

RENCANA BISNIS

PDAM KOTA TEGAL

Tahun 2020 – 2024



Jl. Hang Tuah No 29
Kota Tegal

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
DAFTAR ISI	
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	i
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II PROFIL WILAYAH DAN PROFIL PDAM.....	8
BAB III VISI DAN MISI.....	33
BAB IV PENETAPAN STRATEGI DAN INISIATIF STRATEJIK.....	39
BAB V PROGRAM DAN KEGIATAN MULTI TAHUN.....	57
BAB VI PELAKSANAAN DAN AKUNTABILITAS PROGRAM.....	60

LAMPIRAN-LAMPIRAN :

1. Analisis SWOT
2. Formulir Faktor Resiko
3. Sasaran Strategi
4. Proyeksi Keuangan

RINGKASAN EKSEKUTIF

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Tegal merupakan salah satu perusahaan daerah yang didirikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan air minum bagi masyarakat Kota Tegal dan daerah sekitarnya serta diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pendapatan asli daerah (PAD) Kota Tegal.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Tegal menyusun Rencana Bisnis Tahun 2020 – 2024 yang merupakan perencanaan strategis selama lima tahun kedepan.

Agar lebih sesuai dengan tuntutan yang berkembang saat ini, dalam Rencana Bisnis PDAM Kota Tegal periode 2020 – 2024 telah dimasukkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) sebagai suatu sistem nilai baru dan dengan tetap memperhatikan peraturan perundang-undangan, ketentuan dan norma yang berlaku.

Untuk menjabarkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance dalam menjalankan usahanya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Tegal, direksi dan karyawan mencanangkan komitmen dan strategi pengelolaan perusahaan yang lebih baik dan beretika, yang dituangkan dalam Sistem Manajemen Strategik berdasarkan konsep Balance Scorecard, dengan sasaran untuk menggalang dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi mencapai tujuan yang telah menjadi konsensus bersama.

Rumusan strategi yang dikembangkan PDAM Kota Tegal adalah sebagai berikut :

1. Visi yang ingin diwujudkan PDAM Kota Tegal adalah “Mewujudkan Perusahaan Daerah Air Minum yang sehat dan mandiri serta berwawasan global dengan pelayanan maksimal yang berkelanjutan”
2. Misi yang ingin dicapai adalah:

- a. Mengutamakan kepuasan pelanggan dengan menyediakan air minum yang berkualitas, kuantitas, kontinuitas dan menjaga kelestarian sumber daya air.
 - b. Meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia
 - c. Mengoptimalkan manajemen keuangan yang mandiri, efisien dan efektif sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
 - d. Memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah Kota Tegal
3. Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan metode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), menunjukkan bahwa PDAM Kota Tegal relatif memiliki lebih banyak kekuatan daripada kelemahan, dan mempunyai cukup peluang untuk tumbuh. Oleh karena itu, perusahaan perlu memupuk dana guna membiayai pengembangan usahanya. Strategi yang diterapkan adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan secara agresif. Oleh karena itu, strategi PDAM Kota Tegal menitikberatkan pada upaya untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan dan stakeholder yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.
4. Strategi yang telah dipilih PDAM Kota Tegal diimplementasikan ke dalam sasaran strategik dan sistem pengukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yang saling berkaitan, yaitu Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Inovasi dan Pembelajaran.
5. Penyusunan Program Kerja dan Anggaran PDAM Kota Tegal tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 akan didasarkan atas target dan ukuran kinerja dalam Sistem Manajemen Strategik yang telah ditetapkan dalam Rencana Bisnis 2020 - 2024.
6. Pelaksanaan Manajemen Strategi yang dikembangkan PDAM Kota Tegal akan dievaluasi secara berkala, untuk mengukur dan memberikan umpan balik yang relevan tentang sejauh mana pelaksanaan program dan anggaran mencapai sasaran strategik serta Visi dan Misi yang telah ditetapkan.



Dengan disusunnya Rencana Bisnis PDAM Kota Tegal tahun 2020 - 2024 ini dimaksudkan sebagai sarana komunikasi di antara seluruh komponen yang terkait dengan perusahaan (stakeholders), sehingga pengelolaan dan pengembangan perusahaan dapat dengan tepat diarahkan kepada pencapaian visi dan misi yang telah disepakati bersama.

Direktur PDAM Kota Tegal

HASAN SUHANDI, SE

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

1. LATAR BELAKANG RENCANA BISNIS

PDAM Kota Tegal pada dasarnya merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam bidang penyelenggaraan pelayanan air minum, yang didirikan berdasarkan PERDA Pemerintah Kota Tegal Nomor 9 Tahun 1983 tanggal 16 Juli 1983, dan telah dilakukan beberapa kali perubahan terakhir dengan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 yang bertujuan untuk melaksanakan pembangunan khususnya penyediaan kebutuhan air minum.

PDAM sudah ada sejak zaman Belanda di mana mereka berhasil menemukan sumber air yaitu di daerah Bulakan Bumijawa. Dikarenakan kebutuhan air bersih pada saat itu sangat dibutuhkan maka dibangunlah saluran air dari daerah pegunungan sampai dengan daerah kota. Oleh pihak Belanda saluran air tersebut dinamakan "WATER LEIDING BEDRIEF OF PROVINCE MEDDEN JAVA" yang berarti saluran air minum yang berada di dalam kekuasaan pemerintah provinsi. Saluran air minum tersebut dibangun pada tahun 1917 sampai dengan tahun 1933 dan langsung dioperasikan. Setelah bangsa Jepang datang dan memenangi peperangan melawan Belanda saluran air yang ada pun dikuasai oleh pihak Jepang. Oleh Jepang saluran air tersebut diganti nama "SUWIDA" SU artinya Air dan WIDA artinya Pipa, sehingga dapat diartikan pipa yang menyalurkan air. Setelah penjajahan Jepang berakhir SUWIDA berubah nama menjadi Dinas Saluran Air Minum di bawah pimpinan Kepala Dinas. Pada tanggal 1 Januari 1976 nama dan statusnya SAM diganti menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang dipimpin oleh Direktur. Dan tahun 1976 perusahaan ini terus berkembang karena kebutuhan masyarakat akan air bersih terus bertambah dan meluas hingga ke daerah lain. Maka pemerintah daerah mendirikan kantor baru yang terletak di Jalan Hangtuh No.29 Tegal dan diresmikan pada

tanggal 12 Februari 1979 oleh Bapak Sarjoe selaku Walikota Madya Daerah Tingkat II Tegal pada waktu itu hingga sekarang.

Pada awalnya penyediaan air bersih di Kota Tegal dimulai tahun 1984 dan mulai berfungsi sejak 1989, dengan dibangunnya sarana air bersih melalui Proyek Bantuan *Kreditanstalt für Wiederaufbau* ("KfW") dari Frankfurt, Jerman Barat dengan nama Tegal Water Supply Project ("TWSP") oleh PDAB Provinsi Jawa Tengah. Sasarannya adalah meningkatkan kapasitas debit air menjadi 250 lt/det dari mata air di Desa Kaligiri, Kecamatan Sirampog, Kabupaten Brebes yang dialirkan secara gravitasi untuk melayani tiga daerah, yaitu Kabupaten Tegal, Kabupaten Brebes dan Kota Tegal.

Sebagai unit usaha yang melayani kebutuhan pokok masyarakat, PDAM Kota Tegal harus dikelola secara profesional agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Karakteristik fasilitas pelayanan PDAM yang relatif padat modal dan praktis tidak bisa dipindah-pindah, menuntut adanya pola pengembangan usaha yang bertahap, sistematis, rasional, serta dikelola secara efektif, efisien, dan akuntabel. Kesalahan dalam pengelolaan PDAM dapat menimbulkan biaya ekonomi dan biaya sosial yang sangat besar, sehingga diperlukan perencanaan strategis yang cermat, realistis, mudah dipahami dan dilaksanakan.

Sebagai wujud komitmen dalam mengelola perusahaan secara profesional, manajemen PDAM Kota Tegal menyusun *Rencana Bisnis* 2020-2024 yang merupakan perencanaan strategis PDAM Kota Tegal selama lima tahun ke depan. *Rencana Bisnis* ini menjadi acuan dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian operasional tahunan perusahaan yang akan dijabarkan secara rinci dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) setiap tahun anggaran, sehingga RKAP menjadi terarah, berkesinambungan dan bukan rencana kerja yang berdiri sendiri yang dapat menyebabkan pengelolaan PDAM menjadi tidak jelas.

2. PENGERTIAN RENCANA BISNIS

Rencana Bisnis adalah rincian kegiatan dengan jangka waktu 5 tahun. Rencana bisnis juga dapat diartikan sebagai alat bantu management dalam mengelola perusahaan, yang berbentuk perencanaan menyeluruh jangka menengah 5 tahun menyangkut berbagai aspek, baik Teknik maupun non Teknik, secara terpadu dan tersusun dengan memperhatikan faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan.

Secara lebih spesifik Rencana Bisnis memuat strategi, sasaran, dan program yang diperlukan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal serta kapasitas dan potensi perusahaan.

3. KAITAN RENCANA BISNIS DENGAN RENCANA STRATEGIS PEMERINTAH DAERAH

Dalam rangka melaksanakan pembangunan, Pemerintah Kota Tegal telah membuat perencanaan strategis dalam bentuk Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Tegal 2019-2024 yang memuat visi, misi dan arah pembangunan daerah, diantaranya mewujudkan prasarana dan sarana kota yang lebih memadai melalui program peningkatan sarana dan prasarana air minum.

Pemerintah Kota Tegal memiliki Visi “Terwujudnya Pemerintahan yang Berdedikasi menuju Kota Tegal yang bersih, demokratis, disiplin dan inovatif.

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah, PDAM Kota Tegal memiliki fungsi dan peran yang besar untuk mendukung program Pemerintah Daerah yaitu dalam hal pengembangan pelayanan penyediaan air minum seiring dengan pengembangan wilayah pembangunan Kota Tegal.

Rencana Bisnis PDAM Kota Tegal mengacu kepada misi ke-4 (empat) RPJMD Kota Tegal yaitu meningkatkan infrastruktur, transportasi publik, lingkungan hidup yang bersih dan sehat.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka rencana strategis (*Rencana Bisnis*) PDAM Kota Tegal 2020-2024 disusun dengan memperhatikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Tegal 2019-2024, agar rencana pengembangan usaha yang dilakukan oleh PDAM Kota Tegal sesuai dan mendukung program pembangunan daerah yang digariskan Pemerintah Kota Tegal.

B. TUJUAN DAN MANFAAT

1. TUJUAN

- a. Rencana Bisnis sebagai suatu perencanaan strategis merupakan salah satu unsur penting dalam pengelolaan suatu perusahaan. Tujuan Sebagai dasar bagi perencanaan dan pengendalian operasional tahunan perusahaan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) selama lima tahun kedepan sehingga pengelolaan dan pengembangan perusahaan lebih terarah.
- b. Sebagai pedoman kerja bagi PDAM Kota Tegal dalam mencapai visi dan misi perusahaan lima tahun ke depan.
- c. Sebagai sarana komunikasi kepada stakeholders mengenai arah pengelolaan dan pengembangan perusahaan selama lima tahun ke depan, sehingga ada kesamaan pandangan dan komitmen bagi keberhasilan perusahaan.
- d. Sebagai alat atau standar untuk mengukur dan mengevaluasi capaian kinerja perusahaan.

2. MANFAAT

Manfaat yang diharapkan dari rencana bisnis ini meliputi:

- Meningkatkan kemampuan PDAM Kota Tegal dalam melayani masyarakat khususnya dalam pelayanan penyediaan air minum perpipaan.
- Meningkatkan akses kepada masyarakat Kota Tegal dalam mendapatkan pelayanan air minum perpipaan dengan kualitas, kuantitas dan kontinuitas yang memadai.

- Membantu PDAM menjadi sebuah perusahaan yang mandiri dan berkembang.

C. REFERENSI HUKUM

Penataan kelembagaan PDAM dilakukan terus untuk perbaikan dan pengembangan sistem tata kerja dan organisasi, berdasarkan dengan peraturan sebagai berikut:

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2018 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 Tanggal 10 Desember 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerjasama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah;
- Perda Kota Tegal Nomor 4 tahun 2011 tentang PDAM Kota Tegal.
- Peraturan Walikota Nomor 4 tahun 2014 tentang Tarif pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Tegal
- SK Walikota Nomor 1 tahun 2004 tentang Struktur Organisasi, Uraian Tugas dan Tata kerja PDAM Kota Tegal.
- SK Walikota Nomor : 539/131/2018 tanggal 25 Juni 2018 tentang Pengangkatan Dewan Pengawas PDAM Kota Tegal Periode 2018 – 2022.
- Sk Walikota Nomor : 539/099/2019 tanggal 15 November 2019 tentang Pengangkatan Direktur Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Tegal.

D. SISTEMATIKA RENCANA BISNIS

Sistematika Penyajian *Rencana Bisnis* PDAM Kota Tegal 2020-2024 adalah sebagai berikut :

Bab 1 : PENDAHULUAN

Pendahuluan merupakan komponen awal dalam sebuah dokumen perencanaan, yang berintikan beberapa hal dasar seperti latar belakang, tujuan, norma hukum, sistematika dan seterusnya.

Bab 2 : PROFIL WILAYAH DAN PROFIL PDAM

Memuat Profil Kota Tegal dan Profil PDAM Kota Tegal. Profil Kota Tegal meliputi gambaran umum Kota Tegal, kependudukan, kondisi sosial ekonomi, renstra Kota Tegal dan Implikasinya terhadap kebutuhan air bersih.

Profil PDAM Kota Tegal yang meliputi gambaran umum PDAM Kota Tegal, cakupan pelayanan, gambaran umum sistem, organisasi dan SDM, kinerja keuangan lima tahun terakhir.

Bab 3 : VISI DAN MISI

Memuat Visi dan Misi PDAM Kota Tegal

Bab 4 : PENETAPAN STRATEGI DAN INISIATIF STRATEGIK

Memuat sasaran-sasaran yang ingin dicapai PDAM selama periode 2020-2024 serta inisiatif-inisiatif strategik yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.

