> <li>Jumlah katup udara (air valve) tidak mencukupi</li> <li>Tidak ada alat pengukur tekanan</li> <li>Petugas lapangan belum paham cara mengukur tekanan air di sambungan pelanggan</li> <li>Kekurangan reservoir</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menertibkan sistem distribusi</li> <li>Menyediakan alat pengukur tekanan air</li> <li>Memberikan pelatihan kepada petugas tentang cara mengukur tekanan air di sambungan pelanggan</li> <li>Pengecekan terhadap katup udara (air valve) secara berkala</li> <li>Manajemen tekanan air</li> </ul> |
| <p>Rumus :</p> <p style="text-align: center;">Jumlah Pelanggan Terlayani dengan Tekanan Minimal 0,7 Bar (SR)<br/>Jumlah Pelanggan (SR) X 100%</p> |                                    |                                                  |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5                                                                                                                                                 | Penggantian meter air pelanggan    | Penggantian meter air pelanggan rendah (<5%)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah meter pelanggan yang diganti sedikit</li> <li>Stok meter air pelanggan tidak ada</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak ada anggaran biaya untuk pembelian meter air pelanggan</li> <li>Tidak ada program pemeriksaan kondisi meter air pelanggan</li> <li>Harga meter air pelanggan yang cukup mahal</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menganggarkan dana untuk pengadaan dan penggantian meter air pelanggan</li> <li>Melakukan pengadaan meter air pelanggan</li> <li>Menganggarkan dana untuk pengadaan peralatan kalibrasi meter air pelanggan atau bekerja sama dengan PDAM lain yang terdekat</li> </ul>                          |

| NO                                                                                                                | INDIKATOR KINERJA | KONDISI | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                                                       | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                          | USULAN PENINGKATAN KINERJA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                                                                                   |                   |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stok meter air pelanggan yang ada diutamakan untuk sambungan baru</li> <li>Tidak memiliki alat kalibrasi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak ada dana untuk membeli peralatan kalibrasi meter air pelanggan</li> <li>Pengetahuan terhadap permasalahan meter air minim</li> <li>Kurangnya perhatian dari manajemen dalam hal program penggantian meter air pelanggan</li> </ul> |                            |
| Rumus : $\frac{\text{Jumlah Meter Air Pelanggan yang Diganti (Unit)}}{\text{Jumlah Pelanggan (SR)}} \times 100\%$ |                   |         |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                            |

Tabel 5.4 Analisis Parsial dan Strategi Peningkatan Kinerja PDAM  
Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

| NO                                                                                                                      | INDIKATOR KINERJA                | KONDISI                                                                          | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                         | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                       | Rasio Pegawai Terhadap Pelanggan | Rasio pegawai terhadap pelanggan tinggi<br>(>14 untuk Kab. atau > 12 untuk Kota) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah pegawai terlalu banyak</li> <li>Jumlah pelanggan sedikit</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Penerimaan pegawai baru tidak didasarkan terhadap kebutuhan</li> <li>Banyaknya sebaran unit pelayanan</li> <li>Pelayanan multi sistem</li> <li>Jaringan distribusi belum sampai ke daerah pelayanan</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diupayakan langkah-langkah untuk mengefektifkan proses rekrutmen pegawai</li> <li>Mengefektifkan pegawai yang ada</li> <li>Diupayakan langkah-langkah untuk meningkatkan pelayanan</li> <li>Tidak menambah pegawai baru</li> <li>Mempercepat penambahan pelanggan baru</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Jumlah Pegawai (Orang)}}{\text{Jumlah Pelanggan (Orang)} / 1000}$                           |                                  |                                                                                  |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2                                                                                                                       | Rasio Diklat Pegawai             | Rasio diklat pegawai rendah (<20%)                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pegawai yang ikut diklat minim</li> <li>Program diklat yang diikuti kurang</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Latar belakang pegawai tidak cocok dengan tawaran pelatihan yang diberikan</li> <li>PDAM masih rugi sehingga alokasi biaya diklat pegawai terbatas</li> <li>Diklat pegawai belum menjadi prioritas</li> <li>Minim sarana informasi mengenai diklat</li> <li>Kompetensi petugas di bidang terkait kurang</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan seleksi bagi pegawai yang akan mengikuti diklat</li> <li>Mencari informasi mengenai fasilitas diklat yang akan diselenggarakan</li> <li>Mengajukan usulan pelatihan kepada Pemerintah Pusat (seperti: Balai Teknik Sanitasi Air Minum, BPPSPAM, DitPAM, dll)</li> <li>Melakukan in-house training</li> <li>Melakukan analisis kebutuhan pelatihan</li> <li>Memberikan kesempatan mengikuti pelatihan kepada pegawai sesuai dengan kompetensinya</li> </ul> |
| <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat (Orang)}}{\text{Jumlah Pegawai (Orang)}} \times 100\%$ |                                  |                                                                                  |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| NO                                                                                              | INDIKATOR KINERJA                         | KONDISI                           | POTENSI PERMASALAHAN                                                                                                      | FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | USULAN PENINGKATAN KINERJA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3                                                                                               | Rasio Beban Diklat Terhadap Beban Pegawai | Rasio beban diklat rendah (<2.5%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alokasi biaya diklat minim</li> <li>Program diklat yang diikuti sedikit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hanya pegawai tertentu yang dikirim mengikuti diklat</li> <li>PDAM masih mengalami kerugian sehingga program diklat belum menjadi prioritas</li> <li>Minim informasi mengenai program diklat yang ada</li> <li>Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya diklat bagi pegawai</li> <li>PDAM memasukkan biaya SPPD diklat ke dalam pos SPPD</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan seleksi bagi pegawai yang akan mengikuti diklat</li> <li>Mencari informasi mengenai fasilitas diklat yang akan diselenggarakan</li> <li>Mengajukan usulan pelatihan kepada Pemerintah Pusat (seperti: Balai Teknik Sanitasi Air Minum, BPPSPAM, DitPAM, dll)</li> <li>Memasukkan SPPD diklat ke dalam pos beban diklat</li> </ul> |
| Rumus : $\frac{\text{Jumlah Beban Diklat (Rp)}}{\text{Jumlah Beban Pegawai (Rp)}} \times 100\%$ |                                           |                                   |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 5.2 Strategi Peningkatan Kinerja PDAM

Strategi peningkatan kinerja PDAM berisi langkah-langkah yang perlu diambil oleh PDAM untuk mengatasi faktor-faktor penyebab rendahnya nilai indikator kinerja yang didasarkan pada penetapan prioritas penanganan. Langkah-langkah yang diperlukan adalah:

1. Penetapan prioritas penanganan indikator kinerja bernilai rendah yang dikategorikan sebagai berikut:
  - Prioritas 1, strategi penanganan ditekankan pada langkah yang tidak membutuhkan investasi, memiliki daya ungkit tinggi dan memberikan dampak positif dalam waktu singkat;
  - Prioritas 2, strategi penanganan ditekankan pada langkah yang jika membutuhkan investasi maka nilai investasi yang direncanakan tersebut tidak tinggi, daya ungkit tinggi, dan memberikan dampak positif tidak terlalu lama.
2. Penetapan prioritas penanganan indikator kinerja bernilai rendah dipilih berdasarkan hasil analisis konsolidasi maupun analisis parsial;
3. Penetapan prioritas penanganan disertai dengan rencana tindak (*action plan*) yang jelas, termasuk: besaran dan sumber biaya, waktu pelaksanaan dan tahapannya.

Atas berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa, buku petunjuk penilaian kinerja PDAM ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Secara garis besar, buku petunjuk ini berisi tentang pengertian dan formulasi indikator-indikator kinerja PDAM, tata cara pengumpulan data indikator kinerja, tata cara melakukan penilaian kinerja serta analisis dan strategi peningkatan kinerja PDAM.

Sebagai suatu buku petunjuk, diharapkan kehadiran buku ini dapat menjadi pegangan atau pedoman bagi PDAM maupun stakeholder lainnya yang terkait dengan pengelolaan PDAM dalam hal memahami proses penilaian kinerja PDAM.

Seperti diketahui bahwa selama ini masih terdapat berbagai perbedaan persepsi terhadap pengertian-pengertian indikator kinerja, cara mengumpulkan data indikator kinerja serta perhitungan masing-masing indikator kinerja sehingga memunculkan perbedaan hasil perhitungan. Selain itu, masih ditemui PDAM-PDAM yang bahkan belum memahami bagaimana cara menilai kinerja dengan menggunakan kaidah-kaidah penilaian kinerja yang berlaku. Oleh karena itu, dengan diterbitkannya buku petunjuk ini, maka perbedaan persepsi akan dapat diminimalkan dan PDAM-PDAM yang belum memahami cara menilai kinerja dapat menggunakannya.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada tim pengarah yang berperan dalam menjaga alur penyusunan buku ini sehingga diperoleh muatan yang utuh. Selanjutnya, disampaikan pula ucapan terima kasih kepada para nara sumber atas partisipasinya dalam memberikan masukan sehingga muatan-muatan yang terkandung di dalam buku ini sesuai dengan yang diharapkan. Terakhir, disampaikan ucapan yang sama kepada tim penyusun yang telah bekerja keras menyelesaikan buku petunjuk ini.



## CONTOH KASUS

Hasil evaluasi kinerja PDAM X dengan menggunakan data-data pada tahun buku 2013 menunjukkan PDAM tersebut dikategorikan kurang sehat. Nilai kinerja total yang diperoleh adalah sebesar 2,50 dengan rincian sebagai berikut:

- Aspek keuangan mendapatkan nilai 0,47;
- Aspek pelayanan mendapatkan nilai 0,65;
- Aspek operasional mendapatkan nilai 1,15;
- Aspek sumber daya manusia mendapatkan nilai 0,23.

Hasil penilaian kinerja PDAM X tersebut secara lengkap dapat dilihat dari tabel kinerja berikut.

