

650.15
TAM
a e.1

ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN DATI II KENDAL

LAPORAN INTERNSHIP

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Ir. Johar Tantowi
NIM : C4A 097 073

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000

PENGESAHAN

Laporan Internship berjudul :

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN DATI II KENDAL**

Yang telah dipersiapkan dan disusun oleh :

Ir. JOHAR TANTOWI

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada
tanggal 14 Juni 2000 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing



Drs. UPHADI, MS

Penguji



Drs. ARIFIN SABENI, Mcom, Akt.

Semarang, 20 Juni 2000

UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT
IA PROGRAM



Prof. Dr. SUYUDI MANGUNWIHARDJO

NIP. 130 324 151

A B S T R A K

Judul : Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Minum Kabupaten Dati II Kendal.

Krisis moneter dan ekonomi yang berkepanjangan yang dimulai pada tahun 1997 sangat berpengaruh terhadap perusahaan pelayanan air minum, khususnya PDAM. Oleh karena itu perlu dilaksanakan analisis Kinerja khususnya Keuangan, agar segera dapat diketahui penyebab dan dicari pemecahannya. Penelitian tentang Kinerja Keuangan mencakup analisis terhadap Struktur Hutang, Efisiensi dan Tingkat Keuntungan. Ketiga komponen tersebut secara simultan memberikan penilaian tingkat kesehatan PDAM.

Penelitian ini dilakukan di PDAM Kendal dengan sasaran objek adalah analisis Kinerja Keuangan dengan metode analisa deskriptif untuk mengetahui bagaimana Struktur Hutang, Efisiensi dan Tingkat Keuntungan berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan PDAM, khususnya yang terjadi pada tahun 1997 – 1998 dimana krisis moneter, ekonomi dan lain lain masih berlangsung sampai saat ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum tetap sehat namun perlu diwaspadai tentang rasio-rasio yang masih rendah, yaitu : Debt Coverage Ratio, Pengeluaran Operasional per m³ air terjual, Working Ratio, Kebocoran Air, Keuntungan penjualan dan pengembalian aktiva. Namun penyebab dari semua ini adalah tentang hutang ADB yang cukup mengganggu Kinerja Keuangan PDAM, efisiensi dan kurang optimalnya aset yang dimiliki.

ABSTRACT

Title : The Financial Performance analysis of, The Drinking Water Regional Enterprise (PDAM) in Kendal Regency.

The long moneter and economy crisis begins from the year of 1997 is very influenced to the drinking water service, expecially PDAM. That is why it is very useful to do the performance analysis expecially in financial, in order to get the trouble directly and get the solution. The survey about financial performance is including analysis of the debt structure, efficiency and the bonafide those three elements simultantly give the evaluation of health degree of the PDAM.

This survey is done in PDAM Kendal Regency with the object target in the financial performance analysis with descriptive analysis methode for knowing now the debt structure, efficiency and the bonafide degree influence the financial performance of PDAM, expecially appeared in the year of 1997 – 1998 when the moneter and economy crisis and other aspect happened up to now.

This result of the survey oppoints that although commonly remain health but it must be seriously watch about the low ratio such as : debt coverage ratio, the operational fee per M3 sold water, working ratio, water lack, the bonafide sold and the activa returned. But the course of these is about the ADB debt which is distrube enough to the PDAM financial performance, efficiency and under optimal asset having.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang hanya atas ridho dan petunjukNya sehingga dapat menyelesaikan penyusunan laporan internship ini dengan judul :

ANALISIS KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN KENDAL

Internship ini disusun guna memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh derajat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana, UNDIP.

Dalam penyusunan Internship hingga selesai, penulis telah banyak mendapatkan bantuan dalam bentuk bimbingan, keterangan serta dorongan moril maupun materiil, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen UNDIP Semarang.
2. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA, selaku Deputy Direktur Bidang Akademik Program Studi Magister Manajemen UNDIP.
3. Dr. Arifin Sabeni, M. Com.Akt, selaku dosen penguji, yang telah menyempurnakan laporan Internship ini.

4. Drs. Uphadi, MS, selaku Dosen Pembimbing yang dengan kesabaran dan ketulusan hati telah memberikan petunjuk, bimbingan, serta nasehat yang berharga dalam penyusunan Intership ini.
5. Drs. AJ. Pramono, Direktur PDAM Kendal beserta seluruh staf dan karyawannya.
6. Seluruh staf dan karyawan Program Studi Magister Manajemen UNDIP, yang tak dapat disebut satu-per satu.
7. Ir. H. Supangat, Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kendal beserta seluruh staf.
8. Dra. Siti Nurifah, istriku yang kucintai.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK (Indonesia)	iii
ABSTRACT (Inggris)	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan dan Kegunaan.....	5
1.4. Metode Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1. Analisis Struktur Hutang.....	9
2.1.1. Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Equity ..	9
2.1.2. Debt Coverage Ratio (DCR)	10
2.1.3. Porsi Pembayaran Bunga Terhadap Pendapatan Operasional.....	11
2.2. Analisis Efisiensi	12
2.2.1. Ratio Pendapatan Operasional Per M ³ Air Terjual	13
2.2.2. Perputaran Piutang/Tagihan	14
2.2.3. Pengeluaran Operasional Per M ³ Air Terjual	15
2.2.4. Working Ratio	16
2.2.5. Jumlah Karyawan Per 1000 Pelanggan	17
2.2.6. Kebocoran Air	17

2.2.7. Current Ratio Atau Rasio Lancar	18
2.3. Analisis Tingkat Keuntungan.....	19
2.3.1. Keuntungan Penjualan	19
2.3.2. Pengembalian Aktiva	20
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	21
3.1. Umum	21
3.2. Visi dan Misi Perusahaan	24
3.2.1. Visi	24
3.2.2. Misi	26
3.3. Struktur Organisasi Perusahaan	27
3.4. Produk yang Dihasilkan (Output).....	30
3.5. Pertumbuhan.....	31
3.6. Persaingan	32
3.7. Peluang	32
3.8. Tujuan Perusahaan	33
3.8.1 Tujuan Baku	33
3.8.2. Tujuan Situasional.....	34
BAB IV ANALISIS DATA	52
4.1. Analisis Struktur Hutang.....	53
4.1.1. Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Equity ..	54
4.1.2. Debt Coverage Ratio (DCR).....	55
4.1.3. Porsi Pembayaran Bunga Terhadap Pendapatan Operasional.....	56
4.2. Analisis Efisiensi	57
4.2.1. Ratio Pendapatan Operasional Per M ³ Air Terjual	57
4.2.2. Perputaran Piutang/Tagihan	57

4.2.3. Pengeluaran Operasional Per M ³ Air Terjual	58
4.2.4. Working Ratio	59
4.2.5. Jumlah Karyawan Per 1000 Pelanggan	60
4.2.6. Kebocoran Air	61
4.2.7. Current Ratio Atau Rasio Lancar	61
4.3. Analisis Tingkat Keuntungan.....	63
4.3.1. Keuntungan Penjualan	63
4.3.2. Pengembalian Aktiva	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

TABEL 1 – 1. Standar Penilaian Kinerja Keuangan PDAM.....	6
TABEL 4 – 1. Hasil Perhitungan Analisis Kinerja Keuangan PDAM Kendal.....	65

untuk istri & anak-anaku

..... Istriku, dan anak-anaku
Prince, Riftan dan Queen Papamu tidak akan
berhenti menuntut ilmu. Ayo, ikuti dan unggul, agar
cita-citamu dapat terpenuhi demi masa depanmu.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Air minum merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang senantiasa tersedia. Sebagai produk kebutuhan masyarakat, maka air minum yang berkualitas akhirnya menjadi satu tuntutan masyarakat modern.

PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) sebagai pengelola tunggal air minum di tingkat daerah sesungguhnya mempunyai hak monopoli. Namun keunggulan hak monopoli tersebut kadang-kadang kurang dicermati direksi untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya sehingga dapat diperoleh manfaat yang dapat dinikmati oleh kedua belah pihak, yakni produsen dan konsumen.

Secara teoritik, monopolis sesungguhnya dengan mudah mengatur harga (dalam hal ini tarif). Namun dalam praktek, PDAM tidak dapat dengan seenaknya menetapkan tarif. Tarif harus mendapat persetujuan DPRD setempat.

Pengurangan gap antara tuntutan masyarakat pelanggan dengan kinerja PDAM akhirnya menjadi satu target sendiri. Pasalnya sebagai pemegang monopoli, sesungguhnya PDAM dapat semaunya menentukan tarif. Namun demikian, masyarakat secara keseluruhan juga dapat dipandang sebagai satu kekuatan demand yang dapat

DAFTAR ISI

“memaksa” PDAM untuk terus dapat melayani masyarakat dengan baik.

PDAM Kabupaten Kendal, sebagai perusahaan milik pemerintah Kabupaten Kendal, merupakan satu-satunya perusahaan yang memiliki kewenangan dalam penyediaan dan pelayanan air bersih di wilayah Kabupaten Kendal, khususnya di daerah perkotaan.

Kinerja perusahaan yang demikian terpuruk serta citra yang kurang baik tersebut antara lain disebabkan ekspansi yang “over estimate” dan beberapa penyimpangan lainnya di dalam pengelolaan perusahaan. Sementara itu, pelayanan kepada masyarakat, khususnya pelanggan tidak boleh berhenti, demikian pula dengan desakan masyarakat yang mendambakan agar rencana pengembangan pelayanan tetap dilanjutkan, namun dengan tetap memperhatikan teknis dan finansial.

Laporan Internship ini akan menelaah lebih dalam tentang permasalahan yang ada guna mendeteksi tingkat kesehatan perusahaan, yang selanjutnya dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan bagi pelaksana direksi agar PDAM dapat tetap “survive” di dalam mengemban misinya.

1.2. Perumusan Masalah

Krisis moneter yang berlangsung sejak Juli 1997 ditambah perubahan politik yang besar dari era ORBA ke era Reformasi banyak

menimbulkan masalah yang sangat mengganggu kinerja usaha, kalau tidak hati-hati perusahaan dapat bangkrut.

Dampak krisis pada PDAM Kendal, antara lain :

1. Biaya pengadaan barang meningkat sampai 300%.
2. Kesejahteraan karyawan turun karena inflasi tajam.
3. Daya beli pelanggan turun cenderung membatasi pemakaian air.
4. Pertambahan sambungan baru terhambat, serta sulit meningkatkan tarif.

Di samping dampak tersebut, berkaitan dengan dana pinjaman dari ADB (Bank Pembangunan Asia) yang telah ditandatangani bulan Januari 1996 melalui Departemen Keuangan sebesar Rp. 1.627.009.000,00 dimana PDAM juga harus menyediakan dana pendamping sebesar Rp. 557.940.720,00 telah menjadi beban tersendiri bagi kinerja PDAM selanjutnya.

Beban bunga pinjaman (belum melihat pada besarnya cicilan yang harus diangsur), maka perlu pemikiran ekstra agar PDAM Kendal tidak bangkrut. Sebagai ilustrasi, beban bunga yang diwajibkan dibayar setiap enam bulan sampai dengan bulan Juli 2001 (masa tenggang waktu bayar angsuran pokok) oleh PDAM sampai dengan Januari 1998 telah dibayar penuh, sedangkan bulan Juli 1998 telah dibayar Rp. 40 juta dari besarnya tagihan Rp. 40 juta. Karena situasi krisis, PDAM sedang mengajukan permohonan penundaan pembayaran

sebagian beban bunga pinjaman ADB selama 5 kali pembayaran (Juli 2000).

Secara khusus tahun 1999 PDAM harus menyediakan dana untuk membayar bunga pinjaman sebesar Rp. 80 juta, dibandingkan dengan saldo rugi tahun 1998 sebesar Rp. 70,7 juta, maka betapa bunga pinjaman sudah menjadi beban tersendiri bagi keuangan PDAM.

Melihat paparan diatas, maka jika dianggap bahwa pinjaman ADB adalah suatu keterlanjuran yang harus tidak selalu disesali maka berbagai langkah efisiensi harus segera diwujudkan.