Bab 5 : PROGRAM DAN KEGIATAN MULTI TAHUN

Memuat asumsi-asumsi dan parameter, program-program bidang fungsional, alokasi sumber daya perusahaan yang diperlukan untuk implementasi inisiatif strategik serta proyeksi finansial kinerja perusahaan selama periode 2020-2024

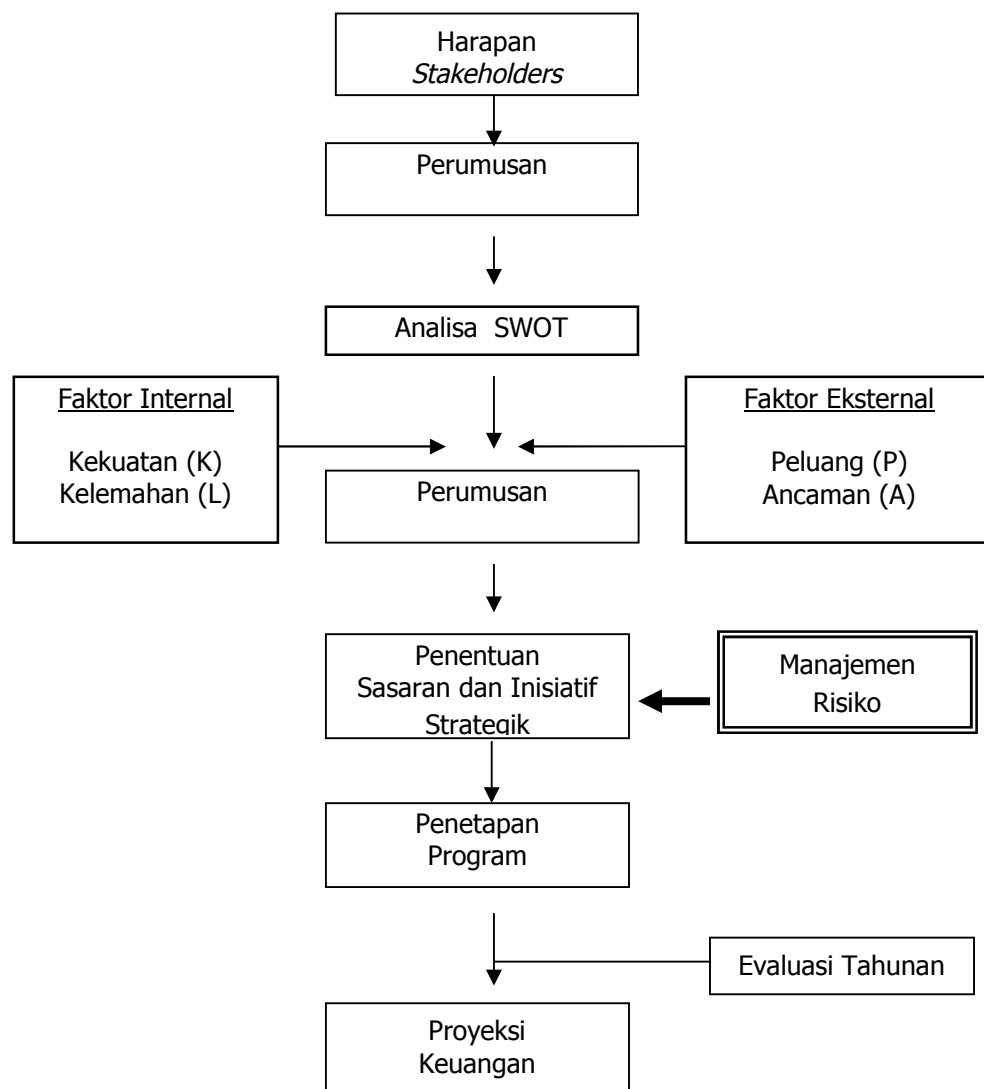
Bab 6 : PELAKSANAAN DAN AKUNTABILITAS PROGRAM

Berisikan Pengorganisasian Pelaksanaan Program dan mekanisme pertanggungjawaban, Pemantauan (Monitoring) Pelaksanaan Program, Penilaian Kinerja, Evaluasi keberhasilan program, dan sosialisasi program.

E. METODOLOGI

Penyusunan Rencana Bisnis PDAM Kota Tegal Tahun 2020 – 2024 dilakukan melalui tahapan penyerapan harapan stakeholders, perumusan visi dan misi, identifikasi dan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) dengan memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal, perumusan strategi, penentuan sasaran dan inisiatif strategik, penetapan program bidang, serta penyusunan proyeksi keuangan.

Secara garis besar, metodologi penyusunan Rencana Bisnis dapat digambarkan sebagai berikut :



BAB II

PROFIL WILAYAH DAN PROFIL PDAM

A. PROFIL WILAYAH

1. GAMBARAN UMUM

Kota Tegal adalah salah satu kota di Provinsi Jawa Tengah, terletak 165 km sebelah barat Kota Semarang, atau 329 km sebelah timur Jakarta. Tegal memiliki lokasi yang strategis, karena berada di jalur pantai utara (pantura) Jawa Tengah, serta terdapat persimpangan jalur utama yang menghubungkan pantura dengan kota-kota di bagian selatan Pulau Jawa. Kota Tegal berbatasan langsung dengan ibukota Kabupaten Brebes. Pertumbuhan Kota Tegal juga berkembang ke arah selatan di wilayah Kabupaten Tegal, yakni di Kecamatan Dukuhturi, Talang, Adiwerna dan Slawi.

Hari jadi Kota Tegal adalah 12 April 1580. Balai Kota Tegal semula menempati gedung yang kini digunakan untuk gedung DPRD Kota Tegal. Namun sejak tahun 1985, pusat pemerintahan dipindahkan ke bekas pendopo Kabupaten Tegal, yakni di kawasan alun-alun.

1) Keadaan Geografis

Kota Tegal merupakan salah satu wilayah di Propinsi Jawa Tengah yang berada di ujung barat dan terletak di pantai utara pulau Jawa. Secara astronomis terletak pada $109^{\circ} 08'$ sampai $109^{\circ} 10'$ garis Bujur Timur dan $60^{\circ} 50'$ sampai $6^{\circ} 53'$ garis Lintang Selatan, dan secara geografis terletak pada pertigaan jalur Purwokerto – Jakarta dan Semarang – Jakarta. Wilayah Kota Tegal berbatasan langsung dengan tiga kabupaten, yaitu sebelah Timur Kabupaten Pemalang, sebelah Selatan Kabupaten Tegal dan sebelah barat Kabupaten Brebes. Di sebelah Utara Kota Tegal berbatasan langsung dengan Laut Jawa.

Pada tahun 1987, Kota Tegal mengalami pemekaran wilayah yang berasal dari Kabupaten Tegal, ditambah dengan wilayah Kabupaten Brebes, yang dikenal dengan sebutan “Bokong Semar”. Luas wilayah saat ini adalah $39,68 \text{ km}^2$, atau sekitar 0,11% dari luas Jawa Tengah. Kota ini terbagi menjadi 4 Kecamatan dengan 27 Kelurahan, dengan wilayah Kecamatan

terluas Tegal Barat yaitu sebesar 15,13 km² atau sekitar 38,13% luas wilayah Kota Tegal dengan rincian sebagai berikut :

No	Kecamatan	Luas (Km)	Percentase
1	Tegal Selatan	6,43	16,20
2	Tegal Timur	6,36	16,03
3	Tegal Barat	15,13	38,13
4	Margadana	11,76	29,64
Total Luas Kota Tegal		39,68	100,00

Secara administrasi Kota Tegal terbagi menjadi 4 kecamatan dan 27 kelurahan, yaitu:

- Tegal Selatan, terdiri dari 8 kelurahan yaitu Kalinyamat Wetan, Bandung, Debong Kidul, Tunon, Keturen, Debong Kulon, Debong Tengah dan Randugunting.
- Tegal Timur, terdiri dari 5 kelurahan yaitu Kejambon, SRerok, Panggung, Mangkukusuman dan Mintaragen.
- Tegal Barat, terdiri dari 7 kelurahan yaitu Pesurungan Kidul, Debong Lor, Kemandungan, Pekauman, Kraton, Tegalsari dan Muarareja.
- Margadana, terbagi menjadi 7 kelurahan yaitu Kaligangsa, Krandon, Cabawan, Margadana, Kalinyamat Kulon, Sumurpanggung dan Pesurungan Lor.

Untuk mempermudah dalam tata kelola pelayanan kepada masyarakat, wilayah-wilayah tersebut terbagi lagi kedalam 163 Rukun Warga (RW) dan 1.100 Rukun Tetangga (RT).

2) Topografi Wilayah

Kota Tegal memiliki ketinggian dari permukaan laut $\pm$ 3 meter, dengan struktur tanah didominasi oleh tanah pasir dan tanah liat. Topografi wilayah ini merupakan dataran rendah dengan hulu sungai ke Laut Jawa. Tidak ada satupun kelurahan yang berada di lereng/puncak maupun lembah. Sedangkan untuk keberadaan sungai, Kota Tegal dialiri empat sungai yang melewati 16 kelurahan (59,26 persen). Empat sungai tersebut adalah Ketiwon, Kaligangsa, Gung dan Kemiri.

Menurut Data Kota Tegal dalam angka 2020 (BPS) luas wilayah kota tegal Tegal tahun 2019 adalah 3.968 hektar. Penggunaan lahan sebagian besar merupakan lahan bukan sawah yaitu 3.310 hektar.

No	Kecamatan	Lahan Sawah	Lahan Bukan Sawah	Jumlah
1	Tegal Selatan	107	509	643.00
2	Tegal Timur	17	619	636.00
3	Tegal Barat	49.00	1,464	1,513.00
4	Margadana	458	718	1,176.00
		658	3.310	3,968.00

Dari total lahan bukan sawah tersebut 2.692 hektar merupakan lahan untuk bangunan dan pekarangan.

No	Kecamatan	Bangunan/ Pekarangan	Tegal/ Kebun	Tambak	Lain-Lain	Jumlah
1	Tegal Selatan	508,5	0,50	0,00	0	509
2	Tegal Timur	545,4	29,20	42,4	2	619
3	Tegal Barat	1039,18	7,42	417,40	0	1 464
4	Margadana	599	5	29	85	718
		2.692,08	42,57	488,8	87	3 310

Luas lahan yang digunakan untuk sawah hanya 658 hektar dengan pengairan menggunakan pengairan teknis. Dengan luas lahan tersebut Kota Tegal mampu memanen Padi Sawah seluas 360 hektar dengan rata-rata produksi 71 ku/ha pada tahun 2019. Jika dilihat menurut kecamatan Margadana merupakan wilayah dengan rata-rata produksi paling tinggi di Kota Tegal pada tahun 2019, yaitu 71,39 ku/ha. Total produksi Padi Sawah di Kecamatan Margadana mencapai 1.863 ton yang di panen dari lahan seluas 261 hektar.

3) Kependudukan

Penduduk Kota Tegal tahun 2019 sebanyak 249.905 jiwa. Berdasarkan data Kota Tegal Dalam Angka tahun 2020 jumlah penduduk Kota Tegal sebanyak 249.905 jiwa dengan kepadatan 6.298 jiwa/km². Jumlah penduduk terbanyak di wilayah Kecamatan Tegal Timur sejumlah 79.721 jiwa dengan kepadatan 12.535 jiwa/km², sedangkan jumlah penduduk terendah di Kecamatan Margadana dengan jumlah 46.018 jiwa dan kepadatan 3.913 jiwa/km². Kepadatan penduduk Kota Tegal dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, sebagai berikut :

Kepadatan Penduduk Kota Tegal 2015– 2019

TAHUN	LUAS WILAYAH (Km2)	JUMLAH PENDUDUK (jiwa)	KEPADATAN PENDUDUK (jiwa/Km2)
2015	39,68	246.119	6.203
2016	39,68	247.212	6.230
2017	39,68	248.094	6.252
2018	39,68	249.003	6.275
2019	39.68	249.905	6.298

Sumber data : BPS Kota Tegal

Dibandingkan dengan jumlah penduduk tahun 2018, penduduk Kota Tegal mengalami pertumbuhan sebesar 0,36 persen.

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk			Laju Pertumbuhan	
		2010	2018	2019	2010-2019	2018-2019
1	Tegal Selatan	57.688	59.778	59.982	0.442	0.341
2	Tegal Timur	74.254	79.165	79.721	0.818	0.702
3	Tegal Barat	62.562	64.58	64.184	0.288	0.197
4	Margadana	45.501	46.002	46.18	0.126	0.035
		240.005	249.003	249.905	0.458	0.362

Penduduk yang masuk kelompok angkatan kerja sebagian besar telah menamatkan pendidikan SMA (20.732 penduduk). Penduduk dengan jenjang pendidikan SD dan SMA mendominasi kelompok angkatan kerja di Kota Tegal. Jika dilihat lebih jauh pada masing-masing level pendidikan, akan menarik jika dibandingkan jumlah pengangguran terbuka dengan angkatan kerja. Pada level pendidikan yang lebih rendah angka pengangguran akan cenderung kecil, bahkan nol untuk penduduk yang tidak/belum pernah sekolah. Angka pengangguran terbuka meningkat sejalan dengan semakin tingginya jenjang pendidikan. Tetapi pola tersebut terhenti hanya sampai jenjang SMA. Pada pendidikan diatas SMA, ada pola yang berlainan antara pendidikan Diploma dan Universitas.

4) Kondisi Sosial Ekonomi

Kota Tegal merupakan salah satu kota di Propinsi Jawa Tengah yang terletak di jalur Pantura. Ditunjang oleh lokasinya yang strategis tersebut,

perekonomian Kota ini banyak dipengaruhi kegiatan perdagangan dan industri. Namun demikian, sebagai kota yang memiliki garis pantai, Kota Tegal juga merupakan penghasil ikan laut dengan nilai produksi yang cukup besar. Untuk perikanan darat, budidaya tambak merupakan penghasil perikanan tertinggi dibanding sarana budidaya yang lainnya.