### 1. Hasil Penilaian Kinerja PDAM X

Tabel 1. Hasil Penilaian Kinerja

| PDAM KOTA X                                   |         |              |                    |                                                                                  |              |
|-----------------------------------------------|---------|--------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| TABEL KATEGORI KINERJA                        |         |              |                    |                                                                                  |              |
| Keterangan                                    | Kondisi | Nilai        | INFORMASI TAMBAHAN |                                                                                  |              |
| <b>A. KEUANGAN</b>                            |         |              |                    |                                                                                  |              |
| 1. Rentabilitas                               |         |              | 1                  | Tarif rata-rata (Rp/m3)                                                          | 3,539        |
| a. R.O.E                                      | 13,68%  | 1            | 2                  | HPP / Biaya Dasar dengan NRW standar (Rp/m3)                                     | 5,540        |
| b. Ratio Operasi                              | 1,75    | 1            | 3                  | HPP / Biaya Dasar dengan NRW Riil (Rp/m3)                                        | 6,252        |
| 2. Likuiditas                                 |         |              | 4                  | HPP Diluar Depresiasi(Amortisasi dan Biaya Bunga (Rp/m3)                         | 3,193        |
| a. Ratio Kas                                  | 0,79%   | 1            | 5                  | Selisih (tarif rata <sup>1</sup> - HPP dengan NRW Standar)                       | (2,000)      |
| b. Efektivitas Penagihan                      | 95,75%  | 5            | 6                  | Selisih (tarif rata <sup>2</sup> - HPP dengan NRW Riil)                          | (2,712)      |
| 3. Solabilitas                                | 96,34%  | 1            | 7                  | Selisih (tarif rata <sup>2</sup> - HPP Diluar Depresiasi dan Bunga)              | 346          |
| Bobot Kinerja - Bidang Keuangan               |         | 0,47         | 8                  | Total Aset Tetap (Rp. 000)                                                       | 6,882,129    |
| <b>B. PELAYANAN</b>                           |         |              |                    |                                                                                  |              |
| 1. Cakupan Pelayanan                          | 44,94%  | 3            | 9                  | Total Aset (Rp. 000)                                                             | 11,285,175   |
| 2. Pertumbuhan Pelanggan                      | 2,86%   | 1            | 10                 | Hutang Lancar (Rp. 000)                                                          | 68,511,212   |
| 3. Tingkat Penyelesaian Pengaduan             | 82,9%   | 5            | 11                 | Hutang Jangka Panjang (Rp. 000)                                                  | 543,638      |
| 4. Kualitas Air Pelanggan                     | 97,45%  | 3            | 12                 | Total Equity (Rp. 000)                                                           | (57,769,675) |
| 5. Konsumsi Air Domestik                      | 16,96   | 2            | 13                 | Labu Bersih Setelah Pajak ( Rp. 000)                                             | (7,502,947)  |
| Bobot Kinerja - Bidang Pelayanan              |         | 0,65         | 14                 | Total Pendapatan (Rp.000)                                                        | 11,584,090   |
| <b>C. OPERASI</b>                             |         |              |                    |                                                                                  |              |
| 1. Efisiensi Produksi                         | 71,50%  | 3            | 15                 | Profit Margin                                                                    | -0,71        |
| 2. Tingkat Kehilangan air                     | 29,11%  | 4            | 16                 | Asset Turnover                                                                   | 1,03         |
| 3. Jam Operasi Layanan / hari                 | 24,00   | 5            | 17                 | Return on Asset                                                                  | -0,70        |
| 4. Tekanan Sambungan Pelanggan                | 40,50%  | 3            | 18                 | Rasio Aset Per SR (Rp/SR)                                                        | 930,199      |
| 5. Penggantian Meter Air                      | 2,50%   | 1            | 19                 | Biaya Bahan Kimia (Rp/m3)                                                        | 199          |
| Bobot Kinerja - Bidang Operasi                |         | 1,15         | 20                 | Biaya Energi (Rp/m3)                                                             | 492          |
| <b>D. SDM</b>                                 |         |              |                    |                                                                                  |              |
| 1. Rasio jum peg./1000 ptg                    | 16,16   | 1            | 21                 | Biaya pemeliharaan (Rp/m3)                                                       | 101          |
| 2. Rasio dilat pegawai/peningkatan kompetensi | 52,55%  | 3            | 22                 | Rasio biaya adm. Umum : jith pendapatan (%)                                      | 121%         |
| 3. Biaya Dilat terhadap Biaya Pegawai         | 1,81%   | 1            | 23                 | Kapasitas Terpasang (L/det)                                                      | 195          |
| Bobot Kinerja - Bidang SDM                    |         | 0,23         | 24                 | Volume Produksi Riil (L/det)                                                     | 139          |
| Total Kinerja                                 |         | 2,50         | 25                 | Jumlah Pelanggan (Unit SL)                                                       | 12,132       |
|                                               |         |              | 26                 | Jumlah Penduduk di wilayah Administrasi ( Jiwa )                                 | 252,254      |
|                                               |         |              | 27                 | Jumlah Penduduk di wilayah Pelayanan ( Jiwa )                                    | 153,692      |
|                                               |         |              | 28                 | Penduduk Terbayar (Jiwa)                                                         | 69,072       |
|                                               |         |              | 29                 | Jumlah Pegawai (orang)                                                           | 196          |
|                                               |         |              | 30                 | Rata-rata Biaya Pegawai                                                          | 2,303,949    |
|                                               |         |              | 31                 | Status Restrukturisasi Hutang (sesuai Permen Keaja persetujuan Menteri Keuangan) | -            |
|                                               |         |              | 32                 | Status Kerjasama Kepengusahaan                                                   | -            |
|                                               |         |              | 33                 | Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (Seri ISO)                                     | -            |
| Kategori                                      |         | Kurang Sehat |                    |                                                                                  |              |

## 2. Pengumpulan Data-Data

Data-data yang digunakan untuk menghitung nilai kinerja seperti yang diperlihatkan pada tabel 1, meliputi:

### Data Keuangan

- Laporan Neraca

Tabel 2. Neraca Komparatif

| NO  | URAIAN                                                  | PER 31 DESEMBER 2012       | PER 31 DESEMBER 2013     |
|-----|---------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| I   | <b>AKTIVA LANCAR</b>                                    |                            |                          |
|     | Kas Dan Bank                                            | 338.169.399,00             | 540.935.263,00           |
|     | Deposito                                                | -                          | -                        |
|     | Piutang Rekening Air                                    | 4.144.459.273,00           | 4.595.530.256,00         |
|     | Piutang Rekening Non Air                                | 7.375.000,00               | 12.064.000,00            |
|     | Penyisihan Piutang Usaha                                | (2.951.897.777,00)         | (1.342.229.633,00)       |
|     | Piutang Ragu-ragu                                       | -                          | -                        |
|     | Piutang Pajak                                           | -                          | -                        |
|     | Piutang Pinjaman Pegawai                                | -                          | -                        |
|     | Persediaan Bahan Kimia                                  | 54.094.000,00              | 74.729.000,00            |
|     | Persediaan ATK dan Cetakan                              | 2.818.335,00               | 9.114.150,00             |
|     | Persediaan Bahan Instalasi                              | 412.710.503,00             | 501.913.768,00           |
|     | Persediaan Bahan Operasi Lainnya                        | 2.365.000,00               | 1.564.000,00             |
|     | Biaya Dibayar Dimuka                                    | 9.425.943,00               | 9.425.943,00             |
|     | <b>Jumlah Aktiva Lancar</b>                             | <b>2.019.519.676,00</b>    | <b>4.403.046.747,00</b>  |
| II  | <b>AKTIVA TETAP</b>                                     |                            |                          |
|     | Tanah dan Penyempurnaannya                              | 125.883.808,00             | 125.883.808,00           |
|     | Instalasi Sumber Air                                    | 2.269.834.759,00           | 2.269.834.759,00         |
|     | Instalasi Pompa                                         | 3.567.845.393,00           | 3.579.106.393,00         |
|     | Instalasi Pengolahan Air                                | 4.922.966.951,00           | 4.922.966.950,00         |
|     | Instalasi Transmisi dan Distribusi                      | 13.667.463.957,00          | 13.900.242.572,00        |
|     | Instalasi Umum                                          | 1.929.049.168,00           | 1.969.507.168,00         |
|     | Bangunan/Gedung                                         | -                          | -                        |
|     | Peralatan dan Perlengkapan                              | -                          | -                        |
|     | Kendaraan/Alat Pengangkut                               | -                          | -                        |
|     | Inventaris/Perabot Kantor                               | -                          | -                        |
|     | <b>26.483.044.036,00</b>                                | <b>26.767.541.650,00</b>   |                          |
|     | Akumulasi Penyusutan Instalasi Sumber Air               | (1.530.946.623,00)         | (1.628.901.542,00)       |
|     | Akumulasi Penyusutan Instalasi Pompa                    | (2.688.906.984,00)         | (2.800.181.911,00)       |
|     | Akumulasi Penyusutan Instalasi Pengolahan Air           | (3.533.009.114,00)         | (3.779.259.626,00)       |
|     | Akumulasi Penyusutan Instalasi Transmisi dan Distribusi | (10.231.479.288,00)        | (10.690.074.698,00)      |
|     | Akumulasi Penyusutan Instalasi Umum                     | (898.769.598,00)           | (986.995.373,00)         |
|     | Akumulasi Penyusutan Bangunan/Gedung                    | -                          | -                        |
|     | Akumulasi Penyusutan Peralatan dan Perlengkapan         | -                          | -                        |
|     | Akumulasi Penyusutan Kendaraan/Alat Pengangkut          | -                          | -                        |
|     | Akumulasi Penyusutan Inventaris/Perabot Kantor          | -                          | -                        |
|     | <b>(18.883.111.607,00)</b>                              | <b>(19.885.413.150,00)</b> |                          |
|     | <b>Nilai Buku Aktiva Tetap</b>                          | <b>7.599.932.429,00</b>    | <b>6.882.128.500,00</b>  |
| III | <b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>                                 |                            |                          |
|     | Bahan Instalasi                                         | -                          | -                        |
|     | Aktiva Tetap Tidak Berfungsi                            | -                          | -                        |
|     | Pembayaran dimuka Pembagian Laba Kepada PEMDA           | -                          | -                        |
|     | <b>JUMLAH AKTIVA LAIN-LAIN</b>                          | <b>-</b>                   | <b>-</b>                 |
|     | <b>JUMLAH AKTIVA</b>                                    | <b>9.619.452.105,00</b>    | <b>11.285.175.247,00</b> |

