

## BAB III

### ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA MELAWI

#### A. Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi

Bagaimana Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi? Berikut ini analisa yang penulis sajikan. Beberapa indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui Kinerja di dalam Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi meliputi:

##### 1. Aspek Pelayanan (Perspektif Pelanggan)

Perspektif ini lebih menekankan pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan akhir atau *end user* dari pelayanan PDAM.

Dalam perspektif pelanggan, beberapa sasaran beserta ukuran keberhasilan yang ditetapkan dalam mengukur tercapai tidaknya sasaran perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Sasaran : Meningkatnya jangkauan pelayanan distribusi air
  - Ukuran Keberhasilan : - Persentase cakupan pelayanan.
- b) Sasaran : Meningkatnya kepuasan pelanggan
  - Ukuran Keberhasilan : - Kualitas air.
  - Kuantitas air.
  - Kontinuitas air.
  - Persepsi kepuasan pelanggan.

##### a. Cakupan Pelayanan dan Pertumbuhan Pelanggan

Selama tiga tahun terakhir, cakupan pelayanan PDAM Melawi masih sangat rendah, yaitu 11,24% (2012), 14,67% (2013), dan 14,48% (2014). Ini disebabkan, jumlah kapasitas produksi yang masih kecil, jaringan pipa distribusi yang belum terpasang di pemukiman

penduduk, dan masyarakat yang masih mengandalkan air sungai dan mata air sebagai kebutuhan air bersih.

Berdasarkan data yang ada, jumlah Sambungan Langganan (SL) terjadi peningkatan setiap tahunnya walaupun penambahannya sangat kecil, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel III.1**  
**Jumlah Sambungan Langganan**

No	Uraian	Satuan	Tahun			
			2012	2013	2014	2015
<b>A</b>	<b>Kelompok I</b>	<b>SL</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>87</b>	<b>94</b>
	Sosial Umum	SL	46	52	70	80
	Sosial Khusus	SL	7	7	11	14
	Sosial Tarif Lama	SL	6	6	6	-
<b>B</b>	<b>Kelompok II</b>	<b>SL</b>	<b>2,914</b>	<b>3,243</b>	<b>3,828</b>	<b>3,958</b>
	Rumah Tangga	SL	2,884	3,209	3,786	3,915
	Instansi Pemerintah	SL	30	34	42	43
<b>C</b>	<b>Kelompok III</b>	<b>SL</b>	<b>530</b>	<b>565</b>	<b>725</b>	<b>933</b>
	Niaga Kecil	SL	29	30	76	90
	Niaga Menengah	SL	438	473	583	763
	Niaga Besar	SL	63	62	66	80
<b>D</b>	<b>Kelompok IV</b>	<b>SL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Industri Kecil	SL	-	-	-	-
	Industri Besar	SL	-	-	-	-
	Industri Khusus	SL	-	-	-	-
	<b>Jumlah Sambungan Langganan</b>	<b>SL</b>	<b>3,503</b>	<b>3,873</b>	<b>4,640</b>	<b>4,985</b>
	<b>Pertumbuhan Pelanggan</b>	<b>%</b>	<b>14.59%</b>	<b>10.56%</b>	<b>19.80%</b>	<b>7.44%</b>
	<b>Tingkat Pertumbuhan Pelanggan</b>	<b>%</b>	<b>13.10%</b>			

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

Dari tabel di atas terlihat bahwa rata-rata tingkat pertumbuhan sambungan langganan selama tiga tahun sebesar 13,10%.

b. Konsumsi Air Rata-Rata Pelanggan

PDAM Melawi selama tiga tahun terakhir telah memenuhi kebutuhan rata-rata/bulan/rumah tangga sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 23 tahun 2006 tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara Pengaturan Tarif Air Minum Pasal 1 ayat 8 yaitu sebesar 10 m<sup>3</sup>/kepala keluarga/bulan atau 60 liter/orang/hari. Pemakaian rata-rata untuk pelanggan rumah tangga selama tiga tahun terakhir berkisar 19,18m<sup>3</sup>/bulan sampai dengan 21,26m<sup>3</sup>/bulan dan pemakaian rata-rata keseluruhan pelanggan berkisar 19,91m<sup>3</sup>/bulan sampai dengan 22,24m<sup>3</sup>/bulan.