(1) Pertumbuhan PDRB

Laju pertumbuhan ekonomi Kota Tegal 2019 mengalami pertumbuhan 5.77 persen. Sedangkan pada tahun sebelumnya sebesar 5,87 persen. Pertumbuhan ekonomi terendah terjadi pada kategori pengadaan air, pengelolaan sampah, limbah dan daur ulang sebesar 3,88 persen. Laju pertumbuhan tertinggi terjadi pada kategori pengadaan informasi dan komunikasi yaitu 10,21 persen.

Kondisi ini masih sama dengan kondisi sebelumnya dimana kategori informasi dan komunikasi memiliki pertumbuhan tertinggi, dan pertumbuhan ekonomi terendah terjadi pada kategori air, sampah, limbah dan daur ulang. Jasa perusahaan dari tahun ke tahun memiliki angka pertumbuhan yang cukup tinggi dibanding lapangan usaha lainnya. Pada periode 2017-2019 angka pertumbuhan jasa kategori ini relatif tinggi, dari 8,99 ditahun 2017 menjadi 8,95 ditahun 2018 dan naik menjadi 9,87 persen di tahun 2019.

Masing-masing lapangan usaha memiliki peranan yang berbeda-beda terhadap total PDRB. Ada tiga sektor yang memiliki peran cukup besar pada pembentukan PDRB harga berlaku tahun 2019 yaitu industri pengolahan (14,93 persen), konstruksi (17,23 persen) dan perdagangan besar eceran serta reparasi mobil dan sepeda motor (27,81 persen).

Indeks implisit dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Ini menunjukkan bahwa telah terjadi kenaikan harga tiap tahun. Perbandingan laju indeks implisit dari tahun n dibanding tahun $(n-1)$ disebut inflasi di tingkat produsen. Laju indeks implisit (inflasi) tahun 2019 lebih kecil dibanding tahun sebelumnya yaitu dari 2,52 persen menjadi 2,47 persen. Dilihat dari kategori penyumbang inflasi tertinggi terjadi pada kategori pengadaan konstruksi yaitu sebesar 3,85 persen, diikuti kategori penyediaan pertanian,

kehutanan dan perikanan sebesar 3,30 persen. Sedangkan inflasi terendah terjadi pada kategori pengadaan listrik dan gas yaitu 0,35 persen.

Perkembangan PDRB Kota Tegal 2017-2019 Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan pekerjaan (Miliar Rupiah)

NO	LAPANGAN USAHA	TAHUN		
		2017	2018	2019
1	Pertanian Kehutanan dan Perikanan	660,64	715,78	769,60
2	Pertambangan dan Penggalian	0,00	0,00	0,00
3	Industri Pengolahan	1979,87	2142,007	2281,74
4	Pengadaan Listrik dan Gas	19,50	20,92	22,07
5	Pengadaan Air , Pengelolaan Sampah Limbah dan Daur Ulang	7,12	7,45	7,83
6	Konstruksi	2 192,45	2 413,83	2 633,86
7	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	3 615,78	3 911,63	4 251,51
8	Transportasi dan Pergudangan	547,61	590,67	650,77
9	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	758,57	820,58	893,93
10	Informasi dan Komunikasi	676,52	759,57	845,32
11	Jasa Keuangan dan Asuransi	609,34	654,53	703,07
12	Real Estate	264,20	284,28	306,08
13	Jasa Perusahaan	53,42	59,63	67,16
14	Administrasi Pemerintahan Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	744,77	776,39	819,29
15	Jasa Pendidikan	508,95	559,09	612,43
16	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	190,05	209,78	227,40
17	Jasa Lainnya	167,89	179,64	195,46

Sumber : Kota Tegal Dalam Angka 2020

Berdasarkan data diatas, sektor industri pengolahan, sektor perdagangan, dan sektor Konstruksi, serta sektor jasa-jasa memberikan kontribusi yang besar terhadap PDRB Kota Tegal. Hal tersebut menunjukkan bahwa tatanan sosial masyarakat Kota Tegal lebih mengarah pada kota industri dan perdagangan. Sehingga diperlukan

infrastruktur perkotaan yang lebih lengkap dan memadai termasuk penyediaan air bersih.

(2) Pengeluaran Masyarakat

Pendapatan merupakan salah satu ukuran yang dapat digunakan untuk menggambarkan kesejahteraan masyarakat. Namun pada kenyataannya data tersebut sangat sulit diperoleh sehingga diperlukan indikator lain yang dapat digunakan untuk melihat pendapatan. Salah satunya adalah menggunakan data pengeluaran rumah tangga.

Pada kegiatan SUSENAS data pengeluaran dikelompokkan menjadi pengeluaran makanan dan bukan makanan. Dengan melihat data pengeluaran dua kelompok tersebut dapat tergambarkan bagaimana penduduk mengalokasikan dana untuk memenuhi kebutuhannya.

Penduduk Kota Tegal pada tahun 2019 memiliki rata-rata pengeluaran per kapita sebulan sekitar Rp. 1.217.314,-. Rata-rata konsumsi kalori per kapita per hari sebesar 2.114,54 Kkal dan rata-rata konsumsi protein per kapita per hari sebesar 66,20 gram. Jika dilihat total pengeluaran untuk kelompok bukan makanan memiliki rata-rata pengeluaran per kapita per bulan yang lebih tinggi dibanding pengeluaran makanan yaitu Rp. 653.579,- untuk kelompok bukan makanan, dan Rp. 563.734,- untuk kelompok makanan. Untuk kelompok bahan makanan proporsi paling besar untuk pembelian makanan dan minuman jadi (51,30 persen) serta untuk pembelian rokok (9,54 persen) yang sedikit di atas pembelian padi-padian (9,06 persen).

Jika dilihat nilainya rata-rata pengeluaran untuk makanan dan minuman jadi sebesar Rp. 289.184,- per kapita per bulan sedangkan untuk rokok sebesar Rp. 53.765,- dan untuk pengeluaran padi-padian sebesar Rp. 51.090,-.

Pada kelompok bukan makanan penduduk melakukan belanja yang cukup besar pada kelompok perumahan dan fasilitas rumah tangga serta aneka barang dan jasa. Jika dibandingkan dengan rata-rata pengeluaran untuk kelompok bukan makanan memiliki proporsi pengeluaran sebesar 43,53 persen untuk belanja komoditas perumahan dan fasilitas rumah tangga serta 26,87 persen untuk pengeluaran aneka barang dan jasa. Atau sebesar

Rp. 284 534,- per kapita per bulan untuk pengeluaran perumahan dan fasilitas rumah tangga serta Rp. 175 621,- untuk aneka barang dan jasa.

5) Perdagangan

Perdagangan merupakan proses tukar menukar barang dan jasa berdasar kesepakatan. Pada awalnya pertukaran tersebut dilakukan dengan barter, sedangkan pada masa sekarang menggunakan uang. Perdagangan melibatkan berbagai elemen meliputi prasarana maupun pelaku. Prasarana meliputi pasar tradisional, pertokoan, koperasi hingga pasar modern. Sedangkan pelaku meliputi perorangan hingga pedagang besar.

Perdagangan merupakan sektor yang memberikan kontribusi pendapatan yang besar bagi Kota Tegal. Sejak tahun 2016 hingga 2019 terjadi penambahan 1 (satu) departement store. Tahun 2016 jumlah pasar swalayan mengalami peningkatan yang signifikan dari 15 menjadi 27 di tahun 2017. Sedangkan tahun 2018 dan 2019 jumlah ini turun menjadi 21. Jumlah ini masih cukup besar jika dilihat dari luas Kota Tegal yang hanya 39,98 km². Kondisi tersebut juga memberikan sinyal bagi kita bahwa perdagangan merupakan sektor yang cukup menjanjikan bagi pelaku usaha hingga mereka memutuskan untuk menanamkan investasi pada sektor tersebut.

Fenomena tersebut juga terlihat pada jumlah perusahaan dengan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP). Pada tahun 2019 terjadi peningkatan jumlah SIUP dari 347 SIUP tahun 2018 menjadi 725 SIUP tahun 2019. Peningkatan jumlah yang cukup besar terjadi pada CV/Firma, yaitu dari 46 SIUP pada tahun 2018 bertambah menjadi 359 SIUP tahun 2019.

Kenaikan terjadi juga pada usaha perdagangan dengan badan hukum Koperasi dan Lainnya. Sedangkan di tahun 2018 menjadi 228 di tahun 2019. Dari keseluruhan SIUP yang terbit sebagian besar ada di wilayah Kecamatan Tegal Timur (306 SIUP) dan Tegal Barat (234 SIUP). Kecamatan Tegal Timur memiliki jumlah SIUP tertinggi di seluruh skala usaha perdagangan dibanding kecamatan lain, kecuali untuk perusahaan menengah. Tahun 2019 hanya ada di Kecamatan Tegal Timur dan Kecamatan Tegal Barat yang ada SIUP perusahaan skala besar yang diterbitkan.

Di tahun 2019 jumlah koperasi mengalami kenaikan dari 177 menjadi 179. Meskipun jumlah anggota, tenaga kerja, asset dan volume usaha mengalami penurunan tetapi sisa hasil usaha mengalami peningkatan dari 6,164 milyar rupiah menjadi 6,968 milyar rupiah. Dibanding tahun 2018, di tahun 2019 jumlah anggota koperasi menurun dari 35.709 menjadi 35.357 anggota, keterlibatan tenaga kerja menurun dari 655 menjadi 639 orang, volume usaha menurun dari Rp. 498.332 juta menjadi Rp. 425.722 juta, sedangkan asset menurun dari Rp. 255.728 juta menjadi Rp. 242.021 juta.

6) Hotel dan Pariwisata

a. Hotel

Dalam dua tahun terakhir (2018- 2019) hotel di Kota Tegal berjumlah 24 unit. Meski demikian, perubahan terjadi pada klasifikasi hotel bintang 3 yang bertambah dari 6 unit menjadi 7 unit, dan hotel bintang 2 berkurang jumlahnya dari 3 unit menjadi 2 unit. Sejalan dengan jumlah unit, jumlah kamar juga mengalami hal yang sama. Untuk klasifikasi hotel bintang 3, kamar bertambah 44 buah, sedangkan untuk klasifikasi hotel bintang 2, kamar berkurang 44 buah. Tingkat Penghunian Kamar (TPK) dalam kurun 2012-2019 fluktuatif baik untuk hotel bintang maupun nonbintang. Tetapi dalam tiga tahun terakhir (2017-2019) TPK mengalami kenaikan yaitu dari 35,01 persen di tahun 2017 menjadi 36,04 persen dan naik lagi di tahun 2019 menjadi 37,23 persen.

Hal yang sebaliknya terjadi pada klasifikasi akomodasi lainnya yaitu mengalami penurunan yang signifikan dari tahun 2017 yaitu dari 33,13 persen di tahun 2018 dan menjadi 18,81 persen pada tahun 2019. Pola tersebut berbeda untuk Tingkat Penghunian Tempat Tidur (TPTT) dan rata-rata lama tamu menginap. TPTT hotel bintang tahun 2019 sebesar 38,12 persen naik dari tahun 2018 (35,67 persen). TPTT untuk akomodasi lainnya turun signifikan (lebih dari 18 persen) di tahun 2019 (23,40 persen) dari tahun sebelumnya yang tercatat 42,16 Kamar (TPK) dalam kurun 2011-2016 fluktuatif baik untuk hotel bintang maupun non-bintang. Untuk hotel bintang pada periode 2011-2016 TPK antara 30-40 persen sedangkan non-bintang rata-rata di bawah 30 persen. Pada

tahun 2016 terjadi kenaikan TPK untuk hotel bintang yaitu mencapai 36,57 persen. Angka tersebut sebelumnya sempat turun pada periode 2014-2015. Untuk akomodasi lain (non-bintang) angka terus menurun setelah mengalami kenaikan di tahun 2014 (33,53 persen).

b. Pariwisata

Jumlah pengunjung objek wisata Pantai Alam Indah dalam kurun waktu 2016-2019 fluktuatif. Pada tahun 2016 pengunjung Pantai Alam Indah (PAI) tercatat sejumlah 506.480 pengunjung, naik menjadi 538.229 pengunjung di tahun 2017. Jumlah pengunjung obyek wisata PAI turun kembali di tahun 2018 sejumlah 498.884 pengunjung. Kondisi ini naik kembali di tahun 2019 yang tercatat 502.096 pengunjung.

Beberapa obyek wisata kota Tegal yang dapat dikunjungi antara lain:

- a. Pantai Alam Indah (PAI), Pantai Muara Reja, Pantai Batam Sari, Pulau Kodok, yang dilengkapi anjungan, gardu pemantau, dan panggung hiburan.
- b. Wisata Kuliner antara lain: pondok makan jalan teri (pokanjari), lesehan di seputaran Jalan A Yani (pada waktu malam hari), rumah makan masakan laut di kawasan PAI, rumah makan Miraos, dan lain-lain.
- c. Hotel berbintang di kota Tegal: Bahari Inn, Karlita International Hotel, Plaza Hotel, Alexander, Susana Baru, Paramesti, Riez Palace, Pesona, PrimeBiz. Di samping itu masih ada puluhan hotel berkelas melati.
- d. Pusat perbelanjaan : Jogya Mall, Pacific Mall, Rita Super Mall, Transmart dan pusat grosir Kita.
- e. Wisata hobi : pasar burung di pasar senggol kawasan alun-alun.
- f. Taman Poci : Taman kecil yang terletak di depan Stasiun KA Tegal banyak pedagang kaki lima yang menjajakan makanan khas Tegal dan Teh Poci.
- g. Kawasan Wisata Alun-alun

2. RENCANA STRATEGIS KOTA TEGAL

Isu-isu strategi untuk lingkungan eksternal PDAM Kota Tegal selama tahun 2020 - 2024 yang harus diperhatikan manajemen perusahaan antara lain adalah:

- 1) Diberlakukannya Undang-Undang No 28 Tahun 2019 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang menyebutkan bahwa “Pajak Air Permukaan Termasuk kedalam jenis pajak Provinsi”. Adanya undang - undang tersebut menjadi perhatian PDAM Kota Tegal, untuk melaksakannya.
- 2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usahan Milik Daerah.
- 3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 118 Tahun 2018 Tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja Dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan Dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah.
- 4) Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 Tentang Pengangkatan Dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas Atau Anggota Komisaris Dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah
- 5) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 70 Tahun 2016 tentang Pedoman Pemberian Subsidi dari Pemerintah Daerah kepada Badan Usaha Milik Daerah Penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum.
- 6) Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2020 tentang komite penanganan Corona Virus Disease 2019/ Covid 19 dan Pemenuhan ekonomi nasional tanggal 20 jun 2020.
- 7) Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri dalam negeri nomor 71 tahun 2016 tentang perhitungan dan penetapan tarif air minum

Dalam perencanaan pengembangan kedepan PDAM Kota Tegal harus memanfaatkan sumber air baku dari SPAM Bregas sebaik mungkin. Hal tersebut menuntut PDAM Kota Tegal untuk secara hati-hati mencari pola kerjasama yang efektif.