| NO  | URAIAN                                            | PER 31 DESEMBER 2012       | PER 31 DESEMBER 2013       |
|-----|---------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| IV  | <b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>                    |                            |                            |
|     | Hutang Usaha                                      | 1,043,885,775.00           | 817,567,975.00             |
|     | Hutang Non Usaha                                  | 110,026,327.00             | 17,195,000.00              |
|     | Pendapatan Diterima Dimuka                        | 56,344,747.00              | 56,344,747.00              |
|     | Hutang Pajak                                      | 2,111,528.00               | 2,896,042.00               |
|     | Kewajiban Jangka Panjang yg telah Jatuh Tempo     | 62,188,701,376.00          | 67,617,208,424.00          |
|     | Hutang Bunga                                      | -                          | -                          |
|     | Hutang Iuran Pensiun                              | 491,675,241.00             | -                          |
|     | Kewajiban Jangka Pendek Lainnya                   | -                          | -                          |
|     | <b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>             | <b>63,892,744,994.00</b>   | <b>68,511,212,188.00</b>   |
| V   | <b>Kewajiban Jangka Panjang</b>                   |                            |                            |
|     | Pinjaman Dalam Negeri                             | 1,630,914,005.00           | 543,638,002.00             |
|     | <b>Jumlah Kewajiban Jangka Panjang</b>            | <b>1,630,914,005.00</b>    | <b>543,638,002.00</b>      |
| VI  | <b>Kewajiban Lain - Lain</b>                      |                            |                            |
|     | Cadangan Dana Meter                               | -                          | -                          |
|     | Uang Jaminan Langganan                            | -                          | -                          |
|     | <b>Jumlah Kewajiban Lain - lain</b>               | <b>-</b>                   | <b>-</b>                   |
|     | <b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>                           | <b>65,523,658,999.00</b>   | <b>69,054,850,190.00</b>   |
| VII | <b>EKUITAS</b>                                    |                            |                            |
|     | Kekayaan Pemda yang Dipisahkan                    | 2,370,892,745.00           | 2,370,892,745.00           |
|     | Penyertaan Pemerintah Pusat yang Telah Ditetapkan | 2,446,712,900.00           | 2,446,712,900.00           |
|     | Penyertaan Pemerintah Pusat yang Belum Ditetapkan | 5,930,119,605.00           | 5,930,119,605.00           |
|     | <b>Modal</b>                                      |                            |                            |
|     | Modal Hibah                                       | 64,863,728.00              | 64,863,728.00              |
|     | Saldo Laba ( Rugi) Tahun Sebelumnya               | (58,011,413,564.00)        | (60,679,316,561.00)        |
|     | Saldo Laba ( Rugi) Tahun Berjalan                 | (8,705,382,308.00)         | (7,902,947,360.00)         |
|     | <b>Jumlah Ekuitas</b>                             | <b>(55,904,206,894.00)</b> | <b>(57,769,674,943.00)</b> |
|     |                                                   |                            |                            |
|     | <b>JUMLAH PASSIVA</b>                             | <b>9,619,452,105.00</b>    | <b>11,285,175,247.00</b>   |

• Laporan Laba/Rugi

Tabel 3. Laporan Laba/Rugi Komparatif

| KODE | URAIAN                                   | TAHUN 2012             | TAHUN 2013             |
|------|------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| I.   | <b>PENDAPATAN</b>                        |                        |                        |
|      | <b>PENDAPATAN OPERASIONAL</b>            |                        |                        |
|      | <b>PENDAPATAN PENJUALAN AIR</b>          | <b>9,866,050,478</b>   | <b>10,607,607,223</b>  |
|      | Harga Air                                | 9,442,490,978          | 10,174,607,223         |
|      | Air Tanki                                | -                      | -                      |
|      | Jasa Administrasi                        | 417,219,000            | 432,753,000            |
|      | Beban Tetap                              | 6,340,500              | 247,000                |
|      | <b>PENDAPATAN NON AIR</b>                | <b>736,818,009</b>     | <b>521,425,416</b>     |
|      | Pendapatan Sambungan Baru                | 436,022,050            | 306,900,000            |
|      | Pendapatan Sewa Instalasi                | -                      | -                      |
|      | Pendapatan Penyambungan Kembali          | 38,930,000             | 10,900,000             |
|      | Pendapatan Denda                         | 35,206,821             | 16,867,087             |
|      | Pendapatan Penggantian Meter Air         | 57,500,000             | 79,964,800             |
|      | Pendapatan Ganti Nama                    | -                      | -                      |
|      | Pendapatan Formulir                      | -                      | -                      |
|      | Pendapatan Non Air Lainnya               | 169,159,138            | 106,793,529            |
|      | <b>JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL</b>     | <b>10,602,868,487</b>  | <b>11,129,032,639</b>  |
|      | <b>PENDAPATAN NON OPERASIONAL</b>        | <b>4,784,558</b>       | <b>455,016,879</b>     |
|      | <b>JUMLAH PENDAPATAN</b>                 | <b>10,607,653,045</b>  | <b>11,584,049,518</b>  |
| II.  | <b>BEBAN</b>                             |                        |                        |
|      | <b>Beban Operasional</b>                 | <b>19,313,035,353</b>  | <b>19,486,996,878</b>  |
|      | Beban Pegawai                            | 5,060,924,846          | 5,418,888,415          |
|      | Beban Listrik                            | 1,803,772,119          | 1,992,961,576          |
|      | Beban BBM                                | 72,780,000             | 168,411,000            |
|      | Beban Pemakaian Bahan Kimia              | 681,505,000            | 697,615,000            |
|      | Beban Pembelian Air Curah/ Air Baku      | -                      | -                      |
|      | Beban Pemeliharaan                       | 291,200,095            | 442,009,860            |
|      | Beban Pemakaian Bahan Pembantu           | -                      | -                      |
|      | Beban Pinjaman/ Keuangan                 | 8,034,416,077          | 8,531,466,912          |
|      | Beban Penyusutan/ Penyisihan/ Amortisasi | 2,206,079,411          | 1,192,007,044          |
|      | Kerugian Penurunan Nilai                 | -                      | -                      |
|      | Beban Operasional Lainnya                | 1,162,357,805          | 1,043,637,071          |
|      | <b>Jumlah Beban Operasional</b>          | <b>19,313,035,353</b>  | <b>19,486,996,878</b>  |
|      | <b>Beban Non Operasional</b>             | <b>-</b>               | <b>-</b>               |
| III. | <b>LABA/RUGI SEBELUM PAJAK</b>           | <b>(8,705,382,308)</b> | <b>(7,902,947,360)</b> |
|      | Pendapatan Lain-Lain                     | -                      | -                      |
|      | Biaya Lain-lain                          | -                      | -                      |
|      | Pajak Penghasilan                        | -                      | -                      |
|      | <b>LABA/RUGI SETELAH PAJAK</b>           | <b>(8,705,382,308)</b> | <b>(7,902,947,360)</b> |

- Laporan Arus Kas

Tabel 4. Laporan Arus Kas

| NO   | URAIAN                                                              | TAHUN 2012             | TAHUN 2013             |
|------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| I    | <b>ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI</b>                       |                        |                        |
|      | <b>Laba/(Rugi) Bersih</b>                                           | <b>(8,705,382,308)</b> | <b>(7,902,947,360)</b> |
|      | Koreksi Laba (Rugi) Tahun lalu                                      | -                      | <b>6,037,479,312</b>   |
|      | Penyusutan Aktiva Tetap                                             | 1,053,555,279          | 1,002,301,545          |
|      | Penyisihan Piutang                                                  | 1,152,524,132          | (1,609,668,144)        |
|      | Laba Tahun Lalu                                                     | -                      | -                      |
|      | <b>Laba/(Rugi) Operasi sebelum perubahan modal kerja</b>            | <b>(6,499,302,897)</b> | <b>(2,472,834,647)</b> |
|      | <b>Perubahan Modal Kerja</b>                                        |                        |                        |
|      | (Kenaikan)/Penurunan Piutang Usaha                                  | (309,912,396)          | (455,759,983)          |
|      | (Kenaikan)/Penurunan Piutang Pegawai                                | -                      | -                      |
|      | (Kenaikan)/Penurunan Persediaan                                     | (129,437,520)          | (115,333,080)          |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang Usaha                                   | 33,256,800             | (226,317,800)          |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang Lainnya                                 | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang Non Usaha                               | (362,894,640)          | (92,831,327)           |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang Pajak                                   | (256,697)              | 784,514                |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Piutang Kepada Pegawai                         | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang PSL Dana Pensiun                        | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Kewajiban luran Pensiun                        | (100,000,000)          | (491,675,241)          |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Pendapatan Diterima Dimuka                     | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang Jangka Panjang Jatuh Tempo              | 1,087,276,003          | 1,087,276,003          |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang Bunga Atas Hutang PSL                   | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang Bunga                                   | 8,034,416,077          | 4,341,231,045          |
|      |                                                                     | <b>8,252,447,627</b>   | <b>4,047,374,131</b>   |
|      | <b>Kas Bersih diperoleh dari (digunakan untuk) Kegiatan Operasi</b> | <b>1,753,144,730</b>   | <b>1,574,539,484</b>   |
| II.  | <b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>                            |                        |                        |
|      | (Pengadaan)/Pengurangan Instalasi Transmisi dan Distribusi          | -                      | -                      |
|      | Pengurangan (Penambahan) Aset Tetap                                 | (353,739,900)          | (284,497,615)          |
|      | (Pengadaan)/Pengurangan Instalasi Pompa                             | -                      | -                      |
|      | (Pengadaan)/Pengurangan Bangunan Gedung Kantor                      | -                      | -                      |
|      | (Kenaikan)/Penurunan Bahan Instalasi                                | -                      | -                      |
|      | (Kenaikan)/Penurunan Aktiva Dalam Penyelesaian                      | -                      | -                      |
|      | <b>Jumlah arus kas dari aktivitas investasi</b>                     | <b>(353,739,900)</b>   | <b>(284,497,615)</b>   |
| III. | <b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>                            |                        |                        |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang PSL Dana Pensiun                        | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Hutang kepada Dep. Keuangan                    | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Uang Jaminan Langganan                         | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Cadangan Dana Meter                            | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Modal Hibah                                    | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Modal Pemerintah Daerah                        | -                      | -                      |
|      | Kenaikan/(Penurunan) Pinjaman Pemerintah Pusat                      | (1,087,276,003)        | (1,087,267,003)        |
|      | Penurunan Rugi Bersih Belum Dibagi                                  | -                      | -                      |
|      | <b>Arus kas dari aktivitas pendanaan</b>                            | <b>(1,087,276,003)</b> | <b>(1,087,267,003)</b> |
|      | <b>Kenaikan (Penurunan) Bersih Kas dan Setara Kas</b>               | <b>312,128,827</b>     | <b>202,774,866</b>     |
|      | <b>Kas dan Setara Kas Awal Periode</b>                              | <b>26,040,572</b>      | <b>338,169,399</b>     |
|      | <b>Kas dan Setara Kas Akhir Periode</b>                             | <b>338,169,399</b>     | <b>540,944,265</b>     |