c. Survey Kepuasan Pelanggan

1) Sumber Air

Berdasarkan data di bawah ini terlihat bahwa 47,02% pelanggan masih memanfaatkan sumber air selain PDAM untuk keperluan sehari-hari mereka. Sumber air lain terbesar yaitu sebesar 17,46% dengan memanfaatkan air tanah/ sumur. Alasan utama masih memanfaatkan sumber air lain, karena Sumber lain lebih mudah/suka (27,87%), kualitas sumber lain lebih baik (24,36%) dan mereka menganggap sumber air lain lebih murah (23,89%). Selengkapnya digambarkan pada tabel berikut:

**Tabel III.2**  
**Sumber Air Lain yang Digunakan Pelanggan PDAM**

<b>Sumber Air Lain</b>	<b>(%)</b>
Kran / Hidran Umum	2.18
Air tanah / Sumur	17.46
Dari Tetangga	3.37
Membeli Air (Bukan dari PDAM)	3.97
Danau, Sungai dan Sumber lain	7.74
Air Hujan	10.71
Lainnya	1.59

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

**Tabel III.3**  
**Alasan Masih Mempergunakan Sumber Air Lain**

<b>Alasan</b>	<b>(%)</b>
Sumber lain lebih murah	23.89
Kuantitas sumber lain lebih baik	14.75
Kualitas sumber lain lebih baik	24.36
Kontinuitas sumber lain lebih baik	9.13
Sumber lain lebih mudah/suka	27.87

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

a. Pelayanan Teknis

1) Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas (3K)

Tingkat kepuasan pelanggan pada aspek 3K secara keseluruhan yaitu, untuk kualitas air sebesar 63,58%, kuantitas air sebesar 61,82%, dan kontinuitas air sebesar 62,25%, selengkapnya dapat dilihat tabel berikut:

**Tabel III.4**  
**Tingkat Kepuasan terhadap Pelayanan 3K**

Aspek Pelayanan	Kondisi	% Kepuasan
Kualitas air	Musim kemarau	56.67
	Musim hujan	70.50
Kuantitas air	Musim kemarau	55.95
	Musim hujan	67.69
Kontinuitas air	Musim kemarau	60.66
	Musim hujan	63.84

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

2) Sistem Meter Air

Tingkat kepuasan pelanggan untuk sistem meter air secara keseluruhan adalah sebesar 65,39%, seperti terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel III.5**  
**Tingkat Kepuasan terhadap Pelayanan Sistem Meter Air**

Aspek Pelayanan	% Kepuasan
Sistem Meter Air	65.39

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

b. Pelayanan Non-Teknis

1) Penagihan dan Prosedur Pembayaran

Tingkat kepuasan pelanggan pada aspek penagihan dan prosedur pembayaran adalah sebesar 67,68%. Secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel III.6**  
**Tingkat Kepuasan**  
**terhadap Penagihan dan Prosedur Pembayaran**

<b>Aspek Pelayanan</b>	<b>% Kepuasan</b>
Jadwal pembayaran	68.21
Jumlah pembayaran	66.67
Lokasi tempat pembayaran	65.85
Pelayanan petugas pembayaran	69.87
Antrian pada loket pembayaran	67.18
Prosedur pembayaran	68.58
Prosedur pembayaran tunggakan	66.15
Sistem penagihan	68.92

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

2) Perbaikan dan Pemeliharaan

Tingkat kepuasan pelanggan pada aspek pelayanan yang berkaitan dengan perbaikan dan pemeliharaan, seperti laporan pengaduan, waktu perbaikan, kesigapan petugas terhadap laporan pengaduan dan sikap petugas perbaikan adalah sebesar 70,07%, seperti yang digambarkan pada tabel berikut:

**Tabel III.7**  
**Tingkat Kepuasan**  
**terhadap Perbaikan dan Pemeliharaan**

<b>Aspek Pelayanan</b>	<b>% Kepuasan</b>
Laporan pengaduan	69.74%
Waktu perbaikan	70.16%
Kesigapan PDAM terhadap pengaduan	69.24%
Sikap petugas perbaikan	71.15%