Dalam rangka pemenuhan akses aman air minum sebesar 100 % atau universal akses kebijakan pengembangan SPAM Kota Tegal (dalam RPJMD Tahun 2019 -2024) meliputi :

- a. Peningkatan akses aman air minum melalui perpipaan dan bukan jaringan

perpipaan terlindungi.

- b. Peningkatan kemampuan pendanaan dan pengembangan alternatif sumber pembiayaan.
- c. Peningkatan kapasitas kelembagaan penyelenggaraan pengembangan SPAM.
- d. Pengembangan dan penerapan peraturan Perundang-undangan.
- e. Peningkatan penyediaan air baku untuk air minum secara berkelanjutan.
- f. Peningkatan peran serta badan usaha dan masyarakat
- g. Pengembangan dan inofasi teknologi SPAM

Terkait tentang Pembangunan infrasturktur, dalam rangka menyediakan prasarana dasar bagi aktivitas penduduk belum terlaksana secara optimal, sehingga PDAM Kota Tegal ikut aktif dalam pembangunan infrastruktur khususnya penyediaan Air Bersih (RPJMD Kota Tegal 2014 – 2019).

Visi pembangunan jangka menengah Kota Tegal 2019-2024, sesuai dengan rencana strategis Kota Tegal dengan mendekatkan pada situasi, kondisi, potensi dan tantangan Kota Tegal dimasa mendatang, sebagai berikut ;

***“Terwujudnya Pemerintahan yang Berdedikasi Menuju Kota Tegal
yang Bersih, Demokratis, Disiplin dan Enovatif***

Berdasarkan visi tersebut diatas, dalam RPJMD Kota Tegal 2019-2024, ditetapkan strategi dan arah kebijakan dalam bidang-bidang social budaya, ekonomi, sarana dan prasarana serta politik hukum dan tata pemerintahan. Khususnya dalam pelayanan air minum, terkait dengan strategi dan arah kebijakan dalam bidang sarana dan prasarana sebagai berikut :

STRATEGI :*Meningkatkan cakupan akses air minum layak bagi rumah tangga atau masyarakat melalui penyediaan sarana air bersih dan koordinasi pengembangan system distribusi air bersih dengan BUMD.*

ARAH KEBIJAKAN :*Meningkatkan akses air minum dan sanitasi layak.*

Dasar dan arah pemanfaatan ruang di wilayah Kota Tegal mempertimbangkan kenyataan fisik, sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat, sehingga dapat tercapai suatu perimbangan penggunaan ruang yang efisien, harmonis dan wajar. Secara

lebih konkrit, konsep rencana pemanfaatan ruang kota disusun dengan mempertimbangkan potensi setiap lokasi terhadap kegiatan yang ada sekarang.

Adapun kegiatan yang disediakan ruangnya di dalam wilayah Kota Tegal mengacu pada pengembangan RISPAM tahun 2013 – 2032 (sebelum direvisi) yang terdiri dari kegiatan :

- 1) Penggantian pipa transmisi air baku dari mata air Bumijawa sampai dengan reservoir Saimbang dan menara air Kota Tegal terdiri dari :
 - Semula jenis pipa GI dan ACP diameter Ø200-250 mm sepanjang 22.827 m, diganti dengan pipa HDPE Ø300 mm dengan panjang yang sama.
 - pipa GI Ø200-250 mm sepanjang 17.000 m, diganti dengan pipa HDPE Ø300 mm dengan panjang yang sama.
- 2) Penggantian pipa Jaringan Distribusi Utama SPAM BREGAS I (Ø400-500) mm sepanjang 6.055, diganti dengan jenis Pipa HDPE (Ø200, 300 dan 400) mm. Dengan rincian jalan : Jl. Tengku Umar, Kapten Sudibyo, Dr. Sutomo, Jl. Gajah Mada, Mayjen Panjahitan, Jl. Setyabudi, dan Jalan Serayu
- 3) IPA konvensional lengkap kapasitas 50 lt/det. mulai dari intake, pompa transmisi air baku, jaringan pipa transmisi, unit produksi (koagulasi, flokulasi, sedimentasi, dan filtrasi), unit distribusi. Sumber air baku IPA Ketiwon diambil dari Sungai Ketiwon kapasitas 50 lt/det. Dari intake air baku dipompa ke unit produksi dengan menggunakan pompa kapasitas 50 lt/det, head 40 m dengan jarak 3.640 m, menggunakan pipa Ø 250 mm. Kemudian air baku diolah di unit IPA lengkap kapasitas 50 lt/det. Dari IPA lengkap air ditampung dalam unit reservoir kapasitas 800 m³, dari reservoir air didistribusikan ke pelanggan menggunakan pompa kapasitas 50 lt/det head 40 m, menggunakan pipa Ø 250 mm, panjang 4.200 m dan Ø 200 mm, panjang 1.240 m.
- 4) Penggantian pipa Jaringan Distribusi Bagi / JDB (Ø 200, 150, 100, 75 dan 50) sepanjang 17.700 m, diganti dengan jenis Pipa HDPE dengan diameter dan ukuran yang sama di wilayah Zone 5 / Kelurahan Randugunting.

3. IMPLIKASI POTENSI PENGEMBANGAN WILAYAH TERHADAP KEBUTUHAN AIR BERSIH

Pengembangan dan pengelolaan kawasan di kota Tegal berdasarkan tata ruang wilayah, difokuskan dalam mewujudkan : ***Kota Tegal sebagai kota Bahari yang didukung Kegiatan Perdagangan, Jasa dan Industri yang aman, nyaman, produktif dan berkelanjutan***, maka pengembangan sistem penyediaan air minum harus mampu mendukung dan memenuhi kebutuhan air minum untuk kegiatan perdagangan, jasa, industri yang aman, nyaman, produktif dan berkelanjutan. Secara khusus pengembangan sistem penyediaan air minum telah dinyatakan dalam dokumen RPJMD Kota Tegal 2019-2024.

Berdasarkan RPJMD Kota Tegal 2019 – 2024, sumber air bersih yang dimanfaatkan oleh masyarakat Kota Tegal bersumber dari PDAM dan sumur. Berdasarkan data pelanggan PDAM Kota Tegal, pada tahun 2019 yang berlangganan air bersih mencapai 26.518SR. Jumlah penduduk yang terlayani sebanyak 74, 23 persen atau 159.110 Jiwa dari jumlah penduduk Kota Tegal 249.003.

Untuk pemenuhan target akses aman air minum 100 % upaya yang dilakukan antara lain adalah penyediaan sumur bor bagi masyarakat, sedangkan dalam kebijakan umum dan program pembangunan daerah, pengembangan penyediaan air minum dinyatakan dalam sub pekerjaan umum sebagai berikut;

- Program diarahkan untuk meningkatkan pelayanan air minum dengan pembangunan jaringan distribusi utama dan Distribusi Bagi.
- Rehabilitasi atau pemeliharaan sarana dan prasarana air minum serta perencanaan sarana dan prasarana air minum.

Dalam indikasi rencana program prioritas untuk meningkatkan kualitas dan sarana dan prasarana umum daerah serta mengembangkan citra kota yang berwawasan lingkungan, pengembangan penyediaan air minum, dimasukkan dalam program penguatan pelayanan air bersih kepada masyarakat melalui pembangunan dan pengelolaan air bersih yang baik, dengan indikator kinerja persentasi jumlah rumah tangga yang mendapatkan akses terhadap air minum melalui SPAM jaringan perpipaan.

B. PROFIL PDAM

Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kota Tegal awalnya dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kota Tegal Nomor 9 Tahun 1983 tanggal 16 Juli 1983 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kota Tegal dan telah dilakukan beberapa kali perubahan terakhir dengan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 yang bertujuan untuk melaksanakan pembangunan khususnya penyediaan kebutuhan air minum.

1. Jumlah Pelanggan dan Cakupan Layanan

Pelayanan air minum PDAM Kota Tegal saat ini meliputi empat kecamatan, yaitu Kecamatan Tegal Selatan, Tegal Timur, Tegal Barat, dan Kecamatan Margadana. Perkembangan Cakupan pelayanan PDAM Kota Tegal berdasarkan hasil audit kinerja BPKP tahun 2015 sampai dengan 2019 disajikan pada di bawah ini.

Perkembangan Cakupan Pelayanan

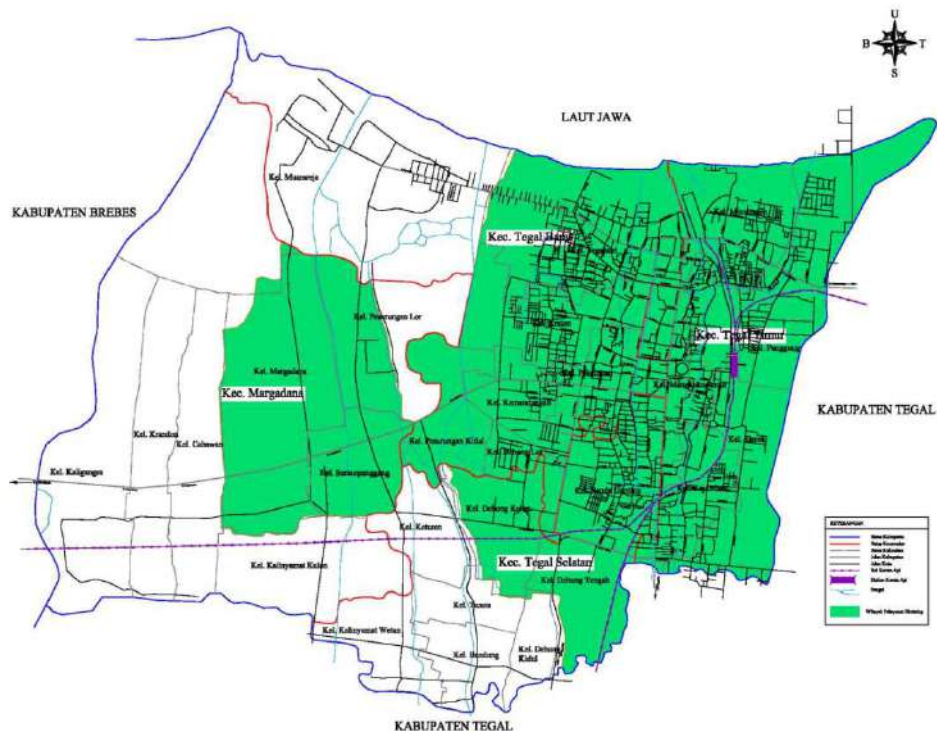
No.	Uraian	Unit	2015	2016	2017	2018	2019
1	Jumlah Penduduk	Jiwa	246.084	247.059	281.809	248.094	249.003
2	Jumlah Pelanggan	SR	17.718	23.280	25.840	28.101	32.069
3	Penduduk Terlayani	Jiwa	109,388	142,952	161,908	176,160	184,844
4	Cakupan Pelayanan	%	44,45%	57,86%	57,45%	71,01%	74,23%

Data di tabel cakupan pelayanan menunjukkan bahwa cakupan pelayanan PDAM Kota Tegal mengalami kenaikan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 29,78%.

PDAM Kota Tegal telah berupaya untuk meningkatkan cakupan pelayanannya yaitu dengan upaya promosi dan sosialisasi guna menambah sambungan baru dan meminta bantuan Pemerintah Kota Tegal serta Pemerintah Pusat.

Sebagai wujud tanggung jawab untuk menjamin setiap orang mendapatkan air minum sebagai kebutuhan pokok minimal sehari-hari, pemerintah Kota Tegal membantu upaya peningkatan PDAM melalui pembangunan jaringan, sambungan rumah, maupun hidran umum.

Peta Wilayah Pelayanan Saat ini



Sumber: Laporan Bidang Teknik PDAM Kota Tegal

2. Struktur pelanggan

Pelanggan PDAM Kota Tegal terdiri dari pelanggan domestik dan non domestik. Pertumbuhan pelanggan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 mengalami kenaikan dari 17.718 SR tahun 2015 menjadi 32.069 SR tahun 2019. Selengkapnya ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Perkembangan Jumlah Pelanggan

No.	Uraian	TAHUN				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Sosial	168	178	179	196	232
2	Non Niaga	15.009	20.485	23.151	25.255	28.167
3	Niaga	2.492	2.571	2.467	2.611	3.618
4	Industri	43	44	41	37	50
5	Pelabuhan dan Keran Umum	6	2	2	2	2
Jumlah		17.718	23.280	25.840	28.101	32.069

Konsumsi air minum di Kota Tegal antara tahun 2015 hingga tahun 2019 cukup rendah. Berdasarkan data jumlah pelanggan di atas didapat konsumsi rata-rata per sambungan tiap tahun adalah sebagai berikut:

Perkembangan Konsumsi Air Minum

No.	Uraian	Unit	Tahun				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	Produksi Air	ribu m ³ /thn	6.296.611	6.390.167	7.394.758	7.561.667	8.728.839
2	Distribusi	ribu m ³ /thn	5.995.774	6.078.421	7.076.321	7.211.596	8.443.104
3	Terjual	ribu m ³ /thn	2.676.649	2.923.759	3.461.324	3.840.357	4.111.691
4	Jumlah Pelanggan	SR	17.718	23.280	25.840	28.101	32.069
5	Konsumsi Air	m ³ /SR/bln	12,59	10,47	11,16	11,39	11,18

3. Air Tak Berekening (Non Revenue Water atau “NRW”)

Jumlah air yang diproduksi oleh PDAM Kota Tegal per 2019, adalah sebesar 8.728.839 m³ dan telah didistribusikan sebesar 8.443.104 m³, sehingga terdapat NRW produksi sebesar 3,27 %.