Berkaitan dengan itu, maka dalam laporan internship ini, penilaian kesehatan dan kinerja PDAM dilakukan berdasarkan standar yang ditentukan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 tanggal 10 Mei 1994, dengan indikator-indikator penilaian:

1. Struktur utang, yang meliputi :

- Rasio utang jangka panjang terhadap equity ;
- Debt coverage rasio;
- Porsi pembayaran bunga terhadap pendapatan operasional

2. Efisiensi, yang meliputi :

- Pendapatan operasional per- m^3 air terjual ;
- Perputaran piutang/tagihan;
- Perputaran operasional per- m^3 air terjual;
- Working rasio;

- Jumlah karyawan per-1000 pelanggan;
- Kebocoran air
- Current rasio.

3. Keuntungan

- Keuntungan penjualan
- Pengembalian aktiva.

1.3. Tujuan dan Kegunaan

Laporan internship ini selain sebagai persyaratan penyelesaian Studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro, juga untuk memberikan masukan kepada manajemen PDAM Kabupaten Kendal.

Dengan mengetahui indikator-indikator tersebut, implikasi strategis yang diharapkan adalah solusi pemecahan masalah serta langkah-langkah penyehatan perusahaan di masa mendatang

1.4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, dengan fokus melakukan pengkajian kinerja keuangan PDAM, yang meliputi tiga kajian besar, yakni kajian rentabilitas, solvabilitas dan rugi-laba.

Data yang dipergunakan adalah data tahun 1997 dan 1998. Alasannya adalah pada tahun 1998 kondisi politik dan ekonomi Indonesia sedang terjadi krisis yang cukup berat, sehingga penulis

mencoba mengetahui bagaimana kondisi PDAM pada saat itu dengan mengadakan evaluasi kinerja keuangannya dengan membandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 1997 (awal krisis moneter). Setelah dilakukan analisis rasio, maka hasilnya kemudian dibandingkan dengan ketentuan yang berlaku untuk menilai tingkat kesehatan perusahaan yang dikeluarkan oleh Departemen Dalam Negeri.

Selain itu, metode wawancara terhadap *key person* menjadi penting untuk mendukung kekuatan analisis.

Formulasi pemecahan masalah dimulai dengan mengamati data-data yang ada dalam laporan tahunan perusahaan. Berdasarkan data-data yang dianggap relevan, dihitung indikator-indikator kinerja sesuai Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 tanggal 10 Mei 1994 (Lihat tabel 1 – 1).

Tabel 1 – 1

**STANDAR PENILAIAN KINERJA KEUANGAN BERDASARKAN
KEPMENDAGRI NO: 690/900-327
Tanggal 10 Mei 1994**

Kinerja Keuangan	Alat Ukur / Ratio	Standar Nilai
1. Struktur Hutang	1. Rasio Hutang jangka panjang terhadap equity = $\frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Seluruh Permodalan}} \times 100\%$	> 70% = 1 51% - 70% = 2 31% - 50% = 3 < 30% = 4
	2. Debt Coverage Ratio = $\frac{\text{Jumlah Pend. Operasional Bersih}}{\text{Bunga + Angsuran Pinjaman}}$	< 1,3 = 1 1,3 - 2,2 = 2 2,3 - 3,2 = 3 > 3,3 = 4

	3. Porsi pembayaran bunga terhadap pendapatan operasional $= \frac{\text{Bunga}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$	> 20% = 1 16% - 19% = 2 11% - 15% = 3 < 10% = 4
II. Efisiensi	1. Pendapatan operasional per m ³ air terjual $= \frac{\text{Pendapatan Operasional}}{\text{Jumlah m}^3 \text{ air terjual}}$	< 200 = 1 201 - 250 = 2 251 - 400 = 3 > 400 = 4
	2. Perputaran piutang/tagihan $= \frac{\text{Piutang}}{\text{Rata - Rata Penjualan Per Hari}}$	> 211 = 1 151 - 200 = 2 91 - 150 = 3 < 90 = 4
	3. Pengeluaran operasional per m ³ air terjual $= \frac{\text{Pengeluaran Operasional}}{\text{Jumlah m}^3 \text{ Air Terjual}}$	> 400 = 1 251 - 400 = 2 201 - 250 = 3 < 200 = 4
	4. Working Ratio $= \frac{\text{Pengeluaran Op. Seb. Penyusutan}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$	> 70% = 1 61% - 70% = 2 51% - 60% = 3 < 50% = 4
	5. Ratio karyawan per 1000 pelanggan $= \frac{\text{Jumlah Pegawai X 1000}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$	> 15 = 1 13 - 15 = 2 10 - 12 = 3 < 10 = 4
	6. Ratio Kebocoran Air $= \frac{\text{Jumlah Air Yang Tercatat Dijual}}{\text{Jumlah Air Yang Tercatat Diproduksi}} \times 100\%$	> 40% = 1 30% - 39% = 2 20% - 29% = 3 < 20% = 4
	7. Current Ratio $= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Pasiva Lancar}}$	< 1,0 = 1 1,0 - 1,4 = 2 1,5 - 1,9 = 3 > 2,0 = 4
III. Tingkat Keuntungan	1. Keuntungan Penjualan $= \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Pendapatan Operasional}}$	< 10% = 1 11% - 15% = 2 16% - 20% = 3 > 20% = 4
	2. Pengembalian aktiva $= \frac{\text{Pendapatan Seb. Bunga & Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$	< 10% = 1 11% - 15% = 2 15% - 20% = 3 > 20% = 4

Secara umum, hasil perhitungan itu akan memberikan gambaran kesehatan dalam 4 kategori, yaitu :

1. Sehat sekali dengan nilai 41-43.
2. Sehat dengan nilai 31-40.
3. Kurang sehat dengan nilai 21-30.
4. Tidak sehat dengan nilai 12-20.

Langkah selanjutnya setelah diperoleh tingkat kesehatannya adalah mencari penyebab sekaligus solusi pemecahannya. Untuk mencari penyebab, selain dari data yang diterbitkan, juga akan dilakukan wawancara dengan *key person* yang bersangkutan dengan persoalan ini. Solusi pemecahan, dapat berupa saran yang kesemuanya berdasarkan data sekaligus hasil olahan/data yang ada.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun dalam lima bab, yakni :

- BAB I PENDAHULUAN
- BAB II LANDASAN TEORI
- BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN
- BAB IV ANALISIS DATA
- BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

BAB II

LANDASAN TEORI

Di dalam penelitian tingkat kesehatan dan kinerja PDAM ini didasari oleh tiga analisis yakni : analisis struktur hutang, efisiensi dan tingkat keuntungan berdasarkan KepMendagri Nomor 690-900-327 tanggal 10 Mei 1994.

2.1. Struktur Hutang

Rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur struktur hutang sebuah perusahaan ialah rasio hutang jangka panjang terhadap equity, debt coverage ratio dan porsi pembayaran bunga terhadap pendapatan operasional.

2.1.1. Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Equity

Rasio ini merupakan perbandingan antara hutang jangka panjang dengan seluruh permodalan :

$$= \frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Seluruh Permodalan}} \times 100\%$$

Keterangan :

- Seluruh Permodalan = hutang jangka panjang + Equity
- Equity = Modal + laba yang ditahan + cadangan

Rasio hutang jangka panjang terhadap equity berguna untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban-kewajiban jangka panjang saat utang jatuh tempo. Adapun penalarannya adalah apakah perusahaan memiliki utang

yang besar dalam struktur modalnya ? Utang yang besar berarti bahwa peminjam harus membayar bunga berkala yang cukup besar ditambah dengan pokoknya. Demikian pula, perusahaan yang dibebani hutang banyak berisiko lebih besar untuk kehabisan dana kas dimasa-masa sulit.

Rasio hutang jangka panjang terhadap equity < 30% adalah sangat bagus dan direkomendasi untuk proyek yang dibiayai lembaga keuangan internasional (multi lateral) seperti Bank Dunia. Sedang rasio hutang jangka panjang terhadap equity dengan tingkat menengah adalah 31% - 50% dan 51% - 70%. Dan rasio di atas 70% adalah termasuk kategori hutang tinggi yang sangat berisiko.

2.1.2. Debt Coverage Ratio (DCR)

Ratio ini memperlihatkan berapa kali lebih besar penghasilan operasional perusahaan (sebelum bunga) dapat menutup pembayaran hutang tahunan yang terdiri dari bunga dan pokok pinjaman untuk pinjaman jangka panjang.

$$DCR = \frac{\text{Pendapatan Operasional Bersih}}{\text{Bunga + Angsuran Pinjaman}}$$

Keterangan :

- Pendapatan operasional bersih = pendapatan operasional – pengeluaran operasional
- Pendapatan operasional = penjualan air + pendapatan diluar penjualan air + pendapatan operasional lain

- Pengeluaran operasional = biaya langsung + biaya overhead
- Angsuran pinjaman = bunga + pokok pinjaman

Rasio ini juga mengukur tingkat resiko (risk). Semakin rendah rasio yang diperoleh semakin besar resiko yang dihadapi oleh para kreditur tidak dibayarkan bunga dan pinjaman pokoknya.

Suatu DCR dikatakan tinggi bila rasio di atas 3,3 yang berarti pendapatan operasional bersih mampu memenuhi angsuran pinjaman dan dikatakan menengah bila berada di antara 1,3 – 3,2 yang berarti pendapatan operasional hanya untuk memenuhi angsuran pinjaman. Namun apabila di bawah 1,3 maka pendapatan operasional bersih belum mampu memenuhi angsuran pinjamannya.

2.1.3. Porsi Pembayaran Bunga terhadap Pendapatan Operasional

Rasio ini adalah mengukur jumlah bunga yang harus dibayar tiap tahun terhadap pendapatannya. Kewajiban yang semakin besar akan mengurangi fleksibilitas pengeluaran perusahaan, dan dianggap sebagai salah satu komponen penting biaya tetap yang harus dihadapi perusahaan.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Bunga}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Keterangan :

- Bunga = pembayaran bunga tahunan

- Pendapatan operasional = Penjualan Air + Pendapatan diluar penjualan air + pendapatan operasional lain

Pembayaran bunga melampaui 20% dari pendapatan operasional menunjukkan kemungkinan adanya masalah dan perlu segera diambil langkah pemecahan. Dan dikatakan sedang bila berada 11% - 19%, serta sangat baik apabila berada < 10% yang berarti bahwa pendapatan operasional mampu melunasi bunga yang harus dibayar tiap tahun.

2.2. Analisis Efisiensi

Analisis Efisiensi ini untuk menentukan kapasitas suatu perusahaan untuk menyediakan pelayanan dengan mengukur penggalan sumber pendapatan, pengawasan pengeluaran dan penggunaan aktiva. Pada keadaan yang ideal pendapatan akan berkembang pada suatu tingkat yang sama atau bahkan lebih besar daripada kombinasi dampak inflasi dan tekanan pengeluaran.