Tabel 5. Perhitungan Beban Operasi

| No. | URAIAN                                          | 2012          |                       | 2013          |                       |
|-----|-------------------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| I   | <b>BEBAN OPERASIONAL</b>                        |               |                       |               |                       |
|     | <b>Beban Instalasi Sumber/Pompa</b>             |               |                       |               |                       |
|     | - Beban Pegawai Sumber/pompa                    | 230,220,140   |                       | 290,237,755   |                       |
|     | - Beban Bahan Bakar                             | 59,580,000    |                       | 151,611,000   |                       |
|     | - Beban Listrik                                 | 955,795,748   |                       | 1,069,964,794 |                       |
|     | - Beban Pemeliharaan                            | 51,816,900    |                       | 130,614,550   |                       |
|     | - Rupa-rupa Beban Instalasi Sumber/Pompa        | 860,000       |                       | -             |                       |
|     | - Beban Pem. Bahan Pembantu                     | -             |                       | -             |                       |
|     | - Beban Penyusutan Sumber/Pompa                 | 226,398,031   |                       | 209,229,845   |                       |
|     | <b>Jumlah Beban Instalasi Sumber/Pompa</b>      |               | <b>1,524,670,819</b>  |               | <b>1,851,657,944</b>  |
|     | <b>Beban Instalasi Pengolahan</b>               |               |                       |               |                       |
|     | - Beban Pegawai                                 | 474,191,411   |                       | 479,963,497   |                       |
|     | - Beban Bahan Pembantu                          | -             |                       | -             |                       |
|     | - Beban Pembelian bahan kimia                   | 681,505,000   |                       | 697,615,000   |                       |
|     | - Beban Pembelian Air Curah                     | -             |                       | -             |                       |
|     | - Beban Listrik                                 | -             |                       | -             |                       |
|     | - Beban Bahan Bakar                             | -             |                       | -             |                       |
|     | - Beban Pemeliharaan Inst. Pengolahan Air       | 6,916,000     |                       | 6,597,600     |                       |
|     | - Rupa-Rupa Beban Inst. Pengolahan Air          | 15,600,000    |                       | 21,375,000    |                       |
|     | - Beban Penyusutan Inst. Pengolahan Air         | 246,384,751   |                       | 246,250,513   |                       |
|     | <b>Jumlah Beban Instalasi Pengolahan Air</b>    |               | <b>1,424,597,162</b>  |               | <b>1,451,801,610</b>  |
|     | <b>Beban Instalasi Transmisi dan Distribusi</b> |               |                       |               |                       |
|     | - Beban Pegawai Transmisi/Distribusi            | 703,011,657   |                       | 586,347,452   |                       |
|     | - Beban Bahan                                   | -             |                       | -             |                       |
|     | - Beban Listrik                                 | 839,238,480   |                       | 911,385,100   |                       |
|     | - Beban Bahan Bakar                             | 13,200,000    |                       | 16,800,000    |                       |
|     | - Beban Pemeliharaan Inst. Transmisi/Distribusi | 139,211,775   |                       | 198,058,360   |                       |
|     | - Rupa-Rupa Beban Operasi                       | 1,200,000     |                       | 1,920,000     |                       |
|     | - Beban Penyusutan Inst. Trans/Distr            | 490,854,953   |                       | 458,595,411   |                       |
|     | <b>Jumlah Beban Instalasi Trans/Distr</b>       |               | <b>2,186,716,865</b>  |               | <b>2,173,106,323</b>  |
|     | <b>Total Beban Langsung</b>                     |               | <b>5,135,984,846</b>  |               | <b>5,476,565,877</b>  |
| II  | <b>Beban Tidak Langsung</b>                     |               |                       |               |                       |
|     | <b>Beban Administrasi dan Umum</b>              |               |                       |               |                       |
|     | - Beban Pegawai                                 | 3,653,501,638 |                       | 4,062,339,711 |                       |
|     | - Beban Kantor                                  | 246,035,159   |                       | 253,480,997   |                       |
|     | - Beban Hubungan Pelanggan                      | 112,009,419   |                       | 127,665,598   |                       |
|     | - Beban Penelitian dan Pengembangan             | 1,267,779,552 |                       | 20,500,000    |                       |
|     | - Beban Keuangan/Beban htng jngk pjg.           | -             |                       | -             |                       |
|     | - Beban Pemeliharaan                            | -             |                       | -             |                       |
|     | - Beban Penyisihan Piutang Usaha                | -             |                       | 189,705,500   |                       |
|     | - Beban Amortisasi                              | -             |                       | -             |                       |
|     | - Rupa-Rupa Beban Umum                          | 554,765,258   |                       | 397,441,584   |                       |
|     | - Rupa-Rupa Beban Umum Lainnya                  | 194,942,510   |                       | 211,546,779   |                       |
|     | - Beban Pemeliharaan Adm dan Umum               | -             |                       | 106,739,350   |                       |
|     | - Beban Bunga                                   | -             |                       | 8,531,466,912 |                       |
|     | - Beban Keuangan                                | 8,034,416,077 |                       | -             |                       |
|     | - Biaya Lain-lain                               | 23,683,350    |                       | 21,318,795    |                       |
|     | - Biaya Penyusutan Umum                         | 89,917,544    |                       | 88,225,775    |                       |
|     | - Penyusutan Amortisasi Instalasi Non Pabrik    | -             |                       | -             |                       |
|     | <b>Jumlah Beban Administrasi dan Umum</b>       |               | <b>14,177,050,507</b> |               | <b>14,010,431,001</b> |
|     | <b>TOTAL BEBAN OPERASI</b>                      |               | <b>19,313,035,353</b> |               | <b>19,486,996,878</b> |