Dari air yang telah didistribusikan ke pelanggan sebesar 8.443.104 m³, telah dijual ke pelanggan sebesar 4.111.691 m³, sehingga terdapat NRW distribusi sebesar 51,30%. Meningkatnya NRW produksi tahun 2019 disebabkan oleh pemakaian sendiri untuk pencucian dan pengurasan instalasi air, pencucian sedimentasi dan pencucian filter (*backwash*), terjadinya pencurian air, dan water meter area tidak seluruhnya berfungsi dengan baik. Faktor lain yang menyebabkan tingginya tingkat kehilangan air adalah tidak adanya pengukuran tekanan air dan pendeteksi kebocoran di lapangan membuat kehilangan air yang terjadi tidak dapat dideteksi secara akurat. Pendeteksian hanya dilakukan berdasarkan selisih jumlah air yang diproduksi dan didistribusikan ke konsumen.

Uraian	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
Kapasitas produksi terpasang (kapasitas disain)	7,095,600	16,083,360	12,172,849	16,745,568	12,772,032
Kapasitas produksi terpasang yang tidak dapat dimanfaatkan *1)	-	4,099,680	2,932,801	4,572,720	4,026,423
Kapasitas produksi riil	7,095,600	11,983,680	9,240,048	12,172,848	8,745,609
Kapasitas produksi menganggur (idle) *2)	798,989	5,593,513	1,845,290	4,611,181	16,770

Uraian	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
Jumlah volume produksi 2019 (riil)	6,296,611	6,390,167	7,394,758	7,561,667	8,728,839
Kehilangan produksi (NRW Produksi) *3)	300,837	311,746	318,437	350,071	285,735
Jumlah volume Distribusi	5,995,774	6,078,421	7,076,321	7,211,596	8,443,104
Air yang terjual tahun 2019	2,676,649	2,923,759	3,461,324	3,840,357	4,111,691
Air Tanpa Rekening/ Kebocoran (NRW Distribusi) *4)	3,319,125	3,154,662	3,614,997	3,371,239	4,331,413
% Kebocoran Air dari Produksi ke Distribusi	4.78	4.88	4,31	4,63	3,27
% Kebocoran Air dari Distribusi ke Keran Pelanggan	55.36	51.90	51,69	46,75	51,30

Tingkat kebocoran relatif cukup tinggi mengingat sumber air baku yang dimiliki PDAM Kota Tegal sangat terbatas.

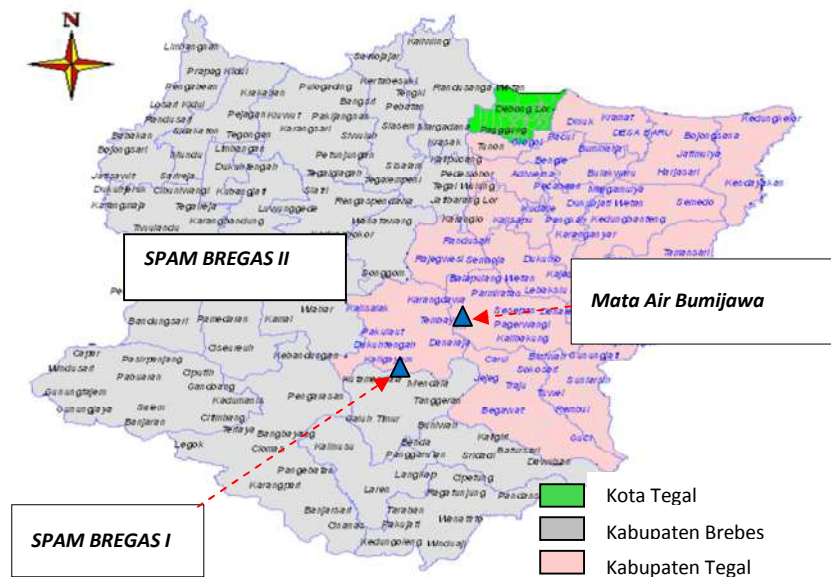
C. GAMBARAN UMUM SISTEM

1. Unit Air Baku

Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum oleh PDAM Kota Tegal saat ini dilakukan melalui sistem perpipaan, Sedangkan sistem non-perpipaan dilakukan oleh masyarakat sendiri dalam memanfaatkan sumber air baku dari sumur artesis, hidran air, dan mobil tangki dari PDAM Kota Tegal.

Pemanfaatan air bersih di Kota Tegal sebenarnya sudah dilakukan sejak jaman Belanda (1930) yang berasal dari mata air Bumijawa, sebanyak 70 l/d. PDAM Kota Tegal juga mendapatkan pasokan air bersih dari PDAB Jawa Tengah sebesar 316 ltr/dtk. Sumber air baku yang dimanfaatkan oleh PDAM Kota Tegal saat ini berasal dari Mata Air Bumijawa yang terletak di wilayah administrasi Kabupaten Tegal, Mata Air Kaligiri yang terletak di wilayah administrasi Kabupaten Brebes dan Mata Air Banyumudal yang terletak di Desa Dukuh Tengah Kec. Bojong Kab.Tegal.

Peta Lokasi Sumber Air Baku PDAM Kota Tegal



Sumber air baku yang digunakan oleh PDAM Kota Tegal untuk memenuhi kebutuhan air minum saat ini berasal dari:

- Mata Air Bumijawa berada di Kecamatan Bumijawa, Kabupaten Tegal dengan total kapasitas terpasang sebesar 150 lt/det. Sesuai dengan neraca air yang ada, PDAM Kota Tegal memanfaatkan sebesar 70 lt/det, sisanya untuk keperluan konservasi dan masyarakat setempat. Berdasarkan laporan bidang teknik PDAM Kota Tegal pada tahun 2012 rata-rata produksi air adalah sebesar 69 lt/det. Air dari Mata Air.
Mata Air Bumijawa dialirkan melalui pipa transmisi diameter 250 mm–125 mm sepanjang 22.819 m sampai ke reservoir Saimbang. Karena perbedaan elevasi yang cukup tinggi antara Mata Air Bumijawa (+952 m dpl) dengan Kota Tegal (+4,2 m dpl), maka dipakai delapan bak pelepas tekan (“BPT”) sebelum masuk ke Reservoir Saimbang di dekat Lebaksiu. Dari Reservoir Saimbang air masuk ke menara air Kota Tegal kapasitas 500 m3 (saat ini menara air sudah tidak berfungsi karena tekanan air sangat kecil antara 0,1–2 bar).
- SPAM Regional Bregas I (Mata Air Kaligiri) berada di Kabupaten Brebes dan dikelola oleh PDAB Jawa Tengah. Mata air dibeli secara curah dari PDAB Jawa Tengah untuk wilayah Bregas oleh PDAM Kota Tegal, PDAM Kabupaten Brebes, dan PDAM Kabupaten Tegal. Kapasitas Mata Air

Kaligiri sebesar 250 lt/det. PDAM Kota Tegal mendapat debit pengaliran sebesar 116 lt/det. Sisanya sebesar 134 lt/det dialirkan ke PDAM Kabupaten Tegal dan Kabupaten Brebes. Berdasarkan data teknis tahun 2016 rata-rata kapasitas terpakai MA. Kaligiri untuk Kota Tegal adalah sebesar 113 lt/det.

- SPAM Regional BregasII (Mata Air Banyumudal) melalui PDAB Provinsi Jawa Tengah sebesar 650 ltr/dtk didistribusikan untuk PDAM Kota Tegal 200 lt/det, PDAM Kabupaten Brebes 200 ltr/dtk dan PDAM Kab Slawi 250 ltr/dtk dalam air curah. SPAM Regional Bregas berasal dari 3 sumber air baku yaitu satu mata air Banyu Modal dan Serang yang terletak di Desa Dukuh Tengah Kec. Bojong Kab.Tegal dengan maksimum pengambilan 150 ltr/dtk. Yang Kedua Mata Air Suniarsih yang terletak di Kabupaten Tegal dengan kapasitas maksimum penggunaan sebesar 150 ltr/dtk, Yang Ketiga Mata Air Tuk Suci yang terletak di Kabupaten Brebes dengan kapasitas maksimum pengambilan sebesar 250 ltr/dtk.

Sumber Air Baku (2019)

No	Nama Sumber	Lokasi	Kap.Debit (lt/det)	Kualitas	Tahun Pembuatan	Kondisi	Penge lola
1	M.A. Bumijawa	Ds Bumijawa, Kec Bumijawa	70	Baik	1937	Baik	PDAM
2	SPAM Bregas I Kaligiri	Ds Kaligiri, Kec Sirampog	116	Baik	1994/1995	Baik	PDAB
3	SPAM Bregas II Banyumudal	Desa Dukuh Tengah Kec. Bojong Kab.Tegal	200	Baik	2011	Baik	PDAB

2. Unit Produksi

PDAM Kota Tegal hanya memiliki unit produksi yang berasal dari Mata air Bumijawa, pengelolaan dilakukan oleh PDAM sendiri, dan Mata Air Kaligiri serta Mata Banyumudal yang dikelola oleh PDAB Jawa Tengah. PDAM membeli kepada PDAB Jawa Tengah secara curah.

- Mata Air Bumijawa mempunyai kapasitas 150 lt/det, dimanfaatkan oleh PDAM Kota Tegal sebesar 70 lt/det dan sisanya digunakan untuk irigasi dan untuk kebutuhan masyarakat desa Taju. Untuk menampung air yang keluar dari mata air dibuat penampungan berupa bangunan penangkap air (broncaptering) yang terbuat dari konstruksi beton lengkap dengan sistem perpipaannya.
- Mata Air Kaligiri berjarak sekitar 55 km dari kota Tegal. Fasilitas mata air dibangun pada tahun 1993 dan dipergunakan untuk menambah kapasitas produksi PDAM Kota Tegal. Air yang keluar dari Mata Air Kaligiri ditampung dalam bangunan penangkap air yang terbuat dari konstruksi beton lengkap dengan sistem perpipaannya. Lokasi mata air dilindungi juga dengan pagar, penerangan, dan kamar mandi umum.
- Mata Air Banyumudal dibangun pada bulan November 2012 dan dipergunakan untuk menambah kapasitas produksi PDAM Kota Tegal. Air yang keluar dari Mata Air Banyumudal ditampung dalam bangunan penangkap air yang terbuat dari konstruksi beton lengkap dengan sistem perpipaannya. Lokasi mata air dilindungi juga dengan pagar, penerangan, dan kamar mandi umum.

Produksi Air Baku Yang Dimanfaatkan

Tahun	Produksi (lt/det)			Pemanfaatan (lt/det)		
	Mata Air Bumijawa PDAM	SPAM Bregas I	SPAM Bregas II	Mata Air Bumijawa PDAM	SPAM Bregas I	SPAM Bregas II
2015	70	116	200			
2016	70	116	200	66,56	120,94	17,93
2017	70	116	200	65,8	104,04	67,81
2018	70	116	200	65,94	96,01	81,15
2019	70	116	200	64,15	83,07	133,40
Rata-rata						

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja PDAM Kota Tegal 2019, kapasitas produksi adalah sebesar 8.728.839 m³. Volume air distribusi sebesar 8.443.104 m³ sehingga tingkat kehilangan air produksi sebesar 285.735 m³ atau setara dengan 3,27 %, jumlah air yang terjual sebesar 4.111.691 m³. Dari jumlah air yang terjual dibandingkan dengan distribusi air, maka terjadi kehilangan air distribusi sebesar 4.331.413 m³, atau setara dengan 51,30%.

Kapasitas terpasang yang ada belum dapat dimanfaatkan secara optimal, hal ini disebabkan kondisi jaringan pipa yang ada sudah tidak sesuai dengan kebutuhan (Mata Air Bumijawa), dan realisasi air dari sumber PDAB Jawa Tengah lebih kecil dari kapasitas terpasang.

Upaya PDAM untuk meningkatkan kapasitas produksi terpasang adalah dengan rencana pembangunan IPA baru dari sungai Ketiwon.

3. Unit Transmisi dan Distribusi

Unit pipa Transmisi dan Distribusi yang digunakan PDAM Kota Tegal saat ini terdiri dari pipa HPDE, PVC, GI, dan ACP. Panjang pipa transmisi dan pipa distribusi sepanjang 354.727 meter.

D. ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Struktur Organisasi PDAM

Struktur organisasi dan tata kerja PDAM Kota Tegal ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Walikota Tegal Nomor 1 Tahun 2004 tanggal 5 Januari 2004 tentang Struktur Struktur organisasi dan tata kerja PDAM Kota Tegal.

Susunan Organisasi PDAM terdiri atas:

- a) Direktur
- b) Bagian Administrasi dan Keuangan yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang membawahi:
 - 1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - 2) Sub Bagian Kas dan Penagihan
 - 3) Sub Bagian Pembukuan
 - 4) Sub Bagian Gudang
- c) Bagian Teknik yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang membawahi:
 - 1) Sub Bagian Sumber
 - 2) Sub Bagian Transmisi dan Distribusi
 - 3) Sub Bagian Perencanaan dan Pengawasan
 - 4) Sub Bagian Peralatan dan Bangunan

d) Bagian Hubungan Pelanggan yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang membawahi:

- 1) Sub Bagian Hubungan Masyarakat
- 2) Sub Bagian Meter dan Rekening

2. Susunan Dewan Pengawas

Dewan Pengawas PDAM Kota Tegal Tatang Suandi, SH periode 2018 sampai dengan 2022 yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Walikota Tegal Nomor 539/131/2018 tanggal 25 Juni 2018.