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

3) Media Kontak/Komunikasi

Media komunikasi antara pelanggan dengan PDAM selama ini, terbanyak dilakukan melalui tempat pembayaran rekening 40,09% dan petugas PDAM di lapangan 31,31%. Namun, untuk ke depan pelanggan menganggap media

komunikasi yang efektif untuk dapat berkomunikasi dan mendapatkan informasi dengan dan dari PDAM, melalui:

- Petugas PDAM 25,93%;
- Pembayaran Rekening 17,51%;
- Pertemuan Warga 13,64%; dan
- Radio 10,77%.

Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel III.8**  
**Informasi dan Komunikasi**

Media Informasi	Selama ini	Yang diharapkan
Pembayaran rekening	40.09%	17.51%
Surat menyurat	2.25%	2.53%
Menghubungi pimpinan PDAM	6.53%	8.75%
Menghubungi petugas loket bayar	4.05%	4.38%
Menghubungi perwakilan di RT/RW	2.70%	2.86%
Pertemuan warga	4.05%	13.64%
Melalui LSM	0.90%	0.84%
Radio	4.05%	10.77%
Surat Kabar	2.03%	8.92%
Leaflet atau brosur	0.45%	0.34%
Telepon	1.58%	3.54%
Petugas PDAM	31.31%	25.93%

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

#### 4) Tarif yang Berlaku

Tarif yang berlaku saat ini dinilai oleh mayoritas responden, cukup mahal (67,68%). Faktor terbesar yang menyebabkan demikian adalah karena mereka menganggap kualitas air tidak sesuai dengan tarif yang dibayarkan (43,62%).

**Tabel III.9**  
**Anggapan terhadap Tarif yang Berlaku**

Mahal	25,59%
Cukup	67,68%
Murah	6,73%

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

**Tabel III.10**  
**Faktor Penyebab Ketidakpuasan Responden**

Kualitas air tidak sesuai	43,62%
Kuantitas air tidak sesuai	14,36%
Kontinuitas air tidak sesuai	13,83%
Buruknya pelayanan PDAM	6,91%
Lebih mahal dari listrik	7,98%
Lebih mahal dari telepon	11,17%
Lainnya	2,13%

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

Meskipun demikian pelanggan masih bersedia membayar dengan penyesuaian kenaikan tarif baru, dengan catatan pelayanan kepada pelanggan ditingkatkan lagi. Dari hasil survei disimpulkan, responden yang bersedia dinaikkan tarifnya sebesar 82,21%, yang digambarkan berikut:

**Tabel III.11**  
**Tingkat Kesepakatan Kenaikan Tarif**

Jawaban	Frekuensi	%
Ya	305	82.21
Tidak	38	10.24
Tidak Menjawab	28	7.55

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

**Tabel III.12**  
**Besar Kenaikan Tarif**

Kenaikan	Frekuensi	(%)
Dibawah 10%	115	37.7049
10% s.d 20%	105	34.4262
20% s.d 30%	56	18.3607
30% s.d 40%	18	5.9016
40% s.d 50%	6	1.9672
Diatas 50%	5	1.6393

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

Selanjutnya Direktur PDAM Tirta Melawi Bapak Agus Darius, SH.,M.Kn. mengatakan:

*“Dalam aspek pelayanan kepada masyarakat secara keseluruhan sudah cukup baik, jika ada pelanggan atau masyarakat yang mengalami kendala teknis, staf kami akan selalu siap sedia.” (Kantor PDAM Tirta Melawi, 19 Oktober 2016, Jam 09.00 WIB.)*

Kemudian hal itu juga di kuatkan oleh hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian Teknik, Bapak H. Sukemi, S.Sos., yang mengatakan;

*“Penanganan pengaduan dari pelanggan atau masyarakat sejauh ini sangat baik, yaitu selalu ditangani 100%.” (Kantor PDAM Tirta Melawi, 19 Oktober 2016, Jam 10.00 WIB.)*

## **2. Aspek Administrasi dan Operasional (Perspektif Proses Bisnis Internal)**

Perspektif ini memprioritaskan pada penekanan pengembangan arah bisnis PDAM, sehingga diharapkan dapat meningkatkan pelayanan.

Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal, beberapa sasaran beserta ukuran keberhasilan yang ditetapkan dalam mengukur tercapai tidaknya sasaran perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Sasaran : Meningkatnya produktivitas dan efisiensi perusahaan.  
Ukuran Keberhasilan : - Persentase kehilangan air.  
- Persentase efisiensi produksi.
- b) Sasaran : Meningkatnya kualitas pelaksanaan rencana strategis  
Ukuran Keberhasilan : Dipedomaninya *Corporate Plan*.
- c) Sasaran : Terwujudnya kepatuhan terhadap peraturan  
Ukuran Keberhasilan : - Opini audit.



**a. Hasil Audit Umum**

PDAM Melawi selama tiga tahun terakhir, baru sekali diaudit oleh Kantor Akuntan Publik yaitu pada tahun 2015 untuk tahun buku 2014. Opini hasil audit tersebut adalah Wajar Dengan Pengecualian (WDP).

**b. Kinerja Perusahaan (Kepmendagri No. 47 Tahun 1999)**

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja tiga tahun terakhir yaitu dari tahun 2012-2014, menunjukkan penurunan tingkat capaian kinerja perusahaan. Capaian bobot nilai kinerja tahun 2014 sebesar 41,72 turun bila dibandingkan dengan tahun 2013 yaitu sebesar 43,25 dan tahun 2012 yaitu sebesar 46,15. Rincian perkembangan tingkat capaian kinerja perusahaan tersebut seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel III.13**  
**Rincian perkembangan tingkat capaian kinerja perusahaan**

No	Uraian	Nilai Maksimum	Capaian		
			2012	2013	2014
1	Aspek Keuangan	45.00	19.50	18.75	17.25
2	Aspek Operasional	40.00	19.57	16.17	14.47
3	Aspek Administrasi	15.00	7.08	8.33	10.00
<b>Jumlah</b>		<b>100.00</b>	<b>46.15</b>	<b>43.25</b>	<b>41.72</b>
<b>Klasifikasi Kinerja</b>		<b>-</b>	<b>Cukup</b>	<b>Kurang</b>	<b>Kurang</b>

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

**c. Kesehatan Perusahaan (BPPSPAM)**

Selama 3 tahun terakhir tingkat kesehatan perusahaan menunjukkan posisi kurang sehat. Capaian kesehatan dari tahun 2012-2014 mengalami penurunan yaitu 2,77 (2012), 2,66 (2013) dan 2,42 (2014). Rincian tingkat kesehatan perusahaan tersebut seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel III.14**  
**Rincian tingkat kesehatan perusahaan**

No	Uraian	Nilai Maksimum	Capaian		
			2012	2013	2014
1	Aspek Keuangan	1.25	0.81	0.76	0.54
2	Aspek Pelayanan	1.25	0.65	0.70	0.73
3	Aspek Operasi	1.75	0.86	0.79	0.87
4	Aspek SDM	0.75	0.45	0.41	0.29
<b>Jumlah</b>		<b>5.00</b>	<b>2.77</b>	<b>2.66</b>	<b>2.42</b>
<b>Klasifikasi Tingkat Kesehatan</b>		<b>-</b>	<b>Kurang Sehat</b>	<b>Kurang Sehat</b>	<b>Kurang Sehat</b>

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

**d. Penyediaan Air Bersih**

PDAM Melawi selama tiga tahun terakhir belum sepenuhnya dapat memenuhi kepastian mengenai kualitas dan kontinuitas air.

1) Kualitas Air

Kualitas air yang dihasilkan perusahaan berdasarkan hasil uji kualitas air yang dilakukan terhadap air baku, air *reservoir*, dan air perpipaan telah memenuhi standar air bersih, namun belum memenuhi standar air minum.

2) Kontinuitas Air

Kontinuitas air yang didistribusikan selama tiga tahun terakhir, rata-rata masih di bawah 18 jam. Kondisi tersebut masih belum dapat memenuhi standar yang ditetapkan PP No. 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Pasal 10 ayat 3 yaitu sebesar 24 jam.

Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara kepada perwakilan Dewan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi, Bapak Margitus Bemban, SH., MM. yang menyatakan:

*“Kurang puas terhadap Kontinuitas Air PDAM Tirta Melawi, karena pelayanan air bersih masih belum tersedia 24 jam.” (Kantor Pemda, Kabupaten Melawi, 15 Oktober 2016, jam 09.30 WIB.)*

#### e. Tingkat Kehilangan Air

PDAM Melawi masih mengalami kebocoran air atau *Non-Revenue Water* (NRW). Selama tiga tahun terakhir, NRW rata-rata berkisar 15,70%. NRW terbesar terjadi pada tahun 2014 yaitu sebesar 309.865,40 m<sup>3</sup> atau 21,85%. Persentase tersebut masih lebih tinggi dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, yaitu sebesar 20%.

Tingkat kebocoran air ini mengakibatkan hilangnya potensi pendapatan penjualan air yang seharusnya bisa diterima perusahaan. Namun perhitungan NRW tersebut belum dilakukan secara akurat karena terkendala teknis, seperti tidak berfungsinya *water meter* induk di setiap IPA dan instalasi distribusi, serta adanya kerusakan *water meter* pelanggan yang belum diperbaiki.

#### f. Sistem Distribusi

Sistem penyediaan air bersih PDAM Melawi dilakukan dengan cara air bersih didistribusikan ke daerah pelayanan dengan menggunakan sistem pompanisasi. Dengan sistem tersebut, air baku diolah terlebih dahulu sebelum didistribusikan kepada konsumen.

Jaringan pipa distribusi yang terpasang sepanjang 162.554m, namun tidak beroperasi baik secara keseluruhan. Kondisi pipa ini sebagian besar memerlukan rehabilitasi, karena menipisnya ketebalan pipa akibat korosi dari dalam maupun dari luar.

Kondisi jaringan pipa distribusi yang demikian kurang menguntungkan dan menjadi salah satu penyebab kebocoran air. Oleh karena itu perlu direncanakan penggantian pipa yang baru.

### 3. Aspek Keuangan (Perspektif Keuangan)

Perspektif ini lebih menitikberatkan pada proses pengelolaan keuangan dan manajemen secara umum sebagai dasar atau pondasi bagi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pengembangan.

Dalam perspektif keuangan, beberapa sasaran beserta ukuran keberhasilan yang ditetapkan dalam mengukur tercapai tidaknya sasaran perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Sasaran : Meningkatnya kinerja keuangan perusahaan
- Ukuran Keberhasilan :
  - Meningkatnya tingkat rentabilitas perusahaan.
  - Meningkatnya tingkat likuiditas perusahaan.
  - Meningkatnya tingkat solvabilitas perusahaan.

#### a. Tarif

PDAM Melawi menerapkan dua jenis perlakuan tarif air yaitu:

- 1) Peraturan Bupati Melawi Nomor 25 tahun 2009 Tanggal 28 September 2009 tentang Tarif Pelayanan Air Minum Pada Perusahaan Daerah air Minum Kabupaten Melawi, dengan tarif Dasar sebesar Rp.1.400,00. Tarif ini berlaku di Kecamatan Nanga Pinoh, Ella Hilir, dan Menukung.
- 2) Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Sintang Nomor 394 Tahun 1997 tanggal 31 Desember 1997 Tentang Tarif Pelayanan Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Sintang, dengan tarif dasar Rp350,00. Tarif ini berlaku di Kecamatan Sayan, Kota Baru, dan Soka

Keadaan tersebut terjadi karena adanya kebijakan Direksi PDAM Melawi mengingat kemampuan instalasi PDAM pada wilayah tersebut sangat minim, dan kemampuan bayar pelanggan masih sangat rendah. Kondisi tersebut akan berpengaruh pada usaha PDAM dalam rangka mencapai *full cost recovery*.