Tabel 6. Perhitungan Tarif Rata-rata

| TARIF RATA-RATA 2013             |                                            |                     |                            |                         |                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| <b>I PENDAPATAN AIR</b>          |                                            |                     | <b>= Rp 10,607,607,223</b> |                         |                                |
| 1                                | Harga Air                                  |                     | =                          | Rp                      | 10,174,854,223                 |
| 2                                | Lain-lain (Adm, Sewa Meter, Tangki)        |                     | =                          | Rp                      | 432,753,000                    |
| Terdiri Atas                     |                                            |                     |                            |                         |                                |
| <b>a. Pelanggan Domestik</b>     |                                            |                     |                            |                         |                                |
| 1                                | Rumah Tangga                               |                     |                            |                         |                                |
|                                  | Kelompok A                                 | 3,812 M3 x          | Rp                         | 2,238.36                | = Rp 8,084,940                 |
|                                  | Kelompok B                                 | 207,900 M3 x        | Rp                         | 2,658.17                | = Rp 552,632,900               |
|                                  | Kelompok C                                 | 564,670 M3 x        | Rp                         | 2,907.93                | = Rp 1,642,022,440             |
|                                  | Kelompok D                                 | 1,025,770 M3 x      | Rp                         | 3,202.54                | = Rp 3,285,173,390             |
|                                  | Kelompok E                                 | 266,716 M3 x        | Rp                         | 4,488.63                | = Rp 1,197,189,150             |
|                                  | <b>Sub Jumlah Pelanggan Domestik</b>       | <b>2,068,668 M3</b> |                            |                         | <b>Rp 6,685,102,820</b>        |
| <b>b. Pelanggan Non Domestik</b> |                                            |                     |                            |                         |                                |
|                                  | Sosial Umum                                | 7,736 M3 x          | Rp                         | 667.62                  | = Rp 5,164,740                 |
|                                  | Sosial Khusus                              | 119,090 M3 x        | Rp                         | 888.54                  | = Rp 106,816,670               |
|                                  | Niaga Kecil                                | 277,881 M3 x        | Rp                         | 5,457.69                | = Rp 1,516,587,185             |
|                                  | Niaga Besar                                | 99,384 M3 x         | Rp                         | 6,807.34                | = Rp 676,540,490               |
|                                  | Industri Kecil                             | 2,029 M3 x          | Rp                         | 8,202.24                | = Rp 16,642,350                |
|                                  | Industri Besar                             | 8,940 M3 x          | Rp                         | 10,121.19               | = Rp 90,483,474                |
|                                  | Instansi Pemerintah/ABRI                   | 413,135 M3 x        | Rp                         | 2,590.59                | = Rp 1,070,261,494             |
|                                  | Tangki Air                                 | 65 M3 x             | Rp                         | 40,000.00               | = Rp 2,600,000                 |
|                                  | Material                                   | - M3 x              | Rp                         | -                       | = Rp 5,655,000                 |
|                                  | Lain-lain (Adm, Perawatan Meter)           | - M3 x              | Rp                         | -                       | = Rp 432,753,000               |
|                                  | <b>Sub Jumlah Pelanggan Non Domestik</b>   | <b>928,260 M3</b>   |                            |                         | <b>Rp 3,922,504,403</b>        |
|                                  | <b>JUMLAH</b>                              | <b>2,996,928 M3</b> |                            |                         | <b>Rp 10,607,607,223</b>       |
| <b>II TARIF RATA-RATA</b>        |                                            |                     |                            |                         |                                |
|                                  | Tarif Rata-rata (Rp./M3)                   | Rp 10,607,607,223   | /                          | 2,996,928 M3            | = <b>3,539.49</b>              |
| <b>III PEMAKAIAN RATA-RATA :</b> |                                            |                     |                            |                         |                                |
| <b>a. Pelanggan Domestik</b>     |                                            |                     |                            |                         |                                |
| 1                                | Rumah Tangga                               |                     |                            |                         |                                |
|                                  | Kelompok A                                 | 3,812 M3/           | 10 Jumlah Pelanggan        | =                       | 361.20 M3                      |
|                                  | Kelompok B                                 | 207,900 M3/         | 952 Jumlah Pelanggan       | =                       | 218.38 M3                      |
|                                  | Kelompok C                                 | 564,670 M3/         | 2,802 Jumlah Pelanggan     | =                       | 201.52 M3                      |
|                                  | Kelompok D                                 | 1,025,770 M3/       | 4,976 Jumlah Pelanggan     | =                       | 206.14 M3                      |
|                                  | Kelompok E                                 | 266,716 M3/         | 1,423 Jumlah Pelanggan     | =                       | 187.43 M3                      |
|                                  | <b>Sub Jumlah Pelanggan Domestik</b>       | <b>2,068,668 M3</b> | <b>10,163</b>              | <b>Jumlah Pelanggan</b> |                                |
| <b>b. Pelanggan Non Domestik</b> |                                            |                     |                            |                         |                                |
|                                  | Sosial Umum                                | 7,736 M3/           | 13 Jumlah Pelanggan        | =                       | 595.08 M3                      |
|                                  | Sosial Khusus                              | 119,090 M3/         | 164 Jumlah Pelanggan       | =                       | 726.16 M3                      |
|                                  | Niaga Kecil                                | 277,881 M3/         | 1,066 Jumlah Pelanggan     | =                       | 260.68 M3                      |
|                                  | Niaga Besar                                | 99,384 M3/          | 283 Jumlah Pelanggan       | =                       | 351.18 M3                      |
|                                  | Industri Kecil                             | 2,029 M3/           | 5 Jumlah Pelanggan         | =                       | 338.17 M3                      |
|                                  | Industri Besar                             | 8,940 M3/           | 33 Jumlah Pelanggan        | =                       | 270.91 M3                      |
|                                  | Instansi Pemerintah/ABRI                   | 413,135 M3/         | 404 Jumlah Pelanggan       | =                       | 1,022.61 M3                    |
|                                  | Tangki Air                                 | 65 M3/              | - Jumlah Pelanggan         | =                       | - M3                           |
|                                  | <b>Sub Jumlah Pelanggan Non Domestik</b>   | <b>928,260 M3</b>   | <b>1,969</b>               | <b>Jumlah Pelanggan</b> |                                |
|                                  | <b>JUMLAH</b>                              | <b>2,996,928 M3</b> | <b>12,132</b>              | <b>Jumlah Pelanggan</b> |                                |
|                                  | Per Pelanggan Tiap Tahun                   |                     | =                          |                         | 247.03 (m3/Pelanggan/Tahun)    |
|                                  | Per Pelanggan Tiap Bulan                   |                     | =                          |                         | 20.59 (m3/Pelanggan/Bulan)     |
|                                  | Pelanggan Rumah Tangga/Domestik Tiap Tahun |                     | =                          |                         | 203.55 (m3/Pelanggan RT/Tahun) |
|                                  | Pelanggan Rumah Tangga/Domestik Tiap Bulan |                     | =                          |                         | 16.96 (m3/Pelanggan RT/Bulan)  |
|                                  | Tiap orang (untuk pelanggan RT) tiap tahun |                     | =                          |                         | 33.92 (m3/Orang/Tahun)         |
|                                  | Tiap orang (untuk pelanggan RT) tiap hari  |                     | =                          |                         | 92.94 (Liter/Orang/Tahun)      |

Tabel 7. Perhitungan Tarif FCR (Full Cost Recovery)

| TARIF FULL COST RECOVERY 2013                            |    |                          |  |
|----------------------------------------------------------|----|--------------------------|--|
| <b>Beban Operasional:</b>                                |    |                          |  |
| Beban Pegawai                                            | Rp | 5,418,888,415            |  |
| Beban Listrik                                            | Rp | 1,992,961,576            |  |
| Beban BBM                                                | Rp | 168,411,000              |  |
| Beban Pemakaian Bahan Kimia                              | Rp | 697,615,000              |  |
| Beban Pembelian Air Curah                                |    | -                        |  |
| Beban Pemeliharaan                                       | Rp | 442,009,860              |  |
| Beban Pemakaian Bahan Pembantu                           |    | -                        |  |
| Beban ATK dan Barang Cetakan                             |    | -                        |  |
| Beban Kantor                                             |    | -                        |  |
| Beban Promosi                                            |    | -                        |  |
| Beban Pinjaman                                           | Rp | 8,531,466,912            |  |
| Beban Pajak dan Retribusi                                |    | -                        |  |
| Beban Penyisihan Piutang                                 | Rp | 189,705,500              |  |
| Beban Penyusutan                                         | Rp | 1,002,301,544            |  |
| Kerugian Penurunan Nilai                                 |    | -                        |  |
| Beban Usaha Lainnya                                      | Rp | 1,043,637,071            |  |
| <b>JUMLAH Beban USAHA</b>                                |    | <b>Rp 19,486,996,878</b> |  |
| <b>Harga Pokok Air NRW Standar:</b>                      |    |                          |  |
| Jumlah Beban                                             | =  | Rp 19,486,996,878        |  |
| Jumlah Produksi - (%NRW standar*Jumlah Produksi)         |    | M3 3,517,724             |  |
|                                                          | =  | Rp/M3 5,539.66           |  |
| <b>Harga Pokok Air NRW Riil:</b>                         |    |                          |  |
| Jumlah Beban                                             | =  | Rp 19,486,996,878        |  |
| Jumlah Produksi - (%NRW Riil*Jumlah Produksi)            |    | M3 3,117,143             |  |
|                                                          | =  | Rp/M3 6,251.56           |  |
| <b>Harga Pokok Air O&amp;M:</b>                          |    |                          |  |
| Jumlah Beban - Biaya Penyusutan/Amortisasi - Biaya Bunga | =  | Rp 9,953,228,422         |  |
| Jumlah Produksi - (%NRW Riil*Jumlah Produksi)            |    | M3 3,117,143             |  |
|                                                          | =  | Rp/M3 3,193.06           |  |

Tabel 8. Perhitungan Jumlah Pendapatan Rekening Air

| No.      | Kelompok Tarif                   | 2013                      |                          |
|----------|----------------------------------|---------------------------|--------------------------|
|          |                                  | Pemakaian Air/m3          | Jumlah Pendapatan Air    |
| <b>I</b> | <b>Pendapatan Air</b>            |                           |                          |
| 1        | Kelompok A                       | 3,612                     | Rp 8,084,940             |
| 2        | Kelompok B                       | 207,900                   | Rp 552,632,900           |
| 3        | Kelompok C                       | 564,670                   | Rp 1,642,022,440         |
| 4        | Kelompok D                       | 1,025,770                 | Rp 3,285,173,390         |
| 5        | Kelompok E                       | 266,716                   | Rp 1,197,189,150         |
| 6        | Sosial Umum                      | 7,736                     | Rp 5,164,740             |
| 7        | Sosial Khusus                    | 119,090                   | Rp 105,816,670           |
| 8        | Niaga Kecil                      | 277,881                   | Rp 1,516,587,185         |
| 9        | Niaga Besar                      | 99,384                    | Rp 676,540,490           |
| 10       | Industri Kecil                   | 2,029                     | Rp 16,642,350            |
| 11       | Industri Besar                   | 8,940                     | Rp 90,483,474            |
| 12       | Instansi Pemerintah/ABRI         | 413,135                   | Rp 1,070,261,494         |
| 13       | Tangki Air                       | 65                        | Rp 2,600,000             |
| 14       | Materai                          | -                         | Rp 5,655,000             |
| 15       | Lain-lain (Adm. Perawatan Meter) | -                         | Rp 432,753,000           |
|          | <b>Jumlah</b>                    | <b>2,996,928</b>          | <b>Rp 10,607,607,223</b> |
|          |                                  |                           |                          |
|          |                                  | Jumlah Penerimaan Rek Air | 10,156,536,240           |
|          |                                  | Tertib Laporan Internal   | Dibuat Tepat waktu       |
|          |                                  | Tertib Laporan Eksternal  | Dibuat Tepat waktu       |
|          |                                  | Opini Auditor Independen  | Wajar Tanpa Pengecualian |

**Keterangan:**

Jumlah penerimaan rekening air memiliki angka yang berbeda dengan jumlah pendapatan rekening air karena merupakan penerimaan tunai.