Rasio keuangan untuk mengukur efisiensi berdasarkan pada KepMendagri Nomor 690-900-327 tanggal 10 Mei 1994 adalah sebagai berikut :

- Pendapatan operasional per m3 air terjual
- Perputaran piutang/tagihan
- Pengeluaran operasional per m3 air terjual
- Working ratio

- Jumlah karyawan per 1000 pelanggan
- Kebocoran air
- Current ratio

2.2.1. Ratio Pendapatan Operasional Per m³ Air Terjual

Perhitungan pendapatan per meter kubik air yang terjual menunjukkan bagaimana perubahan pendapatan dikaitkan dengan perubahan tingkat air yang terjual. Apabila jumlah kubik air yang terjual meningkat maka pendapatan pun akan meningkat pula secara proposional, dan oleh karenanya tingkat pendapatan per m³ air yang terjual harus tetap sama (stabil) atau meningkat secara nominal. Bila rasio menurun memperlihatkan adanya masalah serius dalam penagihan rekening atau tagihan pembayaran atau kedua-duanya.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Pendapatan Operasional}}{\text{Jumlah meter kubik air terjual}}$$

Keterangan :

- Pendapatan operasional = penjualan air + pendapatan diluar penjualan air + pendapatan operasional lain

Pendapatan operasional per m³ air terjual lebih besar dari Rp. 400,- dapat dikatakan sangat efisien yang berarti pendapatan operasional melebihi jumlah air yang terjual. Dan dikatakan sedang apabila berada diantara Rp. 200 – Rp. 400, sebaliknya sangat tidak efisien apabila lebih kecil dari Rp. 200. (Lihat Tabel 1 – 1)

2.2.2. Perputaran piutang/tagihan

Jangka waktu rata-rata pengumpulan tagihan menunjukkan jumlah rata-rata hari yang diperlukan untuk mengkonversikan tagihan menjadi uang tunai. Rasio ini menggambarkan efisiensi pengelolaan dalam menagih rekening dan kebijakan tunggakan yang diperkenalkan oleh perusahaan kepada pelanggannya. Biaya untuk mempertahankan tingkat tunggakan yang tinggi dapat dilihat dari tingkat suku bunga pada pinjaman jangka pendek ditambah faktor resiko untuk rekening yang tidak tertagih. Tagihan besar yang tak dapat ditagih memperlihatkan lemahnya pengelolaan dan sebaliknya kemampuan menagih pembayaran yang jatuh tempo.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Piutang}}{\text{Rata - Rata Penjualan Per Hari}}$$

Keterangan :

- Piutang = jumlah tagihan – piutang ragu-ragu
- Rata-rata penjualan per hari = penjualan : 365 hari

Rendahnya tingkat tunggakan < 90 hari pada perusahaan menunjukkan satu indikasi baiknya sistem dagang dan cukupnya pengalaman dalam menagih. Perusahaan yang berhasil mempunyai kebijaksanaan yang ketat dalam menerapkan denda, termasuk pemutusan saluran air karena terlambat bayar. Sedangkan yang masih cukup baik berkisar

antara 91 – 210 hari, sebaliknya sangat jelek apabila berada di atas 211 hari (Lihat tabel 1 – 1)

2.2.3. Pengeluaran Operasional Per M³ Air Terjual

Perubahan Pengeluaran operasional per m³ air terjual menggambarkan perubahan menyeluruh pada pengeluaran relatif terhadap air terjual. Bila peningkatan pengeluaran adalah lebih besar dari yang diperkirakan karena inflasi yang terus berlangsung dan lebih besar dari peningkatan pendapatan, hal ini dapat menjadi indikator adanya penurunan produktivitas.

Pengeluaran merupakan bagian suatu ukuran global mengenai jasa pelayanan yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal pertama yang penting dipertimbangkan adalah pertumbuhan pengeluaran untuk memastikan apakah perusahaan berjalan sesuai dengan kemampuannya. Hal kedua yang penting adalah tingkat biaya tetap atau wajib, atau disebut juga fleksibilitas pengeluaran. Ini merupakan suatu ukuran seberapa jauh perusahaan dapat menyesuaikan jasa pelayanannya dengan perubahan keadaan sosial dan ekonominya.

Sebuah perusahaan dengan prosentase biaya yang meningkat melebihi semestinya akan secara proporsional mengurangi kemampuannya untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan. Sejalan dengan meningkatnya prosentase kewajiban pembayaran angsuran dan bunga terhadap modal yang ada,

maka fleksibilitas dalam pengambilan keputusan pengeluaran juga menurun.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Pengeluaran Operasional}}{\text{Jumlah meter kubik Air Terjual}}$$

Keterangan :

- Pengeluaran operasional = pengeluaran langsung + pengeluaran overhead
- Pengeluaran overhead = administrasi umum + penyusutan

Idealnya sebuah perusahaan harus mempunyai satu tingkat pertumbuhan pengeluaran yang tidak melampaui tingkat pertumbuhan pendapatannya dan memiliki fleksibilitas secara maksimal dalam pengeluaran untuk menyesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah.

Pengeluaran operasional per meter kubik air terjual diketahui tidak efisiensi bila lebih besar dari Rp. 400,- dan sangat efisiensi apabila berada lebih kecil dari Rp. 200,- yang berarti sangat efisiensi (Lihat tabel 1 – 1)

2.2.4. Working Ratio

Dana yang dihasilkan secara internal harus cukup untuk semua ongkos pemeliharaan dan operasional serta kewajiban pembayaran hutang yang sebelumnya digunakan dalam rangka perluasan jaringan sistem. Working ratio menunjukkan sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menutup biaya operasionalnya sebelum penyusutan.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Pengeluaran Operasional Sebelum Penyusutan}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Keterangan :

- Pengeluaran operasional sebelum penyusutan = biaya langsung + G & A
- Pendapatan operasional = Penjualan air + Pendapatan diluar penjualan air + pendapatan operasional lain.

Working ratio yang efisiensi adalah lebih kecil dari 50%, bernilai sedang antara 51% - 50% dan bernilai tidak efisiensi apabila bernilai > 70% (lebih besar dari 70%).

2.2.5. Jumlah Karyawan Per 1000 Pelanggan

Indek ini dapat dihitung sebagai perbandingan jumlah pegawai per 1000 pelanggan air. Semakin besar perbandingan jumlah pegawai per 1000 pelanggan semakin tidak efisiensi, sebaliknya akan lebih efisiensi.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah Pegawai} \times 1000}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

Perbandingan jumlah pegawai per 1000 pelanggan dikatakan lebih efisiensi apabila lebih kecil dari 10 dan bernilai sedang antara 10 – 15, sebaliknya semakin tidak efisiensi apabila bernilai lebih besar dari 15 (Lihat tabel 1 – 1)

2.2.6. Kebocoran Air

Indek ini merupakan indek yang agak sulit dihitung karena baik jumlah air yang diproduksi maupun yang

dikonsumsi biasanya tidak diukur secara semestinya. Kemungkinan besar salah perkiraan terutama jumlah air yang dikonsumsi. Sehingga indek ini dipandang kurang penting, mengingat jumlah pelanggan air yang tidak tercatat relatif terus meningkat.

Jumlah air yang tercatat diproduksi – jumlah air yang tercatat dijual

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah Air Yang Tercatat Dijual}}{\text{Jumlah Air Yang Tercatat Diproduksi}} \times 100\%$$

Ada tiga unsur penting yang diduga berperan dalam kebocoran air yaitu i) Kesalahan meteran ii) Kebocoran dan kehilangan air dalam pipa-pipa dan fasilitas pengelolaan air lainnya dan iii) Pencurian air. Kebocoran dan kehilangan sering disebut sebagai kerugian teknis.

2.2.7. Current Ratio Atau Rasio Lancar

Merupakan perbandingan antara aktiva lancar dan pasiva lancar.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Pasiva Lancar}}$$

Rasio lancar berguna untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya. Apabila perusahaan menjumpai kesulitan dalam melunasi kewajibannya yang sudah jatuh tempo maka terpaksa akan menguangkan beberapa aktiva lancarnya secara tergesa-

gesa dengan harga jual yang lebih rendah dari harga bukunya, maka penurunan harga aktiva lancar masih cukup untuk melunasi seluruh kewajiban jangka pendek perusahaan yang ada apabila tingginya rasio lancar lebih dari satu. Namun apabila rasio lancar kurang dari satu (<1) maka sangat sulit sekali untuk dilaksanakan (Lihat tabel 1 – 1).

2.3. Analisis Tingkat Keuntungan

Keberhasilan satu perusahaan dalam jangka panjang dapat diukur berdasarkan dana yang dapat dihasilkan untuk keperluan investasi kembali dan pertumbuhan di samping kemampuan untuk menghasilkan laba yang memadai dari investasi.

2.3.1. Keuntungan Penjualan

Rasio ini memperlihatkan berapa besar marjin operasional yang dimiliki perusahaan dari volume air yang terjual.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Semakin rendah marjin, maka semakin besar volume penjualan yang harus dicapai untuk mendapatkan hasil keuntungan yang memadai dari investasi. Rasio ini sangat berguna dalam membandingkan hasil antar perusahaan sejenis di seluruh daerah. Indikator ini juga dapat digunakan untuk

mengukur keberhasilan PDAM dalam meningkatkan pendapatan asli daerah atau laba yang ditahan.

Rasio keuntungan penjualan akan sangat baik apabila berada lebih besar dari 20%, dan pada nilai sedang apabila berada pada nilai antara 11% - 20%. Sebaliknya akan berada pada nilai yang sangat rendah bila lebih kecil dari 10%. (Lihat tabel 1 – 1).

2.3.2. Pengembalian Aktiva

Kekuatan menghasilkan pendapatan dari aset merupakan hal yang sangat penting untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan (PDAM).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Pendapatan Sebelum Bunga \& Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$$

Cara untuk menghitung penghasilan ini adalah dengan menghitung keuntungan total aktiva. Dari semua rasio keuangan yang ada; pengembalian aktiva menjadi hal yang paling mendekati konsep pengembalian yang digunakan dalam analisa ekonomi rencana proyek.

Rasio pengembalian aktiva akan sangat baik sekali apabila berada lebih besar dari 20%, dan bernilai sedang apabila berada antara 11% - 20%. Sebaliknya akan berada sangat tidak baik bila berada lebih kecil dari 10%.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Umum

Sebelum mengetahui gambaran secara menyeluruh tentang perusahaan daerah air minum Kabupaten Tingkat II Kendal, akan lebih representatif bila sebelumnya disajikan terlebih dahulu tentang profil Kabupaten Kendal dilihat dari geografis, demografis dan sejarah.

Posisi geografis Kabupaten Kendal terletak : 109.40-110.18.BT dan 6.32-7.24 LS, dengan batas wilayah :

- Di sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Batang.
- Di sebelah timur berbatasan dengan Kotamadya Tingkat II Semarang.
- Di sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Semarang dan Kabupaten Temanggung.
- Di sebelah utara berbatasan dengan laut Jawa.

Luas wilayah Kabupaten Kendal 1.002,23 km² merupakan 3,08% dari luas propinsi Jawa Tengah, yang terdiri dari : tanah sawah 277,71 km², tanah pekarangan 140,77 Km², tanah tegalan 230,14 km², tambak dan kolam 28,94 km², hutan 167,83 km², perkebunan 79,19 km², lain-lain 77, 65 km².

Di Kabupaten Kendal persediaan air bersih, baik berupa mata air dari pegunungan yang berada di wilayah bagian selatan dan air dari

sumur dalam untuk wilayah bagian utara (Pantura) masih cukup potensial untuk memenuhi kebutuhan air masyarakat untuk kurun waktu 20 tahun mendatang selain itu perlu di ketahui hal itu belum termasuk potensi air sungai yang mengalir sepanjang tahun sebanyak 5 (lima) sungai. Curah hujan di kabupaten Kendal dari tahun 1993 sampai dengan tahun 1997 rata-rata 2.186 mm (tahun 1993: 2.115 mm; tahun 1994: 2.113 mm, tahun 1995: 2.492 mm, tahun 1996: 2,324 mm, tahun 1997: 1,886 mm).

Demografi : jumlah penduduk tahun 1997 : 856,362 jiwa dengan kepadatan 854 jiwa/km². Adapun kecamatan terpadat penduduknya adalah Weleri 1.845 jiwa/km². Kecamatan terendah penduduknya adalah Singorejo 360 jiwa/km², jumlah rumah tangga 193,538 KK dengan rata-rata anggota rumah tangga 4 jiwa.

Mata pencaharian penduduk tahun 1997 terutama adalah pertanian dan buruh mencapai 67,48%.

- Jumlah penduduk tidak sekolah 74,365 (9,67%)
- Jumlah penduduk belum tamat sekolah dasar 159,104 (20,73%)
- Jumlah penduduk tidak tamat sekolah dasar : 138,164 (18,00%)
- Jumlah penduduk tamat sekolah dasar : 277, 485 (36,15%)
- Jumlah penduduk tamat sekolah menengah tingkat pertama : 171,859 (9,36%)
- Jumlah penduduk tamat sekolah menengah tingkat atas : 413,377 (5,39%)

- Jumlah penduduk tamat akademi/perguruan tinggi : 5,239 (0,68%).

Sejarah perusahaan daerah air minum Kabupaten Kendal yang pada awalnya baru dapat memenuhi penyediaan air minum untuk kota Kendal, sudah ada sejak jaman Hindia Belanda dan seterusnya dikelola oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kendal. Pada tahun 1976 sampai dengan 1979 oleh Proyek Peningkatan Sarana Air Bersih Jawa Tengah Direktorat Air Bersih Ditjen Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum diadakan rehabilitasi atas sarana dan prasarana penyediaan air minum untuk kota Kendal.