Berdasarkan SK Dewan Pengawas Nomor: 790/05/XII/2019 tanggal 23 Desember 2019 ditunjuk Sekretariat Dewan Pengawas yang bertugas untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Pengawas sesuai dengan Perda Kota Tegal Nomor 4 tahun 2011.

3. Personalia

Jumlah pegawai PDAM Kota Tegal per 31 Desember 2019 sebanyak 146 orang pegawai dan per 31 Desember 2018 berjumlah 128 orang pegawai, dengan rincian sebagai berikut:

Uraian	Tahun 2019 (orang)	Tahun 2018 (orang)	Bertambah/ (berkurang) orang
- Pegawai tetap	102	96	6
- Pegawai tidak tetap	44	32	12
Jumlah	146	128	18

Dengan jumlah pegawai sebanyak 146 orang untuk melayani 30.646 pelanggan pada tahun 2019 maka rasio pegawai per 1.000 pelanggan adalah sebesar 4,76. Dari rasio tersebut menunjukkan jumlah pegawai di PDAM Kota Tegal tergolong efisien karena untuk 1.000 pelanggan dilayani kurang dari 5 orang pegawai. Rasio yang ideal untuk PDAM tingkat kota seharusnya untuk 1.000 pelanggan dilayani tidak lebih dari 6 orang pegawai. Hal ini sesuai kriteria yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.1554/PUOD Tanggal 1 Juni 1999, yaitu jumlah pegawai PDAM tingkat kota yang ideal untuk melayani setiap 1.000 pelanggan adalah tidak lebih dari 6 orang.

Seiring dengan perubahan lingkungan terutama semakin besarnya tuntutan masyarakat akan pelayanan air minum maka PDAM Kota Tegal harus lebih berkembang dan mandiri dengan didukung SDM yang profesional. Oleh karena itu, pengembangan Sumber Daya Manusia PDAM Kota Tegal dalam lima tahun kedepan difokuskan pada peningkatan kualitas dan kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan serta penerapan sistem pengukuran kinerja.

E. KINERJA LIMA TAHUN TERAKHIR

Pengukuran kinerja perusahaan didasarkan pada Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 tentang pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, yang meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

Perkembangan kinerja PDAM Kota Tegal dalam 5 tahun terakhir (2015-2019) dapat digambarkan sebagai berikut :

Hasil Audit Kinerja PDAM Kota Tegal 2015 – 2019

Berdasarkan indikator BPPSPAM

No	Aspek	2015	2016	2017	2018	2019
1	Keuangan	1,14	1,08	1,14	1,08	1,04
2	Pelayanan	0,92	0,90	0,87	0,67	0,85
3	Operasi	0,88	0,80	0,87	0,73	0,94
4	SDM	0,36	0,43	0,59	0,51	0,47
	Jumlah	3,30	3,215	3,47	3,00	3,30
	Keterangan	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat

Sumber data : Laporan Evkin BPKP

Hasil Audit Kinerja PDAM Kota Tegal 2015 – 2019

Berdasarkan indikator Kepmendagri No 47 Th 1999

No	Aspek	2015	2016	2017	2018	2019
1	Keuangan	38,25	31,50	35,25	31,50	32,25
2	Operasional	17,02	20,43	16,17	23,83	20,43
3	Administrasi	10,83	10,83	10,83	11,25	12,50
	Jumlah	66,10	62,76	62,25	64,87	65,18
	Keterangan	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik

Sumber data : Laporan Evkin BPKP

F. EVALUASI RENCANA BISNIS PERIODE SEBELUMNYA

PDAM Kota Tegal telah menyusun Rencana Bisnis tahun 2018 sampai dengan tahun 2022. Rencana Bisnis tidak ditandatangani bersama oleh Direksi dengan Dewan Pengawas karena Direktur masih berstatus Pejabat Sementara, dan tidak disahkan oleh Walikota dengan Surat Ketetapan. Untuk itu, setelah direktur definitif ditetapkan maka disusunlah Rencana Bisnis periode 2020-2024 sesuai masa jabatan direktur yang sudah definitif.

Penyertaan modal berasal dari setoran Pemerintah Kota Tegal sampai dengan 31 Desember 2012 sebesar Rp5.449.029.430,00. Mulai tahun 2013 sampai dengan saat ini (tahun 2020) Pemerintah Kota Tegal tidak menambah penyertaan modalnya di Perusahaan. Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Tegal Nomor 4 tahun 2013 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Kota Tegal pada PDAM Kota Tegal seharusnya Pemerintah Kota Tegal bisa menyetorkan penyertaan modalnya di PDAM Kota Tegal hingga tahun 2015 sebesar Rp11.929.000.000,00.

Manajemen PDAM belum melakukan evaluasi terhadap pencapaian Rencana Bisnis dari tahun 2018 hingga sekarang.

Target investasi yang belum selesai dilaksanakan akan direncanakan untuk dilaksanakan dalam periode Rencana Bisnis tahun 2020-2024 diantaranya pengadaan dan pemasangan JDB (Jaringan Distribusi Bagi) pada wilayah Tegal Timur, revitalisasi jaringan pelanggan kabupaten

Kegiatan penanganan NRW juga belum berhasil mencapai target 44,92% bahkan pada tahun 2019 mengalami NRW hingga 51,30%.

Dengan belum tercapainya target-target Corporate Plan Tahun 2018-2022 maka rencana bisnis berikut sekaligus merevisi target-target yang telah ditetapkan dalam Corporate Plan 2018-2022.

BAB III

VISI DAN MISI

A. PARADIGMA BARU PDAM KOTA TEGAL

Maraknya kasus-kasus korupsi akhir-akhir ini yang terjadi di Indonesia diyakini bahwa penyebab terjadinya kasus korupsi tersebut terkait langsung dengan penerapan tata kelola di sektor pemerintah (*Corporate Governance*). Bahkan lemahnya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) oleh pelaku usaha diyakini tidak saja sebagai penyebab terjadinya korupsi, namun menjadi faktor penghambat untuk keluar dari korupsi tersebut. Oleh karena itu, penerapan praktik-praktik GCG telah menjadi kebutuhan para pelaku usaha di Indonesia tidak terkecuali Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D).

Good Corporate Governance didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Namun demikian, disadari bahwa *Good Corporate Governance* adalah suatu kondisi yang tidak hanya dilihat dari segi struktur, proses-proses atau sistemnya saja (*hard factors*), tetapi juga dilihat dari segi semangat atau jiwanya (*soft factors*) yang terletak pada prinsip-prinsip yang melandasinya, yaitu:

- 1) Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
- 2) Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang sehat.

- 3) Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- 4) Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.
- 5) Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manfaat mendasar atas penerapan GCG adalah terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan (*perpetually sustainable*). Dalam jangka panjang, penerapan GCG yang konsisten mempunyai relevansi terhadap kinerja atau performance suatu perusahaan, karena nilai akhir (*ultimate value*) penerapan GCG adalah meningkatnya kinerja (*high performance*) dan membaiknya citra perusahaan (*good corporate image*).

Menyadari hal tersebut, PDAM Kota Tegal memiliki komitmen untuk melaksanakan praktik-praktik *Good Corporate Governance (GCG)* dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan RPJMN tahun 2019-2024 telah menetapkan sasaran pembangunan infrastruktur dasar air minum layak aman tahun 2024 adalah 100% hunian dengan akses air minum layak. Pembangunan infrastruktur terkait akses air minum diwujudkan dengan program Prioritas Infrastruktur Pelayanan Dasar dan Program Prioritas Infrastruktur Perkotaan. Program prioritas pelayanan dasar dilaksanakan dengan kegiatan prioritas penyediaan akses air minum dan sanitasi layak dan aman. Program prioritas infrastruktur perkotaan dilaksanakan dengan kegiatan prioritas penyediaan akses air minum dan sanitasi layak dan aman di perkotaan.

Target prioritas pembangunan infrastruktur dasar melalui penyediaan akses air minum layak dan aman adalah :

- a. 100 % hunian dengan akses air minum layak termasuk akses aman 15 %
- b. 30, 45% hunian dengan akses air minum perpipaan

Dari hasil evaluasi kinerja PDAM Kota Tegal tahun 2019 cakupan pelayanan sebesar 74,23 % di akhir tahun 2019 dan dengan memperhatikan trend peningkatan cakupan layanan 3 tahun terakhir sebesar 6,22 % serta keterbatasan sumber air dan jaringan distribusi yang sudah tua maka dapat disimpulkan bahwa PDAM Kota Tegal belum siap mendukung target 100 % akses air minum nasional.

B. STAKEHOLDER DAN HARAPANNYA

Sebagai suatu unit usaha, PDAM Kota Tegal senantiasa berinteraksi dengan pihak-pihak yang mempunyai kepentingan (stakeholder). Perusahaan diharapkan untuk dapat menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan stakeholdernya.

Gambaran harapan stakeholder PDAM Kota Tegal dan harapan Perusahaan terhadap stakeholder adalah sebagai berikut:

No	Stakeholder	Harapan Stakeholder terhadap Perusahaan	Harapan Perusahaan terhadap Stakeholder
1	Walikota	- Mewujudkan Perusahaan yang maju dan modern - Peningkatan laba perusahaan dan kontribusi ke daerah - Mempercepat cakupan pelayanan	- Memberikan bantuan Penyertaan Modal kepada perusahaan - Meningkatkan kesejahteraan karyawan - Menyetujui peningkatan tarif - Mendukung program dan kegiatan perusahaan.
2	DPRD	- Memberikan Kontribusi ke Pemda - Pemerataan pelayanan masyarakat - Tarif yang terjangkau	- Mendukung program dan kebijakan Perusahaan - Mendukung kenaikan tarif. - Konsisten dalam merumuskan kebijakan
3	Dewan Pengawas	- Manajemen Profesional - Percepatan cakupan pelayanan dan peningkatan kinerja - Efisiensi perusahaan	- Mendukung program dan arah kebijakan perusahaan - Selalu memberi solusi terhadap masalah perusahaan. - Manajemen komunikatif - Memberikan informasi yang seimbang

No	Stakeholder	Harapan Stakeholder terhadap Perusahaan	Harapan Perusahaan terhadap Stakeholder
4	Direksi	- Peningkatan kinerja perusahaan. - Efisiensi - Peningkatan kualitas SDM - Loyalitas dan integritas pegawai terhadap perusahaan - Kerjasama pegawai	- Membawa perusahaan kearah lebih baik dan amanah. - Transparansi dan tanggungjawab. - Efektifitas dalam mengelola perusahaan. - Meningkatkan efisiensi perusahaan
5	Pelanggan	- Tarif murah - Kontinuitas air - Pelayanan yang maksimal - Respon read cepat. - Kemudahan dalam pembayaran air	- Pembayaran tepat waktu. - Pemeliharaan jaringan - Hemat air

C. VISI DAN MISI PDAM

1. VISI

Visi merupakan gambaran yang realistis, nyata dan menarik tentang masa depan suatu perusahaan (what do we want to be?). Visi menjelaskan mengenai tujuan dasar, karakteristik dan filosofi yang akan mempertajam arah strategik perusahaan.

Perumusan visi dimaksudkan untuk membimbing dan mengendalikan seluruh unsur perusahaan dalam merealisasikan konsep bersama tentang perusahaan di masa mendatang. Oleh karena itu, rumusan visi harus dapat memotivasi dan membangkitkan komitmen para pegawai perusahaan untuk berubah dari kondisi yang sekarang ke kondisi yang diinginkan perusahaan di masa mendatang.

Berdasarkan analisis terhadap stakeholders dan harapannya, lingkungan internal dan eksternal, aktivitas dan skala prioritas serta kondisi keuangan perusahaan, maka rumusan **VISI** PDAM Kota Tegal sebagai berikut:

“Mewujudkan Perusahaan Daerah Air Minum yang sehat dan mandiri serta berwawasan global dengan pelayanan maksimal yang berkelanjutan”

Dalam rangka mencapai visinya, PDAM Kota Tegal menjalankan dua fungsi yaitu fungsi sosial yang harus mengutamakan kepentingan masyarakat dan fungsi bisnis yang harus mencari keuntungan.

Sebagai suatu Badan Usaha Milik Daerah, PDAM Kota Tegal mempunyai komitmen untuk mewujudkan pelayanan air bersih kepada pelanggan (masyarakat) secara tepat kuantitas, tepat kualitas dan tepat kontinuitas dengan tetap memperhatikan kemampuan ekonomi masyarakat. Namun, PDAM Kota Tegal juga dituntut untuk mampu memperoleh laba agar dapat memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah dalam rangka mendukung penyelenggaraan otonomi daerah.

Untuk mendukung kedua fungsi tersebut perusahaan dihadapkan pada berbagai kendala, baik yang bersifat teknis operasional maupun yang bersifat administratif. Oleh karena itu, diperlukan suatu komitmen dan dukungan yang kuat dari seluruh stakeholder perusahaan agar perusahaan dapat mewujudkan visinya.

2. MISI

Misi merupakan suatu pernyataan yang menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai visinya. Perumusan misi dimaksudkan untuk membawa atau mengarahkan perusahaan agar lebih fokus dalam mengelola sumber daya perusahaan. Pernyataan misi membentuk kaitan yang menerjemahkan atau menjabarkan visi ke dalam aktivitas tertentu dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mendasar, yaitu:

- ❖ Mengapa PDAM Kota Tegal ada ?
- ❖ Apa yang dilakukan PDAM Kota Tegal untuk mencapai tujuannya?
- ❖ Bagaimana cara PDAM Kota Tegal melakukan tugas dan fungsinya?
- ❖ Kepada siapa output PDAM Kota Tegal ditujukan?
- ❖ Apa yang menjadi kompetensi inti PDAM Kota Tegal?