## Data Teknis

- Data Produksi dan Distribusi

Tabel 9. Produksi dan Distribusi

| PRODUKSI DAN DISTRIBUSI                                                                                       |           | TAHUN 2013 |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|---------|
| Sumber air baku                                                                                               |           |            |         |
| Kapasitas produksi terpasang                                                                                  | 6,149,520 | M3         | 195 l/d |
| Kapasitas Terpasang yang tidak dapat dimanfaatkan                                                             | 1,410,725 | M3         | 45 l/d  |
| Kapasitas produksi riil                                                                                       | 4,738,795 | M3         | 150 l/d |
| Kapasitas Produksi Menganggur (Idle)                                                                          | 341,640   | M3         | 11 l/d  |
| Jumlah Volume Produksi 2010 (riil)                                                                            | 4,397,155 | M3         | 139 l/d |
| Pemakaian untuk proses produksi (NRW Produksi)                                                                | 169,579   | M3         | 5 l/d   |
| Jumlah Volume Distribusi                                                                                      | 4,227,576 | M3         | 134 l/d |
| Air yang Terjual tahun 2011                                                                                   | 2,996,928 | M3         | 95 l/d  |
| Air Tanpa Rekening/Kehilangan (NRW Distribusi)                                                                | 1,230,648 | M3         | 39 l/d  |
| % Kehilangan air dari produksi ke distribusi<br>(volume produksi - volume distribusi/volume produksi)         | 3.86%     |            |         |
| % Kehilangan air dari distribusi ke keran pelanggan<br>(volume distribusi - volume terjual/volume distribusi) | 29.11%    |            |         |

Tabel 10. Data Teknis Pelayanan

| No | Komponen                                                | Tahun 2013 |
|----|---------------------------------------------------------|------------|
| 1  | Jam Operasi Layanan                                     | 24         |
|    | Waktu Distribusi Air Ke Pelanggan dalam 1 tahun         | 8,760      |
| 2  | Tekanan Air                                             | 40%        |
|    | Jumlah Pelanggan yang dilayani dengan tekanan > 0.7 bar | 4,913      |
|    | Jumlah Pelanggan                                        | 12,132     |
| 3  | Jumlah Meter Air yang diganti/Kalibrasi                 | 2%         |
|    | Jumlah Meter Air yang diganti tahun yang bersangkutan   | 303        |

Tabel 11. Cakupan Pelayanan

| No | Komponen                                 | Tahun 2013       |
|----|------------------------------------------|------------------|
| 1  | Jumlah Penduduk                          | 252,254 Jiwa     |
| 2  | Jumlah Penduduk di Wilayah Pelayanan     | 153,692 Jiwa     |
| 3  | Jumlah Penduduk Terlayani                | 69,072 Jiwa      |
| 4  | Cakupan Pelayanan                        | 45%              |
| 5  | Tingkat Pengaduan                        | 83%              |
|    | Jumlah Keluhan                           | 1,184            |
|    | Jumlah Keluhan yang terselesaikan        | 981              |
| 6  | Kualitas Air                             | 57%              |
|    | Jumlah uji kualitas yang memenuhi syarat | 216              |
|    | Jumlah yang diuji                        | 376              |
|    | Banyaknya sampel yang harus diuji        |                  |
| 7  | Volume air yang terjual                  | 2,996,928 M3     |
| 8  | Jumlah Pelanggan tahun lalu              | 11,795 Pelanggan |

#### Data Sumber Daya Manusia

Tabel 12. Aspek Sumber Daya Manusia

| No | Komponen                               | Tahun 2013    |
|----|----------------------------------------|---------------|
|    |                                        |               |
| 1  | Rasio Jumlah Pegawai                   | 16.16         |
|    | - Jumlah Pegawai                       | 196           |
|    | - Jumlah Pelanggan                     | 12,132        |
| 2  | Rasio Diklat Pegawai                   | 52.55%        |
|    | - Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat | 103           |
| 3  | Beban Diklat                           | 1.81%         |
|    | - Jumlah Beban Diklat                  | 97,820,000    |
|    | - Jumlah Beban Pegawai                 | 5,418,888,415 |

### 3. Cara Perhitungan Nilai Kinerja

Cara menghitung nilai kinerja untuk PDAM X didasarkan pada data-data seperti yang tercantum pada tabel 2 sampai dengan tabel 12 dengan menggunakan langkah yang dijelaskan pada bab 4 dari buku petunjuk teknis ini.

Rekapitulasi perhitungan nilai kinerja PDAM X ini diperlihatkan pada tabel-tabel berikut.

Tabel 13. Perhitungan Nilai Kinerja Aspek Keuangan

| NO                                  | INDIKATOR                           | RUMUS                                                            | PENILAIAN                                                       | KONDISI | NILAI | BOBOT INDIKATOR | BOBOT       |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|-------|-----------------|-------------|
| <b>ASPEK KEUANGAN</b>               |                                     |                                                                  |                                                                 |         |       |                 |             |
| 1                                   | RENTABILITAS<br>a. Return On Equity | $\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Jumlah Equity}}$  | $\frac{(7.902.947,360.00)}{(57.769.674,943.00)} \times 100\% =$ | 13,68%  | 1     | 0,055           | 0,055       |
|                                     | b. Ratio Operasi                    | $\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$         | $\frac{19.486.996,878.00}{11.129.032,639.00} =$                 | 1,75    | 1     | 0,055           | 0,055       |
| 2                                   | LIQUIDITAS<br>a. Cash Ratio         | $\frac{\text{Kas+Setara Kas}}{\text{Utang Lancar}}$              | $\frac{540.935,263}{68.511,212,188} \times 100\% =$             | 0,79%   | 1     | 0,055           | 0,055       |
|                                     | b. Efektifitas Penagihan            | $\frac{\text{Jumlah penerimaan rek air}}{\text{Jumlah rek air}}$ | $\frac{10.156.536,240.00}{10.607.607,223.00} \times 100\% =$    | 95,75%  | 5     | 0,055           | 0,275       |
| 3                                   | SOLVABILITAS                        | $\frac{\text{Jumlah aktiva}}{\text{Jumlah utang}}$               | $\frac{11.285.175,248}{69.054.850,190} \times 100\% =$          | 16,34%  | 1     | 0,03            | 0,03        |
| <b>TOTAL BOBOT KINERJA KEUANGAN</b> |                                     |                                                                  |                                                                 |         |       |                 | <b>0,47</b> |

Tabel 14. Perhitungan Nilai Kinerja Aspek Pelayanan

| NO                                   | INDIKATOR                       | RUMUS                                                                                                               | PENILAIAN                               | KONDISI | NILAI | BOBOT INDIKATOR | BOBOT |
|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------|-------|-----------------|-------|
| <b>ASPEK PELAYANAN</b>               |                                 |                                                                                                                     |                                         |         |       |                 |       |
| 1                                    | Cakupan pelayanan teknis        | $\frac{\text{Jumlah penduduk yang terlayani}}{\text{Jumlah penduduk dalam wilayah kerja PDAM}}$                     | $\frac{69.072}{153.692} \times 100\% =$ | 44,94%  | 3     | 0,05            | 0,15  |
| 2                                    | Pertumbuhan pelanggan (%/tahun) | $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun ini} - \text{Jumlah Pelanggan Tahun lalu}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}}$ | $\frac{337}{11.795} \times 100\% =$     | 2,86%   | 1     | 0,05            | 0,05  |
| 3                                    | Tingkat penyelesaian aduan      | $\frac{\text{Jumlah Pengaduan Selesai}}{\text{Jumlah Pengaduan}}$                                                   | $\frac{981}{1.184} \times 100\% =$      | 83%     | 5     | 0,025           | 0,125 |
| 4                                    | Kualitas air pelanggan          | $\frac{\text{Jumlah uji kualitas yang memenuhi syarat}}{\text{Jumlah yang di uji}}$                                 | $\frac{216}{376} \times 100\% =$        | 57,45%  | 3     | 0,075           | 0,225 |
| 5                                    | Konsumsi air domestik           | $\frac{\text{Jumlah air yang terjual domestik}}{\text{Jumlah pelanggan domestik}}$                                  | $\frac{2.068.668}{10.163} =$            | 16,96   | 2     | 0,05            | 0,1   |
| <b>TOTAL BOBOT KINERJA PELAYANAN</b> |                                 |                                                                                                                     |                                         |         |       |                 |       |
|                                      |                                 |                                                                                                                     |                                         |         |       |                 | 0,7   |

Tabel 15. Perhitungan Nilai Kinerja Aspek Operasional

| NO                         | INDIKATOR                                   | RUMUS                                                                                                                | PENILAIAN                                                         | KONDISI | NILAI | BOBOT INDIKATOR | BOBOT      |
|----------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------|-------|-----------------|------------|
| <b>ASPEK OPERASI</b>       |                                             |                                                                                                                      |                                                                   |         |       |                 |            |
| 1                          | Efisiensi Produksi                          | $\frac{\text{Volume produksi Riiil}}{\text{Kapasitas Terpasang}}$                                                    | $\begin{array}{r} 4.397,155 \\ \underline{6.149,520} \end{array}$ | 71,50%  | 3     | 0,07            | 0,21       |
| 2                          | Tingkat kehilangan air                      | $\frac{\text{kehilangan Produksi (NRW Produktsl)}}{\text{Volume Distribusi air}}$                                    | $\begin{array}{r} 1.230,648 \\ \underline{4.227,576} \end{array}$ | 29,11%  | 4     | 0,07            | 0,28       |
| 3                          | Jam operasi layanan                         | $\frac{\text{Waktu distribusi air ke pelanggan dalam 1 tahun}}{365}$                                                 | $\begin{array}{r} 8.760 \\ \underline{365} \end{array}$           | =       | 5     | 0,08            | 0,4        |
| 4                          | Tekanan air pada sambungan pelanggan        | $\frac{\text{jumlah pelangan dengan tekanan> 0,7 bar}}{\text{jumlah pelanggan}}$                                     | $\begin{array}{r} 4.913 \\ \underline{12.132} \end{array}$        | 40,50%  | 3     | 0,065           | 0,195      |
| 5                          | Penggantian / kalibrasi meter air pelanggan | $\frac{\text{Jumlah meter air yang di ganti dan atau dikalibrasi pada tahun bersangkutan}}{\text{jumlah pelanggan}}$ | $\begin{array}{r} 303 \\ \underline{12.132} \end{array}$          | 2,50%   | 1     | 0,065           | 0,065      |
| <b>TOTAL BOBOT KINERJA</b> |                                             |                                                                                                                      |                                                                   |         |       |                 | <b>1,2</b> |