Berdasarkan surat keputusan Direktorat Jendral Cipta Karya Nomor 054/KPTS/CK/VII/1978 tanggal 5 Juli 1978 dibentuk badan pengelola air minum (BPAM) Kabupaten Kendal sebagai unit usaha pengelola air minum wilayah Kabupaten Kendal.

Setelah pengelolaan berjalan selama kurang lebih 8 tahun (delapan tahun) dengan di tandai penyerahan/alih status unit usaha tersebut dari Departemen Pekerjaan Umum ke dalam Departemen Dalam Negeri c/q pemerintah daerah tingkat I dan tingkat II setempat dan dilandasi dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 3 tahun 1986 tanggal 17 Pebruari 1986 maka BPAM Kabupaten Kendal berubah nama/status menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kendal.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kendal pada usahanya hanya mencakup 2 (dua) kota yaitu kota Kendal dan

Kaliwungu dalam pengembangan serta perkembangannya usahanya selama rentang tahun 1986/1997 cakupan pelayanan bertambah 10 (sepuluh) kecamatan yaitu Patebon, Cepiring, Weleri Brangsong, Patean, Pegandon, Gemuh, Sukorejo, Boja dan Pageruyung.

Dimana pada dasarnya mempunyai tujuan memenuhi kebutuhan air minum yang sehat, untuk seluruh masyarakat secara mandiri dan berkelanjutan dalam rangka pembangunan daerah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut diatas, masih dijumpai adanya beberapa hambatan.

- Proses pemasangan sambungan rumah masih relatif lama.
- Pemohon masih ada yang belum tahu prosedur permohonan.

Sehubungan dengan hal tersebut maka pada akhir tahun 2002 di tempuh kebijaksanaan :

1. Meningkatkan jumlah pelanggan sampai batas optimal sesuai dengan kemampuan penyediaan air.
2. Memantapkan dan meningkatkan pelayanan pada masyarakat.

3.2. Visi dan Misi Perusahaan

3.2.1. Visi

Perusahaan Daerah Air Minum sebagai perusahaan milik pemerintah Kabupaten Kendal adalah merupakan kelengkapan otonomi daerah yang berfungsi sebagai alat untuk ikut

meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Daerah Tingkat II Kendal. Berangkat dari hal tersebut visi dari pada Perusahaan Daerah Air Minum yang telah ditetapkan oleh perusahaan adalah : “Memenuhi Kebutuhan Air Minum Yang Bersih Dan Sehat Dalam Rangka Pembangunan Daerah Dan Seluruh Masyarakat Secara Mandiri Dan Berkelanjutan Untuk Kesejahteraan Rakyat”.

Oleh karena perusahaan daerah air minum sebagai badan usaha milik daerah secara institusional adalah satu-satunya wadah yang bertanggung jawab dalam penyediaan air bersih bagi masyarakat dan pengembangan serta pelayanan yang terus meningkat. Maka dari itu perusahaan daerah air minum sebagai organisasi yang terus berkembang makin di tuntut kemandiriannya dan akan terus berpacu dengan waktu untuk mengejar sasaran dan upaya mencapai pemantapan di segala bidang.

Perubahan akibat dari globalisasi baik dampak ekonomi, budaya dan teknologi maju serta era informasi yang pesat memerlukan konsentrasi dan strategi agar dapat membawa implikasi positif terhadap pelaksanaan pembangunan: untuk itu sangat diperlukan pengembangan aspek-aspek manajerial, dana, sarana, prasarana dan peningkatan mutu sumber daya manusianya.

Oleh karena itu perusahaan daerah air minum Kabupaten Kendal bagi kalangan masyarakat Kendal dapat dirasakan manfaatnya mengingat cadangan air bersih bagi penduduk tersebut, sebagian besar masyarakatnya mencukupi kebutuhan air bersih dengan jalan mengambil dari sumber air sumur dangkal; air hujan dan air sungai.

3.2.2. Misi

Dari gambaran visi di atas dapat dijelaskan bahwa misi utama dan produk yang dihasilkan perusahaan daerah air minum adalah :

1. Memenuhi kebutuhan air minum yang bersih dan sehat kepada masyarakat.
2. Terpenuhi derajat kesehatan dan situasi lingkungan yang lebih baik, sehingga menunjang peningkatan produktifitas kerja dan pertumbuhan ekonomi.
3. Ikut meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Sendiri (PADS).
4. Menunjang pembangunan daerah.
5. Tercapainya tingkat pendapatan perusahaan secara optimal.
6. Terciptanya pengelolaan perusahaan yang mantap mandiri dan berwawasan lingkungan.

Sedangkan di dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya perusahaan daerah air minum melaksanakan fungsi pelayanan

umum/jasa, menyelenggarakan kemanfaatan menambah pendapatan asli daerah.

Adapun misi perusahaan daerah air minum perlu di jabarkan dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan daerah air minum sendiri, dengan memperhatikan 8 (delapan) kepentingan.

3.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan atas dasar kerja sama yang mempunyai bentuk atau susunan secara jelas dan formal, merupakan bidang tugas tiap-tiap unsur serta menegaskan hubungan antara satu dengan yang lain dalam rangkaian hierarki, sedangkan tata kerja merupakan ketentuan tertulis tentang pembagian tugas, kewajiban, tanggung jawab dan pengaturan kerjasama dari masing-masing jabatan dalam organisasi sebagai pedoman dalam pelaksanaannya.

Dalam suatu perusahaan, penataan organisasi dan pembinaan sumber daya manusia ini menjadi penting artinya dan mutlak harus terpenuhi secara struktur, sistimatis dan terencana. Karena fungsi organisasi dalam perusahaan merupakan salah satu kegiatan yang dapat menjembatani produktifitas kerja.

Perusahaan Daerah Air Minum sebagai perusahaan yang berorientasi bisnis di samping bersifat sosial, mengharuskan direksi untuk melakukan penataan organisasi kerjanya guna menjamin

kelancaran dan kelangsungan usahanya, tanpa organisasi yang kokoh dan kuat, akan menyebabkan instabilitas dalam menjalankan misinya, sejalan dengan semakin berkembang perusahaan, menuntut adanya penyesuaian-penyesuaian dalam struktur organisasi. Karena dengan adanya pengembangan usaha tersebut maka semakin melebar pula tugas dan tanggung jawab serta fungsinya untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Untuk dapat menjalankan misi, tugas dan fungsinya melayani air minum hingga akhir Desember 1997 Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Kendal memiliki tenaga kerja sebagai sumber daya manusia (human resource) sebanyak 122 orang dengan komposisi sebagai berikut :

1. Berdasarkan status :

Pegawai negeri sipil	:	3 orang
Pegawai perusahaan	:	108 orang
Calon pegawai	:	11 orang

2. Berdasarkan Pendidikan

Sarjana	:	4 orang
Sarjana muda	:	5 orang
SLTA	:	82 orang
SLTP	:	18 orang
SD	:	13 orang

3. Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang Pegawai perusahaan Daerah

Air Minum Kabupaten Kendal

A/1 = 3	B/1 = 18	C/1 = 7
2 = 14	2 = 22	2 = -
3 = 7	3 = 27	3 = -
4 = 5	4 = 5	4 = -

Pegawai Negeri Sipil

Golongan IV/a = 1 orang

Golongan III/c = 1 orang

Golongan III/b = 1 orang

4. Berdasarkan status jabatan

JABATAN	SARJANA	SARMUD	SLTA	SLTP	SD	JUMLAH
Direksi	3	-	-	-	-	3
Ka. Bagian	1	1	4	1	-	7
Ka. Cabang	-	-	7	-	-	7
Ka. Unit	-	-	1	-	-	1
Staff	-	3	61	12	10	86
Honorair	-	-	5	3	3	11
Ca. pegawai	-	1	4	2	-	7
Jumlah	4	5	82	18	13	122

Keterangan :

Dilihat dari disiplin ilmu, pendidikan para pegawai perusahaan daerah air minum sangat bervariasi di antara mereka berasal dari sarjana/sarjana muda tehnik ekonomi/akuntansi, sosial sedangkan yang berasal dari SLTA terdiri STM/SMU, SMEA/SMK dan Madrasah Aliyah. Setelah di lakukan manajerial dan mengatur mekanisme serta tata kerja (job description). Direksi perusahaan Daerah Air penjabaran dari SK. Bupati Kepala Kendal Nomor : Prsd.061.Y-327-86 tanggal 18 Nopember 1986.

3.4. Produk yang dihasilkan (out put)

Air minum merupakan salah satu kebutuhan pokok umat manusia. Dalam kehidupan suatu kota, dan kegiatan perkotaan merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan berkembang atau tidaknya suatu kota. Bahkan tersedia atau tidaknya air bersih yang standart pada suatu kota menunjang tingkat kemajuan sosial, budaya dan pendidikan kota tersebut.

Oleh karena itu, kehadiran dan kerja Perusahaan Daerah Air Minum dalam memenuhi salah satu kebutuhan pokok tersebut kepada masyarakat sangatlah memiliki nilai yang cukup tinggi. Apalagi Kabupaten Kendal sebagian berada di wilayah pantai utara, yang mulai saat ini terkontaminasi oleh air laut, sehingga lambat laun akan terjadi intrusi dan kurang menguntungkan bagi masyarakat.

Adapun produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Daerah air Minum Kendal adalah penyediaan air bersih berupa air minum yang telah dipertanggung jawabkan kebersihan dan kesehatannya dengan kapasitas rata-rata per tahun 2.573.069,33 m³ air bersih.

3.5. Pertumbuhan

Sebelum Perusahaan daerah Air Minum di Kabupaten Kendal terbentuk pengelolaan sarana air minum dikelola oleh Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) yang bentuk berdasarkan surat keputusan Direktorat Jendral Cipta karya No. 054/KPTS/CK/VII/1978 tanggal 5 Juli 1978 dengan tugas :

1. Melaksanakan kegiatan pengelolaan / kepengurusan sarana penyediaan air bersih;
2. Memberikan pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Kendal dengan tujuan dapat ikut menunjang program pembangunan Pemerintahan daerah.

Selanjutnya setelah berjalan 8 tahun berdasarkan PERDA Nomor 3 tahun 1986, tanggal 27 Pebruari 1986 status badan Pengelola Air Minum (BPAM) berubah menjadi Perusahaan Air Minum. Pada awalnya Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kendal usahanya mencakup 2 (dua) kota yaitu Kendal dan Kaliwungu.

3.6. Persaingan

Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten tingkat II Kendal merupakan perusahaan air bersih (single business firm) dan merupakan perusahaan milik pemerintah daerah sebagaimana layaknya perusahaan komoditas lainnya, maka dalam pemasarannya tidak mendapatkan persaingan dari perusahaan lain. Karena untuk penyaluran air bersih (air minum) guna keperluan masyarakat (rumah tangga, niaga, sosial maupun industri) tersebar di wilayahnya Kabupaten Kendal sepenuhnya di produksi dan di suplay dari perusahaan air minum, sampai saat ini belum ada perusahaan sejenis ini dalam satu wilayah. Di samping itu sebagai perusahaan daerah tentu mendapat perlindungan (protection) oleh daerah dari adanya persaingan karena sifat perusahaan adalah monopoli.

Namun demikian bukan berarti perusahaan daerah air minum tidak mempunyai ancaman (threats) ancaman tetap ada yaitu beralihnya konsumen terhadap penggunaan air tanah (sumur pompa) yang dibuat sendiri dan teknologi (filterisasi dan sebagainya).

3.7. Peluang

Di Kabupaten Kendal yang daerahnya terdiri dari pantura dan pegunungan kebutuhan akan air masyarakat sangat mengharapkan dari Perusahaan Daerah Air Minum di samping itu juga dengan

berkembangnya industri PT. Texmaco dan KLI di Kecamatan Kaliwangu maka tumbuh pula perumahan untuk para karyawan.