b. Laporan Laba Rugi

Kondisi usaha perusahaan secara akuntansi ditunjukkan oleh jumlah pendapatan usaha dan biaya operasionalnya yang tercermin pada Laporan Laba Rugi Perusahaan. Akan tetapi untuk PDAM Melawi yang masih mengemban fungsi sosial tidak hanya dipengaruhi kondisi keuangan perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kepedulian pemerintah daerah dan kemampuan keuangan daerah. Apalagi secara umum perusahaan masih sangat membutuhkan perhatian dan suntikan dana dari pemerintah daerah. Dalam pengungkapan kondisi perusahaan ini, penulis akan menguraikan kondisi laba rugi perusahaan atau pendapatan dan biaya operasionalnya selama tiga tahun terakhir, sebagaimana berikut ini:

**Tabel III.15**  
**Laba Rugi PDAM Tirta Melawi**

Uraian	Tahun		
	2013	2014	2015
<b>PENDAPATAN USAHA</b>			
Pendapatan Harga Air	3,478,000,625	3,843,249,575	4,023,522,275
Pendapatan Non-Air	864,820,811	952,129,296	1,530,969,350
<b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>	<b>4,342,821,436</b>	<b>4,795,378,871</b>	<b>5,554,491,625</b>
<b>BEBAN OPERASIONAL</b>			
Beban Pegawai	3,648,929,208	3,761,236,263	3,916,934,712
Beban Kantor	100,488,884	458,738,751	283,514,393
Beban Listrik	160,323,021	752,825,079	921,921,187
Beban BBM	182,146,720	163,882,000	181,100,146
Beban Pemakaian Bahan Kimia	28,447,800	40,928,800	118,334,040
Beban Air Baku	-	-	-
Beban ATK & Barang Cetak	62,932,270	28,671,938	73,470,210
Beban Pemeliharaan	740,676,279	51,510,446	152,099,951
Beban Pemakaian Bahan Pembantu	-	-	-
Beban Penelitian dan Pengembangan	11,866,200	5,500,000	-
Beban Penyisihan dan Pengh. Piutang	240,930,423	35,674,172	165,552,090
Beban Penyusutan	1,580,810,366	2,208,062,409	2,307,244,181
Beban Pajak/Retribusi	-	-	-
Kerugian Penurunan Nilai	-	-	-
Beban Operasional Lainnya	273,702,390	385,846,095	91,248,780
<b>Jumlah Beban Operasional</b>	<b>7,031,253,560</b>	<b>7,892,875,953</b>	<b>8,211,419,690</b>
<b>PENDAPATAN LAIN-LAIN</b>	<b>34,900,485</b>	<b>57,239,519</b>	<b>35,728,529</b>
<b>BEBAN LAIN-LAIN</b>	<b>1,233,572</b>	<b>1,716,877</b>	<b>889,289</b>
<b>LABA/(RUGI) SEBELUM PAJAK</b>	<b>(2,654,765,210)</b>	<b>(3,041,974,440)</b>	<b>(2,622,088,824)</b>
<b>PENGHASILAN/(BEBAN) PAJAK</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>LABA/(RUGI) BERSIH</b>	<b>(2,654,765,210)</b>	<b>(3,041,974,440)</b>	<b>(2,622,088,824)</b>

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan selama tiga tahun terakhir terus mengalami kerugian. Hal tersebut disebabkan oleh pendapatan perusahaan yang belum mampu menutupi biaya operasional.

Pendapatan perusahaan apabila dilihat dari tabel di atas cenderung meningkat. Namun peningkatan pendapatan tersebut belum mampu mengimbangi peningkatan biaya usaha dari tahun ke tahun. Perusahaan masih belum bisa melakukan efisiensi biaya (biaya usaha lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan usaha) sehingga perusahaan masih mengalami kerugian.