Tabel 16. Perhitungan Nilai Kinerja Aspek Sumber Daya Manusia

| NO                         | INDIKATOR                                     | RUMUS                                                                  | PENILAIAN                                         | KONDISI | NILAI | BOBOT INDIKATOR | BOBOT       |
|----------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------|-------|-----------------|-------------|
| <b>ASPEK SDM</b>           |                                               |                                                                        |                                                   |         |       |                 |             |
| 1                          | Ratio pegawai terhadap langganan              | $\frac{\text{Jumlah pegawai}}{\text{jumlah pelanggan}}$                | $\frac{196}{12.132} \times 1000 =$                | 16.16   | 1     | 0.07            | 0.07        |
| 2                          | Ratio diklat pegawai (peningkatan kompetensi) | $\frac{\text{Jumlah pegawai yang ikut diklat}}{\text{Jumlah pegawai}}$ | $\frac{103}{196} \times 100\% =$                  | 52.55%  | 3     | 0.04            | 0.12        |
| 3                          | Ratio biaya diklat                            | $\frac{\text{Biaya diklat pegawai}}{\text{Jumlah biaya pegawai}}$      | $\frac{97.820.000}{5.418.888,415} \times 100\% =$ | 1.8%    | 1     | 0.04            | 0.04        |
| <b>TOTAL BOBOT KINERJA</b> |                                               |                                                                        |                                                   |         |       |                 | <b>0.23</b> |

#### 4. Proses Analisis Kinerja PDAM X

Proses analisis kinerja terhadap PDAM X dilakukan dengan cara-cara seperti dijelaskan di dalam bab 5. Langkah-langkahnya meliputi:

##### a. Identifikasi Indikator Kinerja Bernilai Rendah

Langkah identifikasi terhadap indikator-indikator kinerja PDAM X bernilai rendah (nilai 1 dan 2) ditujukan untuk mengumpulkan indikator yang menjadi target analisis. Berdasarkan langkah ini teridentifikasi sebanyak 8 (delapan) indikator kinerja bernilai 1 dan sebanyak 1 (satu) indikator kinerja bernilai 2 dengan rincian sebagai berikut:

- Aspek Keuangan
  - Return on equity, rasio operasi, rasio kas dan solvabilitas.
- Aspek Pelayanan
  - Pertumbuhan pelanggan dan konsumsi air domestik
- Aspek Operasional
  - Penggantian dan (atau) kalibrasi meter air pelanggan
- Aspek Sumber Daya Manusia
  - Rasio pegawai per 1000 pelanggan dan biaya diklat terhadap biaya pegawai.

Rincian hasil identifikasi indikator kinerja bernilai rendah ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 17. Identifikasi Indikator Kinerja Bernilai Rendah

## PDAM KOTA X

| TABEL KATEGORI KINERJA                                  |         | INFORMASI TAMBAHAN |                                              |
|---------------------------------------------------------|---------|--------------------|----------------------------------------------|
| Keterangan                                              | Kondisi | Nilai              |                                              |
| <b>A. KEUANGAN</b>                                      |         |                    |                                              |
| 1. Rentabilitas                                         |         |                    | 3,539                                        |
| a. R O E                                                | 13,68%  |                    | 5,540                                        |
| b. Rasio Operasi                                        | 1,75    |                    | 6,252                                        |
| 2. Likuiditas                                           |         |                    | 3,193                                        |
| a. Rasio Kas                                            | 0,79%   |                    | (2,000)                                      |
| b. Efektivitas Penagihan                                | 95,75%  |                    | (2,712)                                      |
| 3. Solabilitas                                          | 16,34%  |                    | 346                                          |
| Bobot Kinerja - Bidang Keuangan                         |         | 0,47               | 6,882,129                                    |
| <b>B. PELAYANAN</b>                                     |         |                    | 11,285,175                                   |
| 1. Cakupan Pelayanan                                    | 44,94%  | 3                  | 68,511,212                                   |
| 2. Pertumbuhan Pelayanan                                | 2,86%   |                    | 54,3638                                      |
| 3. Tingkat Penyelesaian Pengaduan                       | 82,9%   | 5                  | (57,769,675)                                 |
| 4. Kualitas Air Pelayanan                               | 57,45%  | 3                  | (7,902,947)                                  |
| 5. Konsumsi Air Domestik                                | 16,96   |                    | 11,584,050                                   |
| Bobot Kinerja - Bidang Pelayanan                        |         | 0,65               | -0,71                                        |
| <b>C. OPERASI</b>                                       |         |                    | 1,03                                         |
| 1. Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi)     | 71,50%  | 3                  | -0,70                                        |
| 2. Air Tak Berekening-ATR (NRW)                         | 29,11%  | 4                  | 930,199                                      |
| 3. Jam Operasi Layanan                                  | 24,00   | 5                  | 159                                          |
| 4. Tekanan Air di Sambungan Pelayanan                   | 40,50%  | 3                  | 492                                          |
| 5. Penggantian dan (atau) kalibrasi meter air pelanggan | 2,50%   |                    | 101                                          |
| Bobot Kinerja - Bidang Operasi                          |         | 1,15               | 121%                                         |
| <b>D. SDM</b>                                           |         |                    | 195                                          |
| 1. Rasio jumlah peg / 1000 plg                          | 16,16%  |                    | 139                                          |
| 2. Rasio Diklat Pegawai/Peningkatan Kompetensi          | 52,55%  | 3                  | 12,132                                       |
| 3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai                  | 1,81%   |                    | 252,254                                      |
| Bobot Kinerja - Bidang SDM                              |         | 0,23               | 153,692                                      |
| Total Kinerja                                           |         | 2,50               | 69,072                                       |
| Kategori                                                |         | Kurang Sehat       | 196                                          |
|                                                         |         |                    | 2,303,949                                    |
|                                                         |         |                    | Dalam proses restrukturisasi                 |
|                                                         |         |                    | Status Kenjasama Kepengusahaan               |
|                                                         |         |                    | Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu (Seri ISO) |

## **b. Analisis Konsolidasi**

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap indikator kinerja yang memiliki nilai rendah seperti terlihat pada tabel 17 serta dengan memperhatikan diagram sebab akibat yang diperlihatkan pada gambar 5.1 pada buku petunjuk teknis penilaian kinerja PDAM maka untuk PDAM X ini dapat diketahui bahwa:

- Nilai indikator return on equity yang rendah sangat terkait dengan nilai ekuitas dari PDAM X yang bernilai negatif serta nilai kas dan setara kas yang juga rendah. Nilai kas dan setara kas yang rendah tersebut terkait erat dengan beban operasional yang tinggi. Nilai kas dan setara kas yang rendah menjadikan nilai indikator rasio kas yang rendah pula. Oleh karena itu peningkatan pendapatan serta menurunkan beban operasional melalui efisiensi dan efektivitas beban akan dapat memberikan dampak signifikan pada peningkatan kinerja indikator return on equity, rasio operasi dan rasio kas;
- Beban operasional yang lebih tinggi daripada pendapatan membuat PDAM X memiliki nilai indikator rasio operasi  $>1$ . Tingginya rasio operasi dalam hal ini diakibatkan oleh rendahnya pendapatan dan tingginya biaya. Rendahnya pendapatan ditunjang pula oleh tarif PDAM X yang belum FCR;
- Indikator pertumbuhan pelanggan erat kaitannya dengan kepuasan pelanggan yang berkorelasi dengan kualitas air yang diterima oleh pelanggan serta tingkat penyelesaian pengaduan. Kepuasan pelanggan berkorelasi pula dengan tingkat konsumsi air pelanggan. Korelasi tersebut menunjukkan bahwa bila pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PDAM maka tingkat konsumsi air akan tinggi atau sebaliknya. Hal ini terlihat dari data PDAM X yang baru dapat melayani sebanyak 57% pelanggannya dengan kualitas air yang memenuhi syarat oleh karenanya tingkat konsumsi air domestik yang dicapai baru sebanyak 16 m<sup>3</sup>/SR/bulan;
- Indikator penggantian dan (atau) kalibrasi meter air pelanggan PDAM X hanya mencapai 2,5% per tahun. Indikator ini memiliki korelasi negatif dengan tingkat kehilangan air. Jumlah penggantian meter air yang rendah biasanya memberikan tingkat kehilangan air yang tinggi. Dalam kasus PDAM X, tingkat kehilangan airnya adalah sebesar 29% dan sudah termasuk ke dalam kategori yang baik. Namun, tingkat kehilangan air tersebut masih diragukan karena bukan dihasilkan dari pencatatan yang akurat (tidak ada meter induk distribusi).

## **c. Analisis Faktor Penyebab**

- Aspek Keuangan
  - Return on equity positif tetapi diberi nilai 1 disebabkan oleh:
    - » Laba negatif (rugi) dan ekuitasnya pun negatif;
    - » Kerugian PDAM X pada periode evaluasi (Rp 7,9 milyar) disebabkan oleh tingginya beban-beban operasional terutama beban pinjaman;
    - » Ekuitas yang negatif disebabkan oleh akumulasi kerugian PDAM X di tahun-tahun sebelumnya dan nilainya sudah lebih tinggi dibandingkan dengan nilai asetnya.
  - Rasio operasi rendah disebabkan oleh:
    - » Beban operasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan. Beban-beban operasional seperti: energi dan bahan kimia yang dikeluarkan oleh PDAM X secara umum lebih tinggi dibandingkan dengan standar biaya (benchmark) yang dihitung oleh BPPSPAM tahun 2014. Standar biaya energi yang efisien adalah Rp 330/m<sup>3</sup> sedangkan biaya bahan kimia standar adalah Rp 100/m<sup>3</sup>.

Sementara biaya yang dikeluarkan oleh PDAM X untuk energi adalah sebesar Rp 495/m<sup>3</sup> dan biaya bahan kimia sebesar Rp 195/m<sup>3</sup>.