3.8. Tujuan Perusahaan

3.8.1. Tujuan baku

Adapun sebagai tujuan baku yang ingin di capai antara lain:

1. Mengusahakan penyediaan air minum yang bersih dan sehat kepada masyarakat.
2. Mengelola usaha penyediaan air minum yang bersih dan sehat kepada masyarakat untuk mendapatkan keuntungan sebagai salah satu usaha meningkatkan pendapatan Kendal (PADS).
3. Menunjang pembangunan daerah

Rumusan tujuan tersebut oleh perusahaan adalah dalam rangka memenuhi 8 (delapan) kepentingan :

- Kepentingan pemilik modal
- Kelangsungan hidup dan berkembang perusahaan
- Pelanggan
- Karyawan
- Rekanan
- Pemerintah
- Masyarakat
- Kelestarian lingkungan hidup

3.8.2. Tujuan Situasional

1. Latar Belakang Penelitian Tujuan Situasional

a. Jumlah Penjualan Produksi

Produk di jual dibelikan oleh PDAM adalah air bersih (air minum) dapat kita lihat data selama 5 (lima) tahun terakhir (tahun 1993-1997).

b. Kemampulabaan

Situasi kemampulabaan selama 5 (lima) tahun terakhir (tahun 1993-1997).

2. Strategi Pemasaran

Mengingat bahwa pemasaran air bersih (air minum) perusahaan daerah air minum tidak sama dengan pemasaran hasil produksi lainnya. Di mana pemasaran air minum sangat di pengaruhi oleh kondisi alam wilayah pelayanan, di samping tersedianya sarana pelayanan perusahaan daerah air minum itu sendiri.

3. Persaingan Perusahaan dan peluang Pasar

Tidak sebagaimana layaknya perusahaan komoditas lainnya, Perusahaan Daerah Air Minum karena hanya satu-satunya perusahaan yang memproduksi air bersih (single business firm) dan merupakan perusahaan milik pemerintah daerah, maka dalam pemasarannya tidak mendapatkan persaingan dari perusahaan lain karena itu penyaluran air

bersih (air minum) keperluan masyarakat kota (baik rumah tangga, niaga maupoun sosial) di wilayah Kabupaten Kendal sepenuhnya di produksi dan di suplay perusahaan daerah air minum disamping itu sebagai perusahaan daerah tentu dapat dilindungi (protection) oleh pemerintah daerah dari adanya persaingan.

Namun demikian sebagai ancaman (threats) tetap ada dan yang harus di hadapi oleh perusahaan daerah air minum dalam penyediaan air minum adalah :

- Pandangan dan sikap masyarakat / dinas instansi terhadap perusahaan daerah air minum masih perlu di luruskan karena mereka anggap perusahaan daerah air minum seperti dinas air bersih.
- Industri yang dalam kebutuhan airnya masih mengebor sendiri.
- Prasarana air bersih yang dibangun oleh dinas dan pada akhirnya di kelola oleh desa.
- Juga faktor alam di mana pada daerah pantura di mana perusahaan daerah air minum masih mengandalkan Deep Weel yang kandungan Fe-nya semakin tahun menunjukkan tanda-tanda meningkat di samping instruksi oleh pengaruh air laut. Sedangkan pasar Perusahaan Daerah Air Minum hingga saat ini terbuka

sesuai dengan meningkatnya perkembangan penduduk pada perkotaan yang selalu berkembang.

4. Keunggulan dan daya saing pasar
 1. Keunggulan nampak di bidang pemasaran yang hanya diperlukan adanya pendekatan untuk menjangkau pelanggan khususnya yang ada disekitar jaringan pipa pelayanan.
 2. Belum adanya perusahaan sejenis sebagai persaingan merupakan suatu keunggulan bagi pemasaran sehingga tidak membutuhkan biaya pemasaran tinggi.
 3. Daerah pemasaran di sesuaikan dengan jaringan pipa yang ada. Sehingga perluasan daerah pemasaran tergantung perluasan jaringan pipa.
 4. Masih cukup banyak bangunan rumah yang belum menjadi pelanggan, khususnya pada daerah pelayanan yang dalam hal ini sekaligus merupakan potensi.

A. Rumusan Tujuan Situasional

Berangkat dari tujuan baku, secara operasional di rumuskan tujuan situasional perusahaan daerah air minum Kendal yaitu: "Upaya Meningkatkan Kemampulabaan Perusahaan" yaitu dengan cara meningkatkan

kemampulabaan dari Rp. 54.405.468,84 tahun 1997 menjadi Rp. 264.612.944, pada tahun 2002.

Guna mendukung perumusan dan mengukur pencapaian tujuan situasional tersebut digunakan alat hitung metode least square atau trend adalah suatu analisa di mana kita berusaha menggambarkan pola perkembangan penjualan dari catatan penjualan kurung waktu yang lebih lewat untuk dapat memperoleh besar kecilnya tingkat perkembangan penjualan tahunan.

Proyek tersebut di dasarkan pada asumsi-asumsi sebagai berikut :

a. Pertumbuhan Penduduk

Dengan semakin meningkatnya fungsi kota rencana pengembangan perumahan di lingkungan industri dengan tingkat pertumbuhan menurut data statistik Kendal dalam angka sebesar 0,013% per tahun, dengan tingkat pertumbuhan akan meningkatkan dari 856.362 jiwa tahun 1997 akan menjadi :

$$P_n = P_o (1 + r)^n$$

$$P_{2002} = 856.362 (1 + 0,013)^5$$

$$P_{2002} = 925,481 \text{ jiwa}$$

Dimana :

P_n = Jumlah penduduk tahun ke-n

Po = Jumlah penduduk tahun pertama (tahun 1997 = 856,362 jiwa)

r = Pertumbuhan

n = tahun proyek

Dari pertumbuhan tersebut berdasarkan rencana jangka panjang di perkirakan penduduk kota dan sekitarnya yang melayani akan mencapai 4% akhir tahun 1993 dan mencapai 14% pada akhir tahun 2002.

Sedangkan untuk penduduk dari sebagian wilayah kabupaten Kendal atau pinggiran kota/pedesaan sebanyak 31,245 jiwa terlayani sebesar 4% pada tahun 1993 akan meningkatkan menjadi 136,602 pada tahun 2002 atau terlayani 14%.

b. Perubahan Pelanggan

Penambahan pelanggan diupayakan dari hasil optimalisasi jaringan kota dan rencana perluasan jaringan baik real estate maupun industri di samping itu di upayakan keseimbangan antara pendapatan dari rekening air dengan biaya riset perusahaan (biaya tenaga kerja, operasional, pemeliharaan penyusutan) sedangkan pendapatan dari sambungan baru di cadangkan untuk mengangsur pembayaran hutang perusahaan untuk itu perlu diupayakan penambahan

jumlah pelanggan pada tahun 1997 : 13,429 dan tahun 2002 menjadi 23,700 dengan rata-rata tiap bulan 125 sambungan baru.

c. Pendapatan Perusahaan

1. Pendapatan operasional perusahaan meliputi pendapatan dari penjualan air, pendapatan dari bahan tetap pelanggan dan pendapatan non air.
2. Pendapatan dari air merupakan harga air yang diperolehnya ditentukan oleh perkalian pemakaian dengan tarif yang berlaku.
3. Pendapatan beban tetap merupakan perolehan dari perkalian beban tetap pelanggan dengan jumlah meter air terpasang sesuai dengan diameter meter air.
4. Pendapatan non air merupakan pendapatan dari aktivitas operasional perusahaan yang bukan merupakan pendapatan dari penjualan air yang perolehannya meliputi pendapatan (dari sambungan baru; buka kembali denda).
5. Pendapatan lain-lain atau non usaha merupakan pendapatan perolehannya dari pendapatan dan keuntungan di luar kegiatan normal perusahaan

meliputi (jasa giro, bunga deposito, dan keuntungan-keuntungan luar biasa).

6. Perhitungan tarif di dasarkan pada Keputusan Menteri Dalam Negeri RI No. 690-069 tahun 1992 tentang pola petunjuk teknis PERMENDAGRI No. 690 – 536 tahun 1988 tentang pedoman penetapan tarif air minum pada PDAM dimana tarif akan di sesuaikan secara lagi dengan keperluan pemenuhan biaya pengolahan perusahaan.

Asumsi-asumsi penyusunan proyek keuangan ini berlaku untuk tahun 1997–2002 dengan mempertimbangkan kondisi keuangan/realisasi beberapa tahun sebelumnya dan kemungkinan-kemungkinan pengembangan perusahaan di masa mendatang.

B. Rumusan Masalah

Setelah kita ketahui tujuan situasional seperti tersebut diatas, maka muncul permasalahan-permasalahan karena adanya perbedaan antara harapan dan kenyataan, tetapi juga akan timbul dengan adanya upaya untuk mencapai harapan tersebut secara optimal.

Dalam kaitan untuk “peningkatan pendapatan perusahaan pada perusahaan daerah air minum Kendal, maka dapat di ajukan rumusan-rumusan sebagai berikut :

Upaya-upaya apa yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan situasional (So) tersebut.

C. Fungsi-Fungsi Yang Menunjang Tercapainya Tujuan Perusahaan.

Fungsi-fungsi baku adalah fungsi-fungsi yang di libatkan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan baku dan tujuan situasional perusahaan. Fungsi-fungsi baku perusahaan mencakup 10 (sepuluh) fungsi lain termasuk fungsi umum. Kesepuluh fungsi baku perusahaan (khususnya di perusahaan daerah air minum) adalah :

1. *Transaksi*

Transaksi adalah kegiatan jual beli barang atau jasa antara calon pelanggan (konsumen) dan jual (produsen) sebagaimana telah di jelaskan di muka yaitu memproduksi, menyediakan dan menjual air bersih (air minum) kota kecamatan di Kabupaten Kendal calon pelanggan mengisi formulir permohonan pemasangan sambungan baru yang ditujukan pada direksi perusahaan daerah air minum.

Atas dasar permintaan dari pemohon maka petugas hubungan langganan mencatat identitas dan mengadakan koordinasi dengan bagian perencanaan teknis untuk diadakan peninjauan lapangan, dari hasil

peninjauan baru dapat di ketahui bisa dan tidaknya permohonan tersebut kalau ternyata dapat maka pemohon disarankan untuk dapat membayar ke rekening Perusahaan Daerah Air Minum pada bank bila pembayaran kontak akan tetapi bila kredit dapat langsung ke bank yang telah di tunjuk/kerja sama dengan perusahaan daerah air minum bersama dengan proses tersebut hasil survey dari bagian perencanaan disampaikan pada bagian umum untuk mempersiapkan material instalatur dan bagian tranmisi distribusi untuk konfirmasi ke gudang dalam rangka mencocokkan material instalatur dan selanjutnya memasang.

2. *Perebutan Pelanggan*

Secara product classification, air minum termasuk kategori convenience goods dan secara psikologis termasuk barang fungsional karena perusahaan daerah air minum merupakan perusahaan yang bersifat single business firm, maka hanya satu-satunya perusahaan yang melayani kebutuhan masyarakat akan air minum khusus di daerah Kabupaten Kendal.

Dalam hal perebutan pelanggan sebagai salah satu fungsi baku perusahaan, di Perusahaan Daerah Air

Minum hanya berjalan biasa, artinya walaupun perusahaan ini berorientasi profitable dari hasil penjualan produknya, pihak perusahaan belum perlu melakukan promotion mix secara besar-besaran agar produknya laku dipasaran sebagaimana di lakukan oleh perusahaan komoditas lainnya. Kalaupun di perlukan hanya sebatas memberikan pengertian pada masyarakat melalui penyuluhan-penyuluhan yang bekerja sama dengan dinas / instansi di lingkungan pemerintahan daerah tentang pentingnya mengkonsumsi air sehat perlunya kelestarian lingkungan hidup.

Pada lazimnya untuk kota yang sudah terjangkau jaringan dan air bersihnya sulit para calon pelanggan justru yang membutuhkan terhadap produk tersebut.

3. Proses Produksi

Untuk memproduksi suatu barang di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kendal ada tiga tahapan yaitu :

- Input (meliputi bahan baku mesin tenaga kerja)
- Proses Produksi
- Out put produk yang dihasilkan

Berbeda dengan perusahaan komoditas lainnya, proses produksi air minum memproduksi bahan baku

input yang sama dengan output yakni bahan baku dan yang dihasilkan adalah berupa air.