Berdasarkan visi di atas, rumusan **MISI** PDAM Kota Tegal adalah:

1. Mengutamakan kepuasan pelanggan dengan menyediakan air minum yang berkualitas, kuantitas, kontinuitas dan menjaga kelestarian sumber daya air.
2. Meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia
3. Mengoptimalkan manajemen keuangan yang mandiri, efisien dan efektif sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
4. Memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah Kota Tegal.

3. TUJUAN

“Perusahaan yang mampu menyediakan air minum dengan asas kualitas, kuantitas dan kontinuitas.”

BAB IV

PENETAPAN STRATEGI DAN INISIATIF STRATEJIK

A. Pengertian

1. Strategi

Strategi adalah rencana jangka panjang yang diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi dapat juga diterjemahkan sebagai rencana tindakan utama yang dipilih untuk menggalang dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah menjadi konsensus bersama, yaitu visi dan misi perusahaan.

Dalam prosesnya, peluang merupakan hasil penyesuaian kompetensi inti, *skill set* dan potensi terpendam perusahaan terhadap pasar dan kebutuhan pelanggan yang baru, berkembang atau bahkan belum diketahui. Sedangkan masalah (*problem*) adalah kesenjangan antara kondisi yang dihadapi dengan kondisi yang diharapkan. Pemecahan masalah (*problem solving*) adalah pencarian alternatif tindakan untuk menghilangkan kesenjangan antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diharapkan.

2. Sasaran Stratejik

Sasaran Stratejik merupakan pernyataan spesifik, terukur dan realistis tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu dari tiap-tiap perspektif. Sasaran stratejik ini menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh perusahaan dan mengarahkan perumusan inisiatif stratejik dan program. Sasaran merupakan jawaban dari prioritas atau permasalahan yang teridentifikasi dalam kajian lingkungan internal dan eksternal (SWOT).

Sasaran Stratejik ini diukur ketercapaiannya dengan menggunakan ukuran hasil (*Lag Indicator*). Karenanya, sasaran harus menunjukkan secara spesifik strategi pelaksanaannya, terukur, realistis, berorientasi pada hasil, memiliki kerangka dan tahapan waktu yang jelas serta bersifat komprehensif.

3. Inisiatif Stratejik

Inisiatif Stratejik adalah langkah-langkah yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran stratejik. Agar optimal, inisiatif stratejik harus benar-benar terkait satu

sama lainnya sehingga seluruh sumber daya perusahaan yang umumnya terbatas dapat dialokasikan secara efisien dan efektif.

Inisiatif strategik ini diukur efektivitasnya sebagai langkah untuk mewujudkan sasaran strategik dengan menggunakan ukuran pemicu kinerja (*Lead Indicator*). Oleh karena langkah-langkah ini masih bersifat garis besar maka perlu dijabarkan dalam sejumlah program multi tahun perusahaan.

4. Pendekatan *Balance Scorecard*

Balance Scorecard merupakan pendekatan pengukuran kinerja perusahaan yang berimbang antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, ukuran keuangan dan non keuangan yang tersusun atas empat perspektif yang berbeda, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Mengikuti perjalanan waktu, konsep ini berkembang dari sistem pengukuran menjadi sistem manajemen strategik, yaitu alat untuk merencanakan dan mengembangkan strategi.

Secara ringkas metodologi *balanced scorecard* dapat digambarkan sebagai berikut:



Filosofi dasar dari *balanced scorecard* adalah pentingnya komunikasi sasaran dan prioritas secara jelas dan manfaat dari pembelajaran dan bekerja sebagai sebuah tim.

Model ini disebut *Balanced Scorecard* karena merupakan keseimbangan antara beberapa hal, yaitu :

- 1) Tujuan jangka pendek seperti volume penjualan dengan tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan dan pencapaian hasil yang lebih luas kepada masyarakat.
- 2) Berbagai bagian yang berbeda dari ukuran kinerja sehingga ekspektasi dari satu kelompok tidak mendahului ekspektasi kelompok yang lainnya.
- 3) Cara orang lain memandang kita melalui survei orang-orang di luar organisasi dan cara kita melihat diri kita sendiri dan proses internal yang kita miliki.
- 4) Pengukuran perubahan dan situasi pada saat-saat tertentu.

B. Analisis Lingkungan dan Isu – Isu Strategik

Dalam rangka perencanaan terpadu Rencana Bisnis 2020 - 2024, perlu dianalisis perkembangan yang dinamis baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di lingkungan luar perusahaan. Lingkungan perusahaan tersebut dianalisis dengan menggunakan metode SWOT yang meliputi beberapa aspek. Berikut ini isu strategik lingkungan perusahaan tahun 2020 – 2024 yang berpengaruh bagi perusahaan dan perlu upaya perbaikan perusahaan.

a. Isu strategik lingkungan internal

Evaluasi internal dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator guna mendapatkan gambaran mengenai kinerja PDAM Kota Tegal. Diharapkan dari hasil evaluasi kinerja yang diperoleh dapat menghasilkan keluaran berupa langkah-langkah strategis guna menangani pengelolaan PDAM yang lebih baik.

Dalam tahapan evaluasi ini akan membandingkan antara kondisi masing-masing tolak ukur eksisting di lapangan dengan kriteria ideal masing-masing tolak ukur yang dikumpulkan dari peraturan serta dari berbagai literature yang ada.

Adapun evaluasi yang dilakukan meliputi 4 aspek khususnya yang ada pada indikator kinerja:

1) Aspek Teknis dan Operasional

Pada aspek teknis dan operasional, indikator kualitas air produksi, kontinuitas pelayanan dan cakupan pelayanan menjadi kekuatan karena tidak adanya biaya untuk pengolahan air, pendistribusian air yang menggunakan sistem grafitasi meskipun belum dapat memberikan pelayanan selama 24 jam dan

cakupan layanan yang telah mencapai 74,23% dari jumlah penduduk kota Tegal.

Indikator ketersediaan air baku merupakan kelemahan karena PDAM Kota Tegal saat ini sebagian besar ketersediaan airnya masih dilayani oleh PDAB Jateng. Saat ini unit produksi belum optimal digunakan untuk distribusi. PDAM Kota Tegal memperoleh catu air dari PDAB Jateng sebesar 305 lt/dt dan baru dimanfaatkan sebesar 213,52 lt/d sedangkan catu air dari mata air Bumijawa sebesar 70 lt/dt dan baru dimanfaatkan sebesar 63,81%. Kehilangan air masih di atas 40% dan belum dilakukan peneraan meter sesuai target kinerja.

Namun demikian, saat ini PDAM Kota Tegal sudah menjalin MOU dengan Dinas Perindustrian Pertambangan dan Meteorologi Pemerintah Kota Tegal untuk melaksanakan tera water meter bagi konsumen.

Penyebab sistem distribusi dan tekanan air belum berkinerja secara optimal dikarenakan:

- (a) Jaringan Pipa Transmisi dan Jaringan Distribusi Utama (JDU) yang usianya sudah diatas 20 tahun sehingga masih menggunakan pipa ACP dan GI
- (b) Banyak pelanggan Kabupaten Tegal mengambil air langsung melalui Pipa Jaringan Distribusi Utama khususnya dari sumber Bumijawa sehingga tekanan di batas kota relatif kecil.
- (c) Kondisi meter air Pelanggan sebagian besar tidak berfungsi dengan baik, terpendam dan usianya diatas 5 tahun.
- (d) Jaringan Distribusi Utama dari SPAM Bregas (Kaligiri) menggunakan pipa ACP dengan diameter pipa yang tidak sesuai dengan debit saat ini sehingga tekanan air relatif kecil dan mudah bocor
- (e) Masih ada Jaringan Distribusi yang ter-interkoneksi khususnya dari sumber Kaligiri dan sumber Bumijawa sehingga kesulitan dalam meratakan tekanan dan menghitung kebocoran.
- (f) Banyak Jaringan Distribusi yang belum tergambarkan di sistem GIS dan *Autocad* sehingga kesulitan untuk membuat zona wilayah ataupun DMA
- (g) Banyak meter air zona wilayah yang rusak

2) Aspek Keuangan dan Administrasi (Perspektif Keuangan)

Secara umum aspek keuangan dan administrasi menjadi kekuatan perusahaan terdapat pada rasio laba terhadap aktiva produktif, rasio laba terhadap penjualan, rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar, rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas, rasio total aktiva terhadap total hutang, rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi, rasio laba operasi sebelum penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo, rasio aktiva produktif terhadap penjualan air, jangka waktu penagihan piutang dan efektifitas penagihan yang telah berkinerja dengan optimal.

3) Aspek Management

Kelemahan aspek manajemen terletak pada belum dimilikinya Rencana Jangka Panjang Perusahaan.

Kekuatan yang dimiliki Perusahaan dilihat dari aspek manajemen meliputi Perusahaan telah memiliki SOP, Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan dan RKAP yang dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja setiap tahun. Selain itu PDAM Kota Tegal sudah melaksanakan pembuatan laporan baik dari laporan bulanan, triwulanan maupun tahunan. Dalam menunjang pelaksanaan tugas, PDAM Kota Tegal sudah memiliki sistem yang terintegrasi (Sistem Informasi Akuntansi) sehingga tiap unit bagian diwajibkan untuk membuat laporan secara rutin dan berkala.

4) Aspek Hubungan Pelanggan- Masyarakat

Hampir seluruh indikator dalam aspek hubungan pelanggan – masyarakat menjadi kekuatan PDAM Kota Tegal. Kekuatan tersebut tercermin dalam rasio karyawan / 1000 pelanggan. PDAM Kota Tegal memiliki jumlah Rasio karyawan /1000 pelanggan sejumlah 4,76 per 31 Des 2019. Hal ini merupakan sebuah kekuatan bagi PDAM Kota Tegal yang berdasarkan dari tingkat kesehatan menurut BPPSPAM tahun 2019, kemudahan dan kenyamanan membayar rekening, pelayanan pengaduan dan gangguan, komunikasi PDAM terhadap masyarakat melalui CS (Customer Service), Petugas lapangan, Sosial Media, Call Center, dan dibentuknya Tim koordinator di tiap wilayah tingkat kecamatan.

Ketersediaan Database Pelanggan merupakan indikator tertinggi di dalam aspek hubungan langganan dan hubungan masyarakat. Hal ini mempermudah penyampaian informasi kepada pelanggan mengenai tagihan, informasi kebocoran, info – info lainnya.

b. Isu Strategik Lingkungan Eksternal

Penilaian kondisi eksternal dimaksudkan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan eksternalnya sehingga akan dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PDAM dan memberikan pilihan strategi umum yang sesuai serta dapat dijadikan dasar untuk memilih strategi guna mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan para stakeholder.

Untuk menganalisis aspek eksternal perlu dikenali kekuatan kunci aspek - aspek eksternal yang akan mempengaruhi kinerja PDAM, membuat proyeksi perkembangan faktor-faktor eksternal tersebut, menilai pengaruh kondisi tersebut terhadap PDAM serta mengidentifikasi faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman bagi PDAM.

Pengaruh kondisi diluar perusahaan tidak selamanya merugikan, tetapi beberapa diantaranya merupakan faktor yang dapat menunjang operasional perusahaan. Hal ini tergantung dari ketepatan penganalisaan dalam menilai unsur-unsur eksternal yang mempengaruhi perusahaan, serta ketepatan manajemen dalam menghadapi kondisi di luar perusahaan.

Aspek eksternal yang dijadikan indikator untuk menilai peluang dan ancaman terhadap PDAM sebagai berikut:

1) Aspek Geografis, Tata Ruang dan Lingkungan

Pada aspek ini indikator luas wilayah pelayanan yang relatif tidak terlalu luas dan kondisi ketergantungan ketersediaan sumber air dari PDAB masih memberikan peluang bagi PDAM Kota Tegal. Dalam hal ini berkembangnya pemukiman yang sangat pesat menjadi potensi bagi PDAM Kota Tegal guna penambahan cakupan pelanggan.

2) Aspek Sosial Ekonomi dan Budaya Masyarakat

Indikator pada aspek sosial ekonomi dan budaya masyarakat yang dapat memberikan peluang adalah sebagai berikut potensi calon Pelanggan domestik yang masih tinggi dan perkembangan area wilayah pemukiman yang memunculkan penyebaran penduduk dan peningkatan kebutuhan air domestik,

Kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kota Tegal secara umum sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena, perumahan penduduk dan munculnya industri – industri baru yang cepat sehingga pemenuhan kebutuhan air ini harus segera dilaksanakan.

Sedangkan indikator terlemah PDAM Kota Tegal pada aspek ini adalah adanya laju tingkat kemiskinan Kota Tegal yang meningkat. Hal ini mengakibatkan kemampuan untuk membayar tagihan PDAM menurun.

3) Aspek Sarana Prasarana

Indikator pada aspek sarana prasarana yang dapat memberikan peluang bagi peningkatan kinerja PDAM diantaranya:

- a) jaringan jalan yang cukup baik dan disiapkan untuk jalur tol Trans Jawa,
- b) adanya terminal bis yang merupakan daerah yang dilalui jalur angkutan darat Trans Jawa,
- c) prasarana energi listrik yang tersedia, tersedianya stasiun telepon tetap dan bergerak, serta
- d) kecukupan prasarana perdagangan dan perbankan

Adapun tersedia jaringan jalan kereta api memberikan ancaman kepada peningkatan kinerja PDAM Kota Tegal karena memerlukan investasi yang tinggi untuk membangun jaringan distribusi yang melintasi jalur kereta api.

4) Aspek Perekonomian

Indikator aspek perekonomian cukup memberikan peluang bagi peningkatan kinerja PDAM. Indikator ini ditunjukkan dengan tingginya PDRB sebesar Rp10.599,407 M dengan tingkat pertumbuhan 5,92% sedangkan PDRB per kapita mencapai Rp1.038.503 per bulan.

5) Aspek Dukungan Pemerintah Daerah

Peran serta dan dukungan Pemerintah Daerah serta Badan Pengawas sangat penting sekali dalam penyelenggaraan PDAM. Mengingat PDAM Kota Tegal adalah Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah yang seluruh modalnya dimiliki oleh daerah.