- » Belum optimalnya pendapatan PDAM yang dapat diindikasikan dari rendahnya volume air terjual, kehilangan air yang belum tervalidasi, penggantian meter air pelanggan rendah, tarif belum FCR.
- » Tarif yang masih di bawah HPP. Karena tarif yang tidak HPP ini disebabkan oleh tingginya beban bunga pinjaman sebesar Rp 8,5 milyar (...% dari total biaya operasional) sehingga jika PDAM X ini dapat melunasi pinjaman tersebut maka secara perhitungan tarif airnya akan lebih tinggi dibandingkan dengan tarif rata-ratanya. Selain itu, dengan upaya tambahan berupa program efisiensi biaya dan optimalisasi pendapatan maka PDAM X dapat mencapai tarif yang FCR.
- » Belum pernah dilakukan penyesuaian terhadap tarif air yang berlaku saat ini sedangkan beban operasional semakin meningkat;
- » Berdasarkan struktur biaya, diketahui bahwa biaya administrasi dan umum mencapai rasio sebesar 121% dari pendapatan dan disebabkan adanya beban pinjaman sebesar Rp 8,5 milyar.
- » Rendahnya pendapatan akibat rendahnya volume air yang terjual;
- Rasio Kas rendah disebabkan oleh:
  - » Kas dan setara kas rendah karena kas yang dimiliki dipakai untuk membayar beban pinjaman;
  - » Utang lancar PDAM tinggi diakibatkan oleh tingginya utang jangka panjang yang sudah jatuh tempo;
- Solvabilitas rendah disebabkan oleh:
  - » Nilai aset rendah;
  - » Total utang tinggi (utang lancar tinggi);
  - » Aset yang ada tidak menghasilkan pendapatan seperti yang diharapkan.
- Aspek Pelayanan
  - Pertumbuhan pelanggan rendah disebabkan oleh:
    - » Masyarakat masih banyak yang menggunakan sumber air alternatif (sumur bor) yang secara visual berkualitas baik (jernih);
    - » PDAM belum dapat menarik minat masyarakat untuk berlangganan karena pelayanan dirasa masih belum baik (belum memenuhi aspek kualitas dan kuantitas);
    - » Keterbatasan dana pengembangan jaringan distribusi membuat PDAM belum bisa menjangkau calon pelanggan di wilayah pelayanan baru.
  - Konsumsi air domestik yang rendah disebabkan oleh:
    - » Pelanggan memiliki sumber air alternatif (sumur bor) sehingga membatasi penggunaan air PDAM;
    - » Ketika kualitas air PDAM baik (jernih), pelanggan menampungnya ke dalam bak-bak yang sudah disiapkan dan menggunakan air tersebut seperlunya;
    - » Pelanggan malas menggunakan air PDAM saat kualitasnya buruk (keruh).

- Aspek Operasional
  - Penggantian dan (atau) kalibrasi meter air pelanggan yang rendah disebabkan oleh:
    - » Stok meter air pelanggan (baru) yang tersedia sedikit karena dana penyediaan meter yang terbatas;
    - » PDAM tidak memiliki bengkel meter sehingga tidak ada upaya untuk melakukan perawatan dan kalibrasi meter air pelanggan;
    - » Harga meter air yang berkualitas baik makin mahal sementara PDAM masih merugi sehingga langkah penyediaan meter air pelanggan belum diprioritaskan.
- Aspek Sumber Daya Manusia
  - Rasio jumlah pegawai terhadap jumlah pelanggan rendah disebabkan oleh:
    - » Penerimaan pegawai baru tanpa mempertimbangkan kondisi internal;
    - » Pertumbuhan pelanggan yang rendah akibat PDAM tidak memiliki dana untuk mengembangkan jaringan distribusi di wilayah-wilayah baru;
  - Biaya diklat terhadap biaya pegawai
    - » Ada pengeluaran beban yang semestinya bisa dicatat ke dalam pos beban diklat tetapi dimasukkan ke dalam pos beban lain;
    - » Beban pegawai yang terlalu tinggi dibandingkan dengan besarnya beban diklat.

## 5. Strategi Peningkatan Kinerja PDAM

Untuk meningkatkan nilai kinerja PDAM X dengan dasar hasil analisis seperti diuraikan di atas maka strategi yang diusulkan meliputi:

Prioritas I, yaitu program-program yang tidak membutuhkan investasi tetapi memiliki daya ungkit (leverage) tinggi. Adapun program-programnya adalah:

- PDAM X perlu secara intensif berkomunikasi dengan pemerintah daerah dan kementerian keuangan untuk mengupayakan agar proses restrukturisasi utangnya segera dapat diselesaikan dan menyiapkan kelengkapan persyaratan yang diperlukan;
- Meningkatkan kualitas pelayanan (perbaikan kualitas dan kuantitas);
- Program pengadaan dan pembelian meter air pelanggan secara kredit;
- Tidak menerima pegawai baru selama kondisi kinerja belum sehat;
- Optimalisasi pendapatan melalui validasi air terjual seperti: rotasi pembaca meter, identifikasi pemakaian air < 10 m<sup>3</sup>/bulan, penertiban sambungan ilegal

Prioritas II, yaitu program-program yang membutuhkan sedikit investasi tetapi memiliki daya ungkit (leverage) tinggi. Adapun program-programnya adalah:

- Efisiensi dan efektivitas biaya, seperti:
  - Pengadaan dan pemasangan jar test agar pemakaian bahan kimia (koagulan) menjadi lebih efisien;
  - Pengadaan dan pemasangan capacitor bank untuk unit produksi;
  - Pengadaan dan pemasangan variable speed drive untuk pompa distribusi.

- Penurunan kehilangan air melalui penggantian meter air pelanggan;
- Optimalisasi pendapatan melalui validasi air terjual seperti:
  - Pengadaan dan pemasangan meter induk produksi dan distribusi;
- Usulan penyesuaian tarif;

Usulan-usulan strategi di atas diasumsikan akan memberikan dampak positif sebagai berikut:

- 1) Bila proses restrukturisasi dapat disetujui dalam waktu dekat maka struktur keuangan PDAM dapat diperbaiki terutama beban operasionalnya karena adanya penghapusan beban bunga dan penjadwalan kembali utang jangka panjang. Dengan asumsi jumlah pendapatan tetap maka penghapusan beban bunga akan menurunkan jumlah beban operasional yang dapat memberikan dampak pada nilai laba yang meningkat. Peningkatan nilai laba akan membuat rasio return on equity meningkat. Selain itu, penurunan beban operasional (akibat penghapusan beban bunga) akan dapat menurunkan rasio operasi;
- 2) Penggunaan alat jar test akan berdampak pada efektivitas dan efisiensi bahan kimia yang digunakan untuk mengolah air baku sehingga dihasilkan air yang memenuhi kualitas seperti dipersyaratkan oleh Permenkes Nomor 492/MENKES/PER/IV/2010. Dengan kualitas air yang baik maka diharapkan konsumsi air domestik (rumah tangga) dapat ditingkatkan;
- 3) Pemasangan meter induk produksi dan distribusi akan dapat memberikan validasi jumlah air yang diproduksi dan didistribusikan sehingga air tak berekening-ATR (NRW) dapat dicatat secara lebih akurat;
- 4) Penggantian meter air pelanggan yang rusak akan meningkatkan akurasi pemakaian air pelanggan dan berdampak pada peningkatan volume air terjual yang secara langsung dapat meningkatkan pendapatan;
- 5) Dengan tidak menerima pegawai baru maka potensi penambahan jumlah pelanggan akan menurunkan rasio pegawai terhadap pelanggan ke angka yang lebih baik;
- 6) Penggunaan alat penghemat listrik pada pompa produksi maupun distribusi akan dapat mengefisienkan beban listrik sehingga dapat menurunkan beban operasional. Dengan penurunan beban operasional maka rasio operasi dapat diturunkan.

Namun usulan tersebut juga memiliki konsekuensi adanya tambahan biaya untuk:

- 1) Pembelian peralatan jar test;
- 2) Pengadaan dan pembelian alat penghemat listrik (untuk pompa);
- 3) Pembelian meter air pelanggan dan meter induk (produksi dan distribusi).

Usulan-usulan strategi di atas kemudian disusun besarnya serta dihitung dampaknya terhadap kinerja PDAM ke depan melalui penerapan langkah perhitungan proyeksi keuangan.



## TIM PENYUSUN

### **Pengarah**

Ir. Tamin M. Zakaria Amin, M.Sc, MBA

Ir. Rina Agustin, MURP

### **Penanggung Jawab**

Marsaulina FM Pasaribu, ST, ME

### **Narasumber**

Ir. M. Aulawi Dzin Nun, M.Sc

Ir. Syamsul Hidayat

Ir. Setio Djuwono

DR. Ir. Syaiful, D.E.A

Drs. Adi Susetyo, M.Si

Ir. Diana Kusumastuti, MT

Ir. Hosen Utama, M.Sc

Albertus Yudha Poerwadi, SE, Ak

Ir. Budi Sutjahjo, MT

Drs. Effendi Mansur, CES

Drs. Rifqie Basri, M.Si

Dra. Retno Pandawi

Ir. Armando Bukit

Drs. Nugroho Andwiwinarno

### **Penyusun**

Shovich, S.AP, M.AP

Ir. Bambang R. Sunoko, MT

Magdalena Lely Purwani, ST

Drs. Engkus Kusnadi, Ak

Agus Salim Siregar, SE

Riski Aditya S, S.IA

Nur Iman, ST

Heru Mulyono, Amd

Retno Fujiyanti, Amd

Harry Rachman Oli'I, SE

### **Sekretariat**

Zahlia, SE

Tatang Rasidi, S.AP

Emanuel

Emar





**KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT**

**BPPSPAM**

**BADAN PENINGKATAN PENYELENGGARAAN SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM**

**Jl. Wijaya I No. 68 Kebayoran Baru, Jakarta 12710**

**Telp.: 021 - 72789126 Fax: 021 - 7260520**

**Email: [info@bppspam.com](mailto:info@bppspam.com)**