4. *Perencanaan Pemasaran*

Sebagaimana telah disampaikan di muka bahwa jumlah pelanggan perusahaan daerah air minum hingga akhir tahun 1997 mencapai 13.500 pelanggan hal ini berdasarkan data yang berada di masyarakat kota kecamatan yang tersebar di seluruh wilayah Kendal, dimana dalam hal ini segmennya pun cukup jelas yaitu rumah tangga niaga dan sosial oleh karena itu pemasaran produk air minum permasalahannya relatif kecil.

5. *Perencanaan Produk*

Pada proses produksi telah di gambarkan tentang proses ini ada 2 (dua) macam :

Pertama proses secara gravitasi yaitu dari mata air kita tampung pada bak, kemudian di alirkan melalui pipa transmisi ke reservoir kemudian langsung ke pelanggan.

Kedua proses secara sumur dalam yaitu air kita ambil dengan pompa submersible kemudian kita alirkan ke pipa transmisi distribusi langsung ke pelanggan dengan tekanan head pompa yang ada akan tetapi juga ada yang kita tampung dulu di bak penampungan kemudian

kita dorong ke reservoir baru dialirkan ke pelanggan dengan tujuan supaya gravitasi sehingga tekanan air pada pelanggan merata.

6. *Riset dan Pengembangan Produk*

Potensi tersisa penggunaan air yang belum terlayani terdapat di pinggiran kota kecamatan yang tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Kendal dan dua ibu kota kecamatan (Kangkung & Rowosari) pada daerah tersebut penduduknya asli dan tradisional konservatif dan fanatik terhadap sumber air yang alami yaitu dari sumber tanah / sumber dengan demikian peluang pasarnya relatif kecil, kecuali ada pengembangan kota atau pelimpahan prasaranan air bersih dari dinas/instansi yang terkait namun demikian selama ini yang telah di tempuh lokasinya melalui truk tangki air.

7. *Manajemen Personalia / SDM*

Dalam menjalankan fungsi manajemen personalia pembinaan SDM berpedoman pada manajemen umum yakni manajemen perusahaan selain manajemen keuangan dan teknik, dengan tujuan :

- a. Mengelola SDM yang dimiliki perusahaan untuk mencapai perusahaan secara berdaya guna dan hasil guna.
- b. Mengarahkan dan mengendalikan setiap kegiatan yang ada sesuai dengan tugas wewenang dan tanggung jawab masing-masing unsur dalam organisasi perusahaan.
- c. Terciptanya koordinasi dan kerjasama antar bagian sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- d. Meningkatnya mutu pelayanan kepada masyarakat.

Untuk mencapai tujuan tersebut ditempuh langkah :

1. Audit organisasi / analisa jabatan
2. Memberikan kesempatan diberangkatkan mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat).
3. Penilaian (appraisal) kinerja karyawan dilakukan terhadap pekerjaan sekali dalam satu tahun oleh pejabat penilai.

Pelaksanaan penilaian belum dapat dilaksanakan sebagaimana layaknya perusahaan yang profit oriented. Adapun unsur-unsur yang dinilai semacam penilaian yang dilakukan terhadap pegawai negeri sipil (KORPRI), dengan unsur-unsur meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung

jawab, ketaatan kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

4. Kompensasi karyawan diatur dalam :
 - a. PERMENDAGRI Nomor : 22 tahun 1995 tentang perubahan peraturan PERMENDAGRI Nomor : 690.1572 tahun 1985 tentang ketentuan-ketentuan pokok badan pengawasan, direksi dan kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum.
 - b. PERMENDAGRI Nomor 1 tahun 1997 tentang pegawai perusahaan Daerah Air Minum.

8. *Manajemen Perawatan Dan Perbekalan*

Pelaksanaan manajemen perawatan dan perbekalan di Perusahaan Daerah Air Minum dilakukan oleh dua bagian yakni bagian perawatan dan bagian administrasi umum.

Bagian perawatan tugasnya pemeliharaan mesin dan alat teknik sesuai standart, menyusun pedoman tata kerja dan prosedur tetap pemakaian, pengawasan bengkel test water meter (Test Bend) dan bengkel motor.

Bagian administrasi umum dalam hal ini mengatur pengadaan dan pengeluaran barang terkait

dengan rencana; kebutuhan barang untuk perawatan secara keseluruhan aset yang dimiliki perusahaan ada Rp.6.871.485,47.

9. *Manajemen Keuangan*

Salah satu fungsi manajemen keuangan adalah menyediakan data analisa tentang alokasi dana yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan dalam bentuk investasi, selain berusaha memaksimalkan keuntungan analisa ini menyangkut 3 hal yaitu inventasi, pemenuhan kebutuhan dan perindustrian keuangan.

Pelaksanaan manajemen keuangan di perusahaan air minum Kendal adalah kepala bagian keuangan dengan dibantu 7 (tujuh) staf yaitu: pengadministrasian keuangan, kasir, verifikator, pembelanjaan, bendaharawan gaji dan pengendalian sumber pendapatan / perbelanjaan / kekayaan.

Untuk itu pelaksanaan manajemen keuangan pada prinsipnya ada 3 (tiga) hal :

1. Perencanaan Usaha
 - Program optimalisasi produksi
 - Program optimalisasi jaringan pipa

- Program pengembangan jaringan yang disesuaikan dengan perencanaan kota.

2. Sumber Dana

Untuk pembiayaan tersebut di rencanakan berasal dari :

- Bantuan PEMDA tingkat II Kendal
- Perusahaan daerah air minum sendiri.

Kaitannya dengan hal ini kami perlu menyampaikan perusahaan daerah air minum merupakan perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Maka dalam berbagai kebijaksanaannya (termasuk kebijaksanaan keuangan) tidak terlepas campur tangan dari pihak PEMDA.

Dengan demikian bagian keuangan/manajer keuangan perusahaan daerah air minum tidak sepenuhnya membuat keputusan-keputusan yang berkaitan kebijakan perusahaan dalam mencapai pendapatan, kemampulabaan, termasuk pen-distribusian keuntungannya.

Pada esensinya ketiga fungsi manajemen keuangan perusahaan diterapkan juga di perusahaan daerah air minum, walaupun kepada bagian

keuangan tidak sebagai decision maker secara penuh, karena sangat di pengaruhi oleh inventasi kebijakan pemerintah tersebut, baik sebagai pemilik modal maupun sebagai badan pengawasan perusahaan.

3. Penggunaan Dana

Dalam penggunaan dana bagian keuangan bersama bagian perencanaan mengevaluasi kebutuhan yang diperlukan dari setiap kepala bagian karena sitem anggaran yang berlaku di susun berasal dari bawah (bottom up) artinya setiap kebutuhan di anggarkan berasal dari kepala cabang atau mengajukan kebagian keuangan setelah mendapat persetujuan direksi.

Setelah bagian keuangan melaksanakan fungsi yang ketiga yakni pendistribusian keuangan kepala-kepala bagian dan kepala cabang telah mengajukan, setelah itu yang mendapatkan alokasi dana membuat SPJ dan pelaporan atas pengawasan anggaran.

10. Inti Manajemen

Dalam upaya menjalankan kegiatan usahanya perusahaan daerah air minum Kendal telah menerapkan

keseluruhan manajemen seperti : manajemen produksi, keuangan dan strategi, namun yang paling mendasari semua kegiatan manajemen tersebut adalah pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, karena sumber daya manusia yang baik di mungkinkan sekali akan mendapatkan hasil kinerja yang produktif.

Inti manajemen yang diterapkan menganut pada prinsip dan fungsi manajemen yang berlaku pada umumnya meliputi :

- Perencanaan (planning)
- Pengorganisasian (Organizing)
- Penggerak (Actuating)
- Evaluasi (Evaluating)
- Pengawasan/Pengendalian (Controlling)

Pengendalian manajemen dilakukan oleh tingkat Direksi. Pada tingkat ini PDAM Kendal baru mempersiapkan personil sebagai pelaksana SPI (satuan pengendali intern). Tujuannya adalah untuk melaksanakan pengawasan terhadap anggaran dan produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan baku maupun tujuan situasional perusahaan dengan harapan mekanisme kerja dapat berjalan baik, sehingga mampu meningkatkan kemampuan.

BAB IV

ANALISIS KINERJA KEUANGAN

Indikator-indikator dalam kinerja keuangan dibuat untuk dapat melakukan analisis tajam terhadap berbagai aktivitas keuangan yang relevan untuk menilai tingkat kesehatan keuangan perusahaan.

Ketika membaca Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Kas, dimana pada sisi Penerimaan Kas terdiri dari dua pos, yakni Penerimaan Operasional dan Penerimaan Non Operasional, maka PDAM sebagai unit kegiatan produksi akan lebih baik dibaca hasil kerjanya terfokus pada Penerimaan Operasional. Dari pos ini akan lebih tajam bila dicermati perkembangan serta prosentase Sub Penerimaan Tagihan Rekening-dibandingkan dengan Sub Tagihan Pendapatan Non Air. Ini penting, pasalnya 'mati hidupnya' PDAM tercermin dari pos tersebut. Pos itu mencerminkan riil demand disamping itulah 'core' dari PDAM yang sejati.

Sisi Pengeluaran Kas, maka efisiensi hanya dapat dilakukan pada pengeluaran-pengeluaran yang memang bisa ditekan. Pada Pengeluaran Kas juga terdiri dari dua sub, yakni pengeluaran Operasi dan Pengeluaran Non Operasi. Jika penekanan pada Pengeluarannya, maka agak sedikit sulit juga. Namun secara prinsip, penekanan biaya dapat dilakukan sepanjang tidak mengurangi kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Secara umum penilaian kinerja keuangan mencakup pengukuran terhadap keseimbangan struktur hutang, efisiensi dan tingkat keuntungan.

Ketiga instrumen tersebut menjadi menonjol, karena ketiganya secara simultan akan memberikan penilaian tingkat kesehatan PDAM.

PDAM Kabupaten Kendal mengalami fluktuasi tingkat kesehatan sejalan dengan perkembangan internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan antara lain masalah produktivitas mesin maupun tenaga kerja, manajemen keuangan yang meliputi juga departemen produksi, pembelian dan pemasaran. Sedangkan faktor eksternal, berkaitan dengan pinjaman (hutang) PDAM, sehingga beban pembayaran bunga plus hutang pokoknya tidak terlalu membebani cash flow perusahaan.

Berkaitan dengan hal-hal di atas, agar perusahaan dapat berjalan aman, maka perlu dilakukan sebuah penelitian evaluasi kinerja dengan menggunakan kaidah teoritik dan kaidah normatif yang berlaku bagi PDAM di seluruh Indonesia.

Analisis kinerja PDAM Kabupaten Kendal dilakukan perbandingan pada dua periode yaitu pada periode tahun 1997 dan tahun 1998. Secara rinci kinerja keuangan PDAM Kabupaten Kendal dijabarkan sebagai berikut :

4.1 Struktur Hutang

Dibawah ini diuraikan analisis indikator-indikator kinerja keuangan dari struktur hutang berdasarkan KepMendagri Nomor 690-900-327 tanggal 10 Mei 1994.

4.1.1. Rasio Hutang Jangka Panjang terhadap Ekuitas

Rumus yang digunakan dalam menghitung yaitu jumlah hutang jangka panjang dibagi seluruh permodalan. Rasio ini dimaksudkan untuk menilai keseimbangan diantara dua sumber pendanaan yang digunakan untuk membiayai asset perusahaan, yaitu modal dan utang.

Keterbatasan dana perusahaan untuk mengharuskan perusahaan untuk mencari sumber dana lain dalam rangka pengembangan perusahaan yaitu melalui pinjaman. Namun dengan penggunaan sumber dana pinjaman yang berlebihan sehingga melampaui keseimbangan dibandingkan jumlah modal sendiri (ekuitas) akan berdampak pada tingginya beban bunga. Dengan rasio yang lebih dari seratus persen (100%) akan sangat mengganggu kemampuan perusahaan untuk meraih laba, dikarenakan tingginya beban bunga yang harus ditanggung perusahaan.