Hal yang sama juga penulis dapatkan dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Bapak Wagino, S.IP., yang mengatakan:

*“PDAM Tirta Melawi selama tiga tahun terakhir bisa dikatakan masih mengalami penurunan dalam posisi keuangan karena kondisi perusahaan yang terus merugi. Ini disebabkan aset dan modal perusahaan belum mampu menghasilkan laba bagi perusahaan”. (Kantor PDAM Tirta Melawi, 19 Oktober 2016, jam 10.30 WIB.)*

### c. Neraca

Gambaran kekayaan PDAM Melawi yang disajikan melalui perbandingan antara total aset dengan jumlah kewajiban dan ekuitas selama tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut:

**Tabel III.16**  
**Perbandingan total aset dengan jumlah kewajiban dan ekuitas**

Uraian	Tahun		
	2013 Un-Audited	2014 Audited	2015 Un-Audited
<b>NERACA</b>			
<b>ASET</b>	<b>55,310,626,581</b>	<b>57,636,444,043</b>	<b>64,224,544,726</b>
Aset Lancar	2,692,495,197	2,618,041,959	2,968,509,490
Aset Tetap	52,618,131,384	55,018,402,084	61,256,035,237
Aset Lain-Lain	-	-	-
<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>	<b>55,310,626,581</b>	<b>57,636,444,043</b>	<b>64,224,544,726</b>
Kewajiban Lancar	268,225,621	497,232,957	398,213,331
Kewajiban Jangka Panjang	-	-	-
Kewajiban Lain-Lain	-	-	-
Ekuitas	55,042,400,960	57,139,211,086	63,826,331,396

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

### 1) Aset

Perkembangan aset perusahaan antara lain dapat dilihat melalui perkembangan nilai aset lancar, aset tetap dan aset lain-lain. Selama tiga tahun terakhir, total aset mengalami peningkatan. Pada tahun 2014 terjadi penurunan aset lancar dibandingkan tahun 2013. Kemudian pada tahun 2015 terjadi peningkatan kembali sebesar Rp350.467.531.

### 2) Kewajiban

Total kewajiban dari perusahaan disajikan melalui perbandingan kewajiban lancar, kewajiban jangka panjang dan kewajiban lain-lain seperti yang digambarkan pada tabel di atas. Selama tiga tahun terakhir, jumlah kewajiban perusahaan terus mengalami peningkatan dengan jumlah kewajiban terbesar pada tahun 2014 yaitu sebesar Rp497.232.956,84.

### 3) Ekuitas

Perkembangan ekuitas selama tiga tahun terakhir menunjukkan perkembangan yang meningkat. Terjadinya peningkatan disebabkan oleh perusahaan terus melakukan investasi/pembelian aset tetap setiap tahunnya. Namun, investasi tersebut belum memberikan dampak yang signifikan terhadap pendapatan operasional perusahaan.

## **d. Rasio Keuangan**

Dalam melihat rasio keuangan dapat dilakukan dengan melakukan analisis terhadap rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas sebagai berikut:

**Tabel III.17**  
**Analisis terhadap Rentabilitas, Likuiditas dan Solvabilitas**

No	Rasio Keuangan	Tahun		
		2013	2014	2015
<b>A. Rentabilitas</b>				
1	<i>Net Margin Ratio</i>	-76.33%	-79.15%	-65.15%
2	<i>Return On Equity</i>	-4.82	-5.32	-4.11
3	<i>Return On Asset</i>	-4.80	-5.28	-4.08
4	<i>Operating Ratio</i>	1.62	1.65	1.48
<b>B. Likuiditas</b>				
1	<i>Cash Ratio</i>	283.25%	46.40%	181.95%
2	<i>Current Ratio</i>	10.04	5.27	7.45
3	<i>Jangka Waktu Penagihan Piutang</i>	59.07	66.43	60.43
4	<i>Efektivitas Penagihan</i>	85.55%	80.98%	95.22%
<b>C. Solvabilitas</b>				
1	<i>Total Debt to Equity Ratio</i>	0.49%	0.87%	0.62%
2	<i>Total Debt to Asset Ratio</i>	0.48%	0.86%	0.62%

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

Secara umum rasio keuangan perusahaan di atas menunjukkan bahwa perusahaan dalam kondisi yang kurang baik dan terus menurun dari tahun 2012 – 2014.

#### **4. Aspek Organisasi dan Sumber Daya Manusia (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)**

Perspektif ini menitikberatkan pada proses pengembangan SDM sebagai *learning process* dan pengembangan sarana dan prasarana sebagai bentuk pertumbuhan (*growth*) dari kapasitas PDAM.