Dukungan dari Pemerintah pada PDAM Kota Tegal sudah baik. Menurut evkin BPKP tahun 2019 penyertaan modal sampai dengan saat ini adalah sebesar Rp. 5.449.029.430,- (***Lima milyar empat ratus empat puluh sembilan ribu dua puluh sembilan empat ratus tiga puluh rupiah***) yang bersumber dari dana APBD Kota Tegal dan digunakan untuk peningkatan cakupan layanan air minum untuk program sambungan rumah bagi masyarakat berpenghasilan rendah, revitalisasi pompa dan jaringan distribusi air minum.

6) Aspek Hukum

Peluang yang dimiliki oleh PDAM Kota Tegal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adanya UU Perlindungan Konsumen. Dengan UU Perlindungan Konsumen, PDAM berpeluang untuk memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah melalui penyediaan air minum sesuai dengan kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik.

Sesuai Laporan Hasil Evaluasi Kinerja PDAM Kota Tegal tahun 2019, perusahaan telah melakukan kegiatan pengawasan secara internal atas kualitas air minum sesuai yang ditetapkan dalam Permenkes nomor 736/MENKES/per/VI/2010 tanggal 18 juni 2010 tentang Tata Laksana Pengawasan kualitas Air Minum sehingga PDAM Kota Tegal sudah melakukan upaya sesuai dengan aturan walaupun kualitas air di perusahaan baru memenuhi syarat sebagai air bersih belum sebagai air minum.

Namun demikian terdapat ancaman yang dapat menghambat kinerja PDAM. Ancaman tersebut diantaranya:

- a. belum adanya Perda yang mengatur perlindungan air baku dan kepemilikan sumber mata air,

Pada saat ini belum ada regulasi yang mengatur adanya Ijin Prinsip Penggunaan Air bersih bagi pengembangan Perumahan Baru dari Pemerintah yang menyebabkan banyaknya penggunaan air tanah yang tidak terkendali dan yang kemudian membatasi berkembangnya cakupan wilayah teknis pada layanan penyediaan air pada PDAM Kota Tegal.

- b. pengambilan air baku dan air permukaan dikenakan retribusi sehingga dapat menambah beban keuangan Perusahaan dan
- c. adanya pelayanan SPAM yang dapat dilakukan oleh selain PDAM dapat menghambat capaian kinerja PDAM.

Berdasarkan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), hasil analisis lingkungan pada Perusahaan tersebut diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

➤ Analisis Internal

No.	Uraian	Nilai	
		Kekuatan (<i>Strenghts</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
1	Aspek Teknis Operasional	0,27	(0,20)
2	Aspek Keuangan dan Administrasi	1,02	0,00
3	Aspek Organisasi dan SDM	0,69	(0,04)
4	Aspek Hubungan Pelanggan dan Masyarakat	0,36	0,00
	JUMLAH	2,34	(0,24)

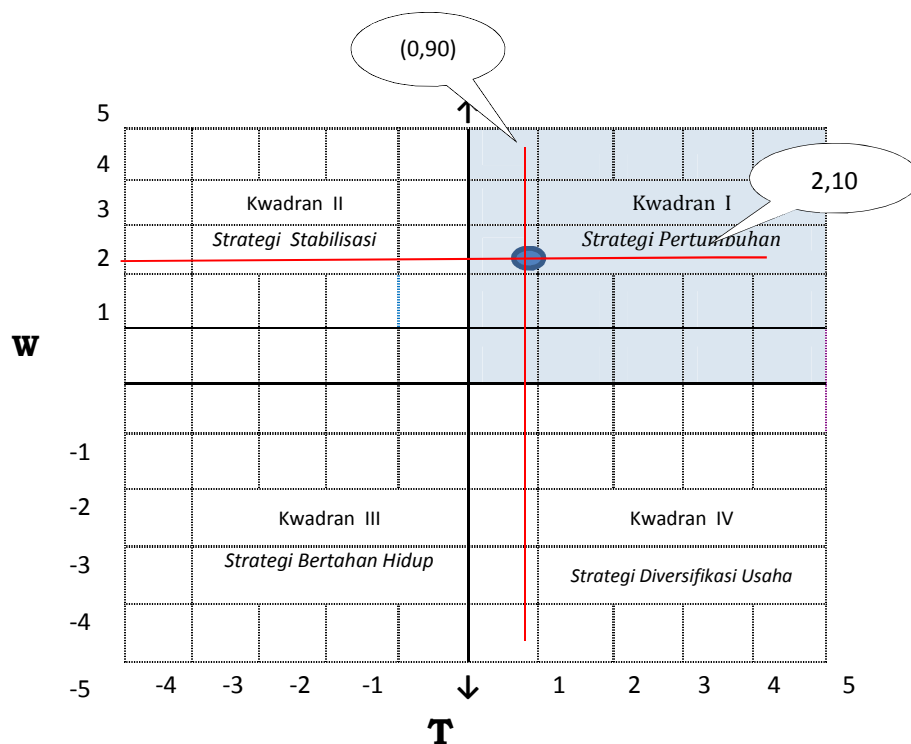
➤ Analisis Eksternal

No.	Uraian	Nilai	
		Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
1	Aspek Geografi	0,36	0,00
2	Aspek Sosial Ekonomi	0,22	(0,05)
3	Aspek Sarana dan Prasarana	0,46	(0,03)
4	Aspek Perekonomian	0,08	0,00
5	Aspek Dukungan Pemerintah	0,10	(0,15)
6	Aspek Hukum	0,03	(0,12)
	JUMLAH	1,25	(0,35)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kekuatan dan peluang lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman yang dimiliki Perusahaan sehingga posisi koordinat sebagai berikut:

- Faktor Internal : $2,34 + (0,24) = 2,10$
- Faktor Eksternal : $1,25 + (0,35) = 0,90$

Dengan posisi koordinat tersebut, Perusahaan dalam diagram SWOT berada dalam kuadran I (*Stable Growth*), sebagai berikut:



Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman. Posisi dalam kuadran I ini merupakan posisi yang cukup menguntungkan. Perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan yang cukup kuat sehingga potensi untuk memperluas/menambah pelanggan baru masih sangat terbuka. Strategi yang diterapkan pada kuadran ini sebaiknya adalah sasaran yang menitikberatkan pada pertumbuhan yang stabil guna memanfaatkan peluang dan dukungan sumber daya yang ada. Sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan antara lain :

- a. Perspektif keuangan menitik beratkan pada sasaran Peningkatan Pendapatan dan Pengendalian Biaya
- b. Perspektif Pelanggan menitik beratkan pada sasaran Meningkatkan Cakupan Pelayanan
- c. Perspektif Bisnis Internal menitik beratkan pada sasaran Menurunkan NRW

Berikut konsekuensi strategi pada masing-masing posisi perusahaan dalam anatomi empat kuadran, dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Kuadran I (Pertumbuhan)

Dalam kuadran ini, perusahaan relatif memiliki lebih banyak kekuatan dari pada kelemahan, dan mempunyai cukup peluang untuk tumbuh. Oleh karena itu, perusahaan perlu memupuk dana guna membiayai pengembangan usahanya.

2) Kuadran II (Stabilisasi).

Dalam kuadran ini, perusahaan relatif memiliki lebih banyak kelemahan dibanding kekuatan. Namun peluang untuk tumbuh masih ada, sehingga perusahaan harus terlebih dahulu mengatasi kelemahan di bidang-bidang operasionalnya.

3) Kuadran III (Bertahan Hidup)

Dalam kuadran ini, selain masih banyak kelemahan dibanding kekuatan, perusahaan juga tidak mempunyai peluang untuk tumbuh. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan rasionalisasi usaha melalui pemangkasan unit-unit kegiatan yang tidak produktif (tidak menguntungkan) dan memfokuskan pada target pasar yang paling potensial.

4) Kuadran IV (Diversifikasi Usaha)

Dalam kuadran ini, walaupun perusahaan memiliki lebih banyak kekuatan dibanding kelemahan, tetapi karena ancaman cukup besar, peluang untuk tumbuh sangat terbatas. Strategi yang disarankan adalah diversifikasi usaha.

Rincian lebih lanjut mengenai unsur-unsur dan posisi perusahaan dalam grafik analisis SWOT disajikan dalam Lampiran I.

C. Penerapan Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu proses mengidentifikasi, mengukur risiko serta membentuk strategi untuk mengelolanya (risiko) melalui sumber daya yang tersedia. Manajemen risiko perusahaan bertujuan untuk menciptakan sistem atau mekanisme dalam perusahaan sehingga yang bisa merugikan perusahaan bisa diantisipasi dan dikelola untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan (Hanafi, 2014:8)

Risiko bisa terjadi kapan saja dan sulit dihindari. Jika risiko tersebut menimpa perusahaan, maka perusahaan tersebut bisa mengalami kerugian yang signifikan. Dalam beberapa situasi, risiko bisa mengakibatkan kehancuran perusahaan tersebut, oleh karena itu risiko penting untuk dikelola. Risiko itu sesuatu yang dapat diprediksi akan ada kemungkinan dihadapi dalam sebuah proses mencapai tujuan. Jadi risiko itu tidak sama dengan masalah, karena masalah itu sesuatu yang sudah terjadi, sehingga harus diselesaikan. Sedangkan risiko itu sesuatu yang belum terjadi namun bisa diprediksi, agar bisa diantisipasi untuk memaksimalkan pencapaian tujuan.

Manajemen Risiko dapat membantu perusahaan dalam beberapa hal, yaitu:

1. Meramalkan dasar, besarnya serta frekuensi kemungkinan kerugian yang diderita bila terjadi sesuatu peristiwa yang tidak diduga sebelumnya.
2. Menciptakan suatu dasar untuk mengurangi atau membatasi timbulnya suatu risiko.
3. Menyediakan suatu dasar pengambilan keputusan untuk memperkirakan risiko yang mungkin timbul.

PDAM Kota Tegal merupakan satu-satunya badan usaha milik Pemerintah Kota Tegal yang menyediakan air bersih bagi warga Kota Tegal, yang tak luput dari permasalahan dan kemungkinan risiko dalam mengoperasikan perusahaan.

Sebagai perusahaan yang memiliki sumber daya yang besar, risiko senantiasa menyertai setiap proses bisnis. Untuk itu perlu pengelolaan risiko agar risiko dapat diminimalisir dan jika terjadi risiko, perusahaan telah memiliki langkah mitigasi untuk meminimalisir terjadinya kerugian.

Rencana bisnis sesuai penjelasan Permendagri 118 tahun 2018 dilengkapi dengan penerapan manajemen risiko. Pada penyusunan Rencana Bisnis tahun 2020-2024 ini, PDAM Kota Tegal belum dapat menyajikan penerapan manajemen risiko sebagaimana disebutkan dalam penjelasan Permendagri 118 tahun 2018.

Dalam penjelasan Permendagri 118 tahun 2018 penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada Romawi I huruf g, meliputi:

- 1) identifikasi risiko;
- 2) analisis dan penilaian profil risiko;
- 3) pemetaan risiko;
- 4) kebijakan manajemen risiko dan kepatuhan; dan
- 5) program mitigasi risiko.

Penerapan manajemen risiko di PDAM Kota Tegal merupakan hal yang baru sehingga belum seluruh proses manajemen risiko dapat dilakukan. Perusahaan belum memiliki profil risiko sehingga baru dapat melakukan identifikasi risiko. Namun demikian perusahaan telah dapat menentukan rencana tindak yang akan digunakan untuk mengendalikan risiko.

Tabel rencana tindak (*action plan*) untuk penerapan manajemen risiko disajikan dalam Lampiran II.



PDAM Kota Tegal masih dalam proses pembelajaran dalam penerapan dan pengelolaan manajemen risiko. Ke depan, risiko yang ada akan terus dimonitoring dan dievaluasi. Kompetensi terhadap pemahaman manajemen risiko juga akan ditingkatkan.

D. Penetapan Strategi

1. Pendekatan *Balance Scorecard*

Penyusunan strategi Perusahaan dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* serta mempertimbangkan risiko yang telah disusun. *Balanced scorecard* dipilih karena menyajikan kerangka kerja konseptual untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi menjadi sekumpulan indikator kinerja yang terbagi menjadi empat perspektif yaitu :

- Keuangan
- Pelanggan
- Proses Bisnis Internal
- Inovasi dan Pembelajaran

Selain itu, *Balanced scorecard* dipandang dapat menyajikan sebuah sistem manajemen berdasarkan pengukuran siklus waktu dan biaya dari proses, pertumbuhan dan kepuasan pegawai, kepuasan pelanggan, dan data keuangan. Pengukuran tersebut dilakukan dengan merujuk kepada rencana strategis, sehingga dapat digunakan untuk menilai kesesuaiannya antara inisiatif stratejik, program dan kegiatan dengan sasaran stratejik.

Model *Balance Scorecard* diyakini juga merupakan keseimbangan antara berbagai jenis ukuran kinerja sebagai berikut :

- 1) Ukuran eksternal dari perspektif *stakeholder* dan pelanggan dengan ukuran internal dari proses internal dan inovasi.
- 2) Ukuran hasil yang merupakan hasil dari upaya masa lalu dengan ukuran yang mendorong kinerja di masa depan.
- 3) Ukuran hasil yang bersifat obyektif dengan ukuran pendorong kinerja yang bersifat subyektif dan memerlukan pertimbangan.

Keunggulan nyata dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- 1) Fokus organisasi diperluas sehingga menjadi relevan untuk melakukan pemantauan yang terus menerus atas rasio non-keuangan kunci yang kurang mendapat perhatian pada sistem pengukuran kinerja yang lain.

- 2) Metodologi *balanced scorecard* menegakkan sebuah kedisiplinan dalam memahami kinerja dengan suatu cara yang terstruktur; dimulai dari penentuan visi dan misi organisasi, perumusan strategi yang relevan untuk mencapainya, dan memastikan bahwa semua itu telah dicapai.
- 3) *Balanced scorecard* menciptakan konsensus dan kerja sama tim di antara pimpinan tanpa memandang pengalaman atau keahlian pegawai