Perhitungan rasio hutang terhadap equity mengalami peningkatan kesehatan. Hal ini tercermin dari penurunan jumlah hutang jangka panjang dari Rp. 1.763.555.889,00 pada tahun 1997 menjadi Rp. 1.730.815.889,00 pada tahun 1998, dan diikuti juga dengan kenaikan jumlah permodalan dari Rp. 6.233.746.676,22 pada tahun 1997 menjadi Rp. 6.682.700.886,72 pada tahun 1998. Rasio ini mengalami

Karena mengalami penurunan maka pendapatan bersih tidak dapat mengcover bunga dan angsuran pinjaman. Skor yang diperoleh pada tahun 1997 = 1 dan 1998 tetap = 1 yang berarti rendah.

4.1.3. Porsi Pembayaran Bunga Terhadap Pendapatan Operasional.

Tujuan rasio ini seberapa jauh kemampuan perusahaan untuk membayar beban dan pinjaman yang belum jatuh tempo dengan pendapatan operasional yang diperolehnya. Karena pendapatan operasional mengalami kenaikan, di lain sisi beban bunga semakin naik, namun rasio masih tetap baik.

Rasio ini mengalami peningkatan perbaikan yaitu dari 4,41% (Rp. 102.976.284,00 / Rp. 2.329.924.964,70) pada tahun 1997 menjadi 5,20% (Rp. 136.334.925,0 / Rp. 2.603.994.385,0) pada tahun 1998. Hal ini disebabkan karena kenaikan beban bunga sebesar Rp. 33.358.641,00 pada tahun 1997 menjadi Rp. 136.334.925,00 pada tahun 1998 dan di sisi lain pendapatan operasional mengalami kenaikan dari Rp. 2.329.924.964,7 tahun 1997 menjadi Rp. 2.603.994.385,00 pada tahun 1998. Dilihat dari rasio yang ada maka kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga sangat baik. Dengan besar rasio di atas maka skor yang diperoleh masing-masing periode yaitu 4.

penurunan dari 28,29 % (Rp. 1.763.555.889,00 / Rp. 6.233.746.676,22) pada tahun 1997 menjadi 25,89 % (Rp. 1.730.815.889,00 / Rp. 6.682.700.886,72) pada tahun 1998. Penurunan ini disebabkan oleh berkurangnya Hutang Jangka Panjang dan naiknya jumlah permodalan. Namun dengan turunnya persentase di atas masih mampu memenuhi kewajiban untuk membayar hutang jangka panjang. Sehingga rasio pada tahun 1997 dan 1998 tetap 4.

4.1.2. Debt Coverage Ratio

Rasio Pendapatan Operasi Bersih terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Pinjaman Jatuh Tempo. Tujuan rasio ini adalah untuk mengukur sejauh mana pengembangan investasi yang dibiayai dengan sumber dana pinjaman dapat menghasilkan laba untuk memenuhi kewajiban yang terkait dengan penarikan pinjaman tersebut.

Rasio ini tidak mengalami penurunan namun tetap rendah karena menurunnya pendapatan operasional bersih dari Rp. 64.875.058,92 pada tahun 1997 menjadi (-) Rp. 201.011.038,55 (rugi) pada tahun 1998 yang disebabkan Beban Biaya Transmisi dan Distribusi yang mengakibatkan kenaikan harga-harga barang cukup besar (300%). Sedangkan bunga dan angsuran pinjaman naik dari Rp. 102.976.284,00 pada tahun 1997 menjadi Rp. 136.334.925,00 pada tahun 1998.

4.2 Efisiensi

Efisiensi dapat dilihat dalam berbagai rasio berikut :

4.2.1. Rasio Pendapatan Operasional Per M³ Air Terjual

Rasio ini perbandingan antara jumlah pendapatan operasional kumulatif dengan jumlah air terjual kumulatif.

Pendapatan operasional mengalami kenaikan sebesar Rp. 404.854.033,23 yaitu dari Rp. 2.329.929.964,7 tahun 1997 menjadi Rp. 2.734.783.998,00 tahun 1998. Sedangkan untuk jumlah air terjual juga mengalami kenaikan sebesar 470.219 m³ yaitu dari 2.028.818 m³ pada tahun 1997 menjadi 2.499.037 m³ pada tahun 1998.

Namun hasil rasio perbandingan mengalami penurunan sebesar Rp. 54,07 per m³ air yaitu dari Rp. 1.148,4 per m³ air (Rp. 2.329.929.964,7 / 2.028.188 m³) tahun 1997 menjadi Rp. 1.094,33 (Rp. 2.734.783.998,0 / 2.499.037 m³) per m³ air terjual tahun 1998. Hal ini disebabkan bertambahnya jumlah pelanggan tidak otomatis menaikkan jumlah pemakaian air pelanggan bahkan terjadi penghematan. Dari hasil rasio di atas maka skor yang diperoleh masing-masing periode sebesar 4.

4.2.2. Rasio perputaran Piutang / Tagihan

Rasio ini merupakan tolok ukur untuk menilai efektivitas dari upaya manajemen dalam pengendalian piutang yaitu menilai lamanya waktu rata-rata piutang tertagih menjadi kas.

Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan dalam penagihan piutang menjadi kas akan semakin dinamis cash flow perusahaan. Rumus yang digunakan yaitu piutang usaha dibagi jumlah penjualan per hari.

Dari dua periode, tahun 1997 jumlah piutang Rp. 197.992.867,00 dan rata-rata penjualan per hari Rp. 6.271.673,05 sedangkan pada tahun 1998 jumlah piutang Rp. 205.916.875,00 dan rata-rata penjualan per hari Rp. 7.134.231,19.

Perbandingan dua periode mengalami kenaikan, hal ini tercermin dari menurunnya jumlah waktu (hari) yang dibutuhkan dalam penagihan piutang menjadi kas selama 2,64 hari yaitu dari 31,5 hari ($197.992.867,00 / 6.271.673,05$) pada tahun 1997 menjadi 28,86 hari ($205.916.875,00 / 7.134.231,19$) pada tahun 1998. Hal ini disebabkan oleh kemampuan manajemen untuk menagih piutang menjadi kas menurun meskipun relatif sedikit. Namun skor yang diperoleh masing-masing periode sebesar 4.

4.2.3. Rasio Pengeluaran Operasional per M³ Air Terjual

Rasio ini merupakan tolok ukur jumlah biaya operasional yang dikeluarkan untuk mendapatkan jumlah air yang terjual per M³. Jumlah biaya yang dikeluarkan untuk satu M³ air terjual mengalami penurunan Rp. 5,9 yaitu dari tahun

1997 sebesar Rp. 1.487,3 per M³ air (Rp. 3.017.533.864,24 / 2.028.818 m³) menjadi Rp. 1.481,4 per M³ air (Rp. 3.702.120.793,72 / 2.499.037 m³) pada tahun 1998. Kenaikan ini terjadi karena meningkatnya pengeluaran operasional dari Rp. 3.017.533.864,24 menjadi Rp. 3.702.120.793,72 pada tahun 1998 yang disebabkan oleh Biaya Transmisi dan Distribusi yang melonjak cukup besar (22,15%) serta biaya Administrasi Umum naik lebih besar lagi (50,7%), sebagai akibat naiknya semua barang-barang fabrikasi. Pengeluaran yang cukup besar untuk penjualan air per M³ sangat mempengaruhi kinerja perusahaan dari aspek efisiensi. Dari hasil analisis skor yang diperoleh pada rasio ini sangat kecil yaitu 1 berarti tidak efisiensi.

4.2.4. Working Rasio

Rasio ini perbandingan antara biaya operasi sebelum penyusutan terhadap pendapatan operasional. Rasio ini merupakan tolok ukur untuk menilai efisiensi / kehematan dalam penggunaan sumber dana dan daya untuk menjalankan kegiatan operasioanal perusahaan. Dari tahun 1997 ke tahun 1998 mengalami penurunan tingkat kesehatan.

Hal tersebut tercermin dari meningkatnya pengeluaran operasional sebelum penyusutan dari Rp. 2.275.524.495,86 pada tahun 1997 menjadi Rp. 2.805.539.545,55 pada tahun

1998, meskipun pendapatan operasional juga mengalami kenaikan dari Rp. 2.329.929.964,7 pada tahun 1997 menjadi Rp. 2.734.783.998 pada tahun 1998.

Dengan kenaikan pengeluaran operasional sebelum penyusutan tersebut maka rasio semakin menurun dari 97,66% (Rp. 2.275.524.495,86 / Rp. 2.329.929.964,7) pada tahun 1997 menjadi 102,58% (Rp. 2.805.539.545,55 / Rp. 2.734.783.998) pada tahun 1998. Posisi ini mencerminkan tidak efisiennya dalam penggunaan sumber dana untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Hal ini disebabkan masih tingginya biaya operasional dan biaya administrasi umum, yang secara umum sangat mempengaruhi kinerja keuangan. Sehingga rasio ini memperoleh skor 1 tahun 1997 dan masih tetap skor 1 untuk tahun 1998.

4.2.5. Rasio Karyawan per 1000 Pelanggan

Tujuan rasio ini untuk menilai kinerja karyawan terhadap pelanggan yang ada, dan sejauh mana tingkat efektivitas karyawan dalam melayani para pelanggan. Pada tahun 1997 jumlah karyawan 122 orang sedangkan jumlah pelanggan 13.930 pelanggan, untuk tahun 1998 menunjukkan peningkatan yaitu jumlah karyawan 121 orang sedangkan jumlah pelanggan 16.325 pelanggan.

Dari analisis dua periode tahun 1997 dan tahun 1998, setiap 1000 pelanggan ditangani 8,75 karyawan ($122 / 13.930$) x 1.000 untuk tahun 1997 dan setiap 1.000 pelanggan ditangani 7,4 karyawan ($121 / 16.325$) x 1.000 untuk tahun 1998.

Dari hasil perbandingan jumlah pegawai dengan jumlah pelanggan tersebut di atas, maka skor yang diperoleh masing-masing periode yaitu 4.

4.2.6. Kebocoran Air

Adalah air yang didistribusikan tetapi tetapi tidak tercatat jumlahnya. Tingkat kebocoran / kehilangan air yang ditoleransi adalah 20%, yang artinya PDAM harus mengusahakan agar air yang tidak tercatat tersebut tidak lebih dari 20%. Semakin tinggi jumlah kehilangan air maka nilai kinerjanya semakin kecil.

Pada tahun 1997 jumlah air yang tercatat di produksi dikurangi air yang terjual sebesar $1.209.034 \text{ m}^3$ sedangkan untuk tahun 1998 sebesar $1.316.801,5 \text{ m}^3$. Sedangkan untuk jumlah air yang diproduksi tahun 1997 $3.237.852 \text{ m}^3$ dan untuk tahun 1998 sebesar $3.815.838,50 \text{ m}^3$.

Dari tahun 1997 dan tahun 1998 kebocoran masing-masing periode yaitu 37,34% ($1.209.034 / 3.237.852$) dan 34,5% ($1.316.801,5 / 3.815.838,5$). Meskipun ada perbaikan atas kehilangan air, namun tetap melampaui batas toleransi

kebocoran. Hal ini disebabkan banyak faktor non teknis yang tak terhindarkan dan hanya bisa ditekan, namun sulit dihilangkan sama sekali, terbukti masih adanya toleransi 20%, sehingga nilai yang diperoleh masing-masing tahun adalah 2.

4.2.7. Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar (Likuiditas)

Aktiva ini merupakan tolok ukur untuk menilai ketersediaan aset-aset likuid untuk memenuhi kewajiban jangka pendek (kurang dari 1 tahun) dalam rangka membiayai kegiatan operasional maupun pembayaran hutang dan bunga yang jatuh tempo.

Jumlah aktiva lancar mengalami kenaikan dari 554.362.854,20 pada tahun 1997 menjadi 577.613.895,18 pada tahun 1998, sedangkan untuk jumlah pasiva lancar mengalami penurunan dari 345.940.128 pada tahun 1997 menjadi 51.294.475 pada tahun 1998.

Rasio ini mengalami peningkatan 9,66 dari 1,6 ($554.362.854,20 / 345.940.128$) pada tahun 1998. Dengan rasio yang demikian bagus tingkat likuiditas perusahaan sangat baik, sehingga kegiatan operasional berjalan dengan lancar. Hal ini disebabkan menurunnya beban hutang jangka pendek yang jatuh tempo, disamping meningkatnya aktiva lancar meskipun tidak besar. Skor yang diperoleh masing-masing tahun yaitu 4.