- a) Sasaran : Terwujudnya lingkungan organisasi yang baik
  - Ukuran Keberhasilan : - Keadaan di dalam organisasi
- b) Sasaran : Meningkatnya kepuasan karyawan
  - Ukuran Keberhasilan : - Persepsi kepuasan karyawan.



a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PDAM Melawi ditetapkan dengan Peraturan Bupati Melawi Nomor 83 Tahun 2011 tanggal 23 Desember 2011 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi Kabupaten Melawi.

b. Sumber Daya Manusia

Rasio jumlah pegawai per 1.000 pelanggan sebesar 12 masih terlalu tinggi dibanding kondisi ideal, yaitu sebesar 8 per 1.000 pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa cakupan pelayanan PDAM Melawi perlu ditingkatkan, agar jumlah pegawai sekarang menjadi lebih efektif dan efisien.

**Tabel III.18**  
**Jumlah Pegawai PDAM Tirta Melawi**

No	Unit/Cabang	Jumlah
1	Kantor Pusat	41
2	Unit Pelayanan Sokan	3
3	Unit Pelayanan Kotabaru	4
4	Unit Pelayanan Sayan	4
5	Unit Pelayanan Ella	3
6	Unit Pelayanan Menukung	2
7	Unit Pelayanan Belimbing	4
<b>Jumlah</b>		<b>61</b>

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

Sedangkan komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

**Tabel III.19**  
**Pegawai PDAM Tirta Melawi Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Magister (S2)	1
2	Sarjana (S1)	13
3	SLTA	45
4	SLTP	2
<b>Jumlah</b>		<b>61</b>

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

Dari tabel di atas, diketahui bahwa pegawai PDAM Tirta Melawi sebagian besar adalah lulusan SMA se-derajat sebanyak 73,77% dari total pegawai.

c. Survey Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu indikator dari terpenuhinya harapan dan kebutuhan karyawan. Dengan diketahuinya tingkat kepuasan karyawan, dapat dijadikan umpan balik (*feedback*) bagi pimpinan untuk merumuskan kebijakan dalam rangka perbaikan program dan kondisi lingkungan kerja secara terus menerus ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis, tingkat kepuasan karyawan PDAM secara keseluruhan adalah 76,54%. Hal ini berarti secara keseluruhan para karyawan PDAM puas bekerja di PDAM, yang digambarkan pada tabel berikut:

**Tabel III.20**  
**Tingkat Kepuasan Karyawan**

<b>Aspek Penilaian</b>	<b>Tingkat Kepuasan</b>
Peran	78.99
Gaji dan Benefits	68.96
Lingkungan Kerja	78.15
Pembelajaran dan Pertumbuhan	75.40
Manajemen dan Kepemimpinan	78.85
Motivasi bekerja di PDAM	78.87
<b>Rata-Rata Kepuasan Karyawan</b>	<b>76.54</b>

Sumber: PDAM Tirta Melawi.

Rata-rata tingkat kepuasan karyawan sejumlah 76.54%, namun tingkat pertumbuhan SDM atau Staf/Karyawan PDAM Tirta Melawi masih kurang baik, hal ini berdasarkan hasil wawancara kepada perwakilan Dewan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi, Bapak Margitus Bemban, SH., MM. yang mengatakan:

*“Pertumbuhan SDM atau Staf/Karyawan masih kurang baik, bimbingan teknis ataupun pelatihan-pelatihan Staf/karyawan harus lebih sering diadakan.” (Kantor Pemda, Kabupaten Melawi, 15 Oktober 2016, jam 09.30 WIB.)*

Hal yang sama juga penulis dapatkan dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Bapak Wagino, S.IP., yang mengatakan:

*“Kompetensi pegawai untuk melaksanakan kegiatan sehari-hari sesuai dengan bidang tugasnya masih sangat rendah, jumlah pegawai yang mengikuti diklat rata-rata hanya dibawah 40%, dan berpengaruh terhadap pertumbuhan SDM menjadi kurang baik”. (Kantor PDAM Tirta Melawi, 19 Oktober 2016, jam 10.30 WIB.)*