4.3. Tingkat Keuntungan

4.3.1. Keuntungan Penjualan

Rasio ini digunakan untuk mengukur laba yang dapat dihasilkan dari pendapatan kumulatif setiap periode. Ketidak seimbangan dalam struktur pembiayaan aset yang sangat besar, dan pemborosan dalam membiayai kegiatan operasional akan mengakibatkan penurunan rasio ini.

Rasio keuntungan penjualan tahun 1997 dan tahun 1998 masing-masing 2,3% (Rp. 54.405.468,84 / Rp. 2.329.929.964,7) dan -2,58% (Rp.-70.755.546 / Rp. 2.734.783.998), mengalami penurunan sebesar 4,88 %. Penurunan laba sebelum pajak sebesar Rp. 125.161.014 (230,05%) dari Rp. 54.405.468 tahun 1997 menjadi Rp. -70.755.546 pada tahun 1998. Hal ini disebabkan masih rendahnya jumlah pelanggan dan investasi yang telah ditanamkan dalam daerah pelayanan, sehingga berakibat tingginya biaya operasional, meskipun memiliki aset pelayanan yang besar tetapi kurang maksimal (idle capacity). Meskipun pendapatan operasional juga meningkat sebesar Rp. 314.833.719 (13,75%) dari Rp. 2.289.160.666 pada tahun 1997 menjadi Rp. 2.603.994.385 pada tahun 1998.

Karena penurunan laba yang besar, sehingga nilai (skor) yang diperoleh masing-masing tahun yaitu 1, yang berarti tidak memperoleh keuntungan (rugi).

4.3.2. Pengembalian Aktiva

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dan jumlah aset yang dikelola. Rendahnya rasio ini dapat disebabkan oleh pendayagunaan aset yang belum optimal, ketidakseimbangan dalam struktur pembiayaan aset sehingga mengakibatkan tingginya beban serta pengelolaan kegiatan operasional yang tidak efisiensi.

Hal ini dapat dilihat rendahnya pendapatan sebelum bunga dan pajak dari Rp. 54.405.468,84 pada tahun 1997 menjadi rugi Rp. -70.755.546 pada tahun 1998, dibandingkan jumlah aktiva yang menunjukkan peningkatan dari Rp. 6.646.063.354,22 pada tahun 1997 menjadi Rp. 6.813.562.161,72 pada tahun 1998. Seperti halnya alasan yang lain, juga disebabkan rendahnya laba atau bahkan rugi yang besar karena pengaruh pengeluaran operasional yang cukup besar. Dari hasil analisis rasio di atas maka skor yang diperoleh masing-masing tahun yaitu 1, yang berarti tidak seimbang nya laba dengan aset yang dikelola.

Dengan demikian secara keseluruhan pada tahun 1997 mendapat 30 yang berarti kurang sehat dan tahun 1998 mendapat skor total = 31 yang berarti sehat. (Lihat tabel 4 – 1)

Tabel 4 - 1

**HASIL PERHITUNGAN ANALISA KINERJA KEUANGAN PDAM KENDAL
DENGAN STANDART KEMENDAGRI 690-900-327 Tanggal 10 Mei 1994**

Kinerja Keuangan	Alat Ukur / Ratio	Th. 1997	Skor	Th. 1998	Skor	Kriteria
I. Struktur Hutang	1. Rasio Hutang jangka panjang terhadap equity = $\frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Seluruh Permodalan}} \times 100\%$	$\frac{1.763.555.889}{6.233.746.672,22}$ = 28,29%	4	$\frac{1.730.815.889}{6.682.700.886,72}$ = 25,89%	4	> 70% = 1 51% - 70% = 2 31% - 50% = 3 < 30% = 4
65	2. Debt Coverage Ratio = $\frac{\text{Jumlah Pend. Operasional Bersih}}{\text{Bunga + Angsuran Pinjaman}}$	$\frac{64.875.058,92}{102.976.284}$ = 0,63	1	$\frac{-201.011.037,83}{136.334.925}$ = -1,47	1	< 1,3 = 1 1,3 - 2,2 = 2 2,3 - 3,2 = 3 > 3,3 = 4
	3. Porsi pembayaran bunga terhadap = $\frac{\text{Bunga}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$	$\frac{1.976.284}{2.329.929.964,7}$ = 4,41%	4	$\frac{136.334.925}{2.603.944.385}$ = 5,2%	4	> 20% = 1 16% - 19% = 2 11% - 15% = 3 < 10% = 4
	JUMLAH I		9		9	
II. Efisiensi	1. Pendapatan operasional per m ³ air terjual = $\frac{\text{Pendapatan Operasional}}{\text{Jumlah m}^3 \text{ air terjual}}$	$\frac{1.763.555.889}{6.233.746.672,22}$ = 1.148,4 (Rp.)	4	$\frac{2.734.783.998}{2.499.037}$ = 1.094,34	4	< 200 = 1 201 - 250 = 2 251 - 400 = 3 > 400 = 4

2.	Perputaran piutang/tagihan Piutang = $\frac{\text{Rata - Rata Penjualan Per Hari}}{\text{Rata - Rata Penjualan Per Hari}}$	$\frac{197.992.869}{6.271.673}$ = 31,5 hari	4	$\frac{205.916.875}{7.134.231}$ = 28,86 hari	4	> 211 = 1 151 - 200 = 2 91 - 150 = 3 < 90 = 4
3.	Pengeluaran operasional per m ³ air terjual Pengeluaran Operasional = $\frac{\text{Jumlah m}^3 \text{ Air Terjual}}{\text{Jumlah m}^3 \text{ Air Terjual}}$	$\frac{205.916.875}{7.134.231}$ = 1.487,3 (Rp.)	1	$\frac{3.702.120.793,72}{2.499.037}$ = 1.481,4 (Rp.)	1	> 400 = 1 251 - 400 = 2 201 - 250 = 3 < 200 = 4
4.	Working Ratio = $\frac{\text{Pengeluaran Op. Seb. Penyusutan}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$	$\frac{2.275.524.495,86}{2.329.929.964,7}$ = 97,66%	1	$\frac{2.805.539.545,55}{2.734.783.998}$ = 102,58%	1	> 70% = 1 61% - 70% = 2 51% - 60% = 3 < 50% = 4
5.	Ratio karyawan per 1000 pelanggan = $\frac{\text{Jumlah Pegawai} \times 1000}{\text{Jumlah Pelanggan}}$	$\frac{122}{13.930} \times 1000$ = 8,76	4	$\frac{121}{16.325} \times 1000$ = 7,41	4	> 15 = 1 13 - 15 = 2 10 - 12 = 3 < 10 = 4
6.	Ratio Kebocoran Air = $\frac{\text{Jumlah Air Yang Tercatat Dijual}}{\text{Jumlah Air Yang Tercatat Diproduksi}} \times 100\%$	$\frac{1.209.034}{3.237.852}$ = 37,34%	2	$\frac{1.316.80,5}{3.815.838,5}$ = 34,5%	2	> 40% = 1 30% - 39% = 2 20% - 29% = 3 < 20% = 4
7.	Current Ratio = $\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Pasiva Lancar}}$	$\frac{554.362.854,10}{345.940.128}$ = 1,6	3	$\frac{577.613.895,18}{2.734.783.998}$ = 11,2	4	< 1,0 = 1 1,0 - 1,4 = 2 1,5 - 1,9 = 3 > 2,0 = 4
JUMLAH II					19	20

III. Tingkat Keuntungan	1. Keuntungan Penjualan = $\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Pendapatan Operasional}}$	$\frac{54.405.468,84}{2.329.929.964,7}$ = 2,3%	1	$\frac{-70.755.546,74}{2.734.783.998}$ = -2,58%	1	< 10% = 1 11% - 15% = 2 16% - 20% = 3 > 20% = 4
	2. Pengembalian aktiva = $\frac{\text{Pendapatan Seb. Bunga \& Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$	$\frac{54.405.468,84}{6.646.063.354,22}$ = 0,81%	1	$\frac{-70.755.546,74}{6.813.562.161,72}$ = -1,03%	1	< 10% = 1 11% - 15% = 2 15% - 20% = 3 > 20% = 4
JUMLAH III			2		2	
JUMLAH I + II + III			30		31	

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Kesimpulan dapat dibagi dalam Kategori Umum dan Khusus, sebagai berikut :

5.1.1. Kesimpulan Umum

Secara umum dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut :

- Hasil skor total pada tahun 1997 adalah 30, yang berarti tingkat kesehatannya adalah kurang sehat.
- Hasil skor total pada tahun 1998 adalah 31, yang berarti tingkat kesehatannya adalah sehat.

Ini berarti meskipun tahun 1997 adalah awal krisis moneter diteruskan sampai dengan tahun 1998 menjadi krisis ekonomi, politik dan lain lain namun PDAM Kendal justru naik peringkat dari kurang sehat menjadi sehat, karena cash plow naik.

5.1.2. Kesimpulan Khusus

Meskipun kondisi kesehatan PDAM dikatakan sehat, namun banyak masalah yang akan mengganggu kinerja keuangan antara lain sebagai berikut :

- Debt Coverage Ratio (DCR), Pengeluaran operasional per m³ Air Terjual, Working Ratio, Kebocoran air, Keuntungan

Penjualan dan Pengembalian Aktiva yang masih rendah rasionya.

- Dibanding tahun 1997 yang masih laba sebesar Rp. 54.405.408,84, maka tahun 1998 justru merugi sebesar Rp. 70.755.546,74. Namun demikian meskipun merugi cashflow tetap lancar.
- Sedangkan yang menjadi masalah adalah pembayaran hutang dan dan angsuran pinjaman ADB yang semakin lama semakin berat, apabila tidak segera dipecahkan.

Beberapa penyebab rendahnya Kinerja Keuangan adalah :

- Naiknya biaya beban operasional antara lain Biaya distribusi dan transmisi serta melonjaknya biaya administrasi umum yang mencapai 50%.
- Kurang efisiennya pemanfaatan aset yang cukup besar namun belum maksimal, sehingga menjadi beban operasional dan pemeliharaan.
- Rendahnya rata-rata pemakaian air oleh pelanggan dan tarif yang masih rendah, yang akan mempengaruhi pendapatan operasional secara keseluruhan.

5.2. SARAN

Melihat kesimpulan tersebut, penulis menyampaikan saran-saran pemecahan sebagai berikut :

- Perlunya peningkatan jumlah pelanggan pada daerah-daerah yang cukup potensial seperti daerah industri, perdagangan dan pemukiman, sehingga sisa kapasitas air yang tersisa bisa dimanfaatkan dan terus dikembangkan tidak hanya untuk perumahan dan perdagangan. Industri tidak boleh dibiarkan terlalu banyak memakai air dengan caranya sendiri (sumur artesis) yang lama-lama akan mengganggu keseimbangan lingkungan di sekitarnya.
- Perlunya efisiensi di semua lini, baik dalam keputusan untuk investasi jaringan pelayanan maupun dalam pengeluaran biaya-biaya administrasi dan umum.
- Perlu promosi peningkatan penggunaan air PDAM yang diimbangi dengan kualitas air maupun peningkatan pelayanan.
- Perlu peningkatan kinerja karyawan.
- Perlu kaji ulang terhadap pinjaman ADB atau penundaan pembayaran angsuran pinjaman, agar kinerja keuangan tidak terlalu berat dimana krisis ekonomi yang berkepanjangan belum berhenti yang mempengaruhi daya beli masyarakat dalam penggunaan air PDAM.

DAFTAR PUSTAKA

Apostolou G. Nickolas, Lawrence Crumbley, Ph.D. *Memahami Laporan dan Berita Keuangan*, Gramedia, Jakarta, 1993.

Direktorat Jenderal Pemerintah Umum Otonomi Daerah, *Kinerja Keuangan PDAM*, Departemen Dalam Negeri, Jakarta, 1994.

Lukman Syamsudin, *Manajemen Keuangan Perumahan*, Grafindo Persada, PT, Jakarta, 1985.

Soediyono, R, *Analisis Laporan Keuangan; Analisis Rasio*, Liberty, Yogyakarta, 1991

Suad Husnan, *Manajemen Keuangan*, BPPE, Yogyakarta, 1996.

Van Horne, James C, *Financial Manajemen Policy*, New Delhi, 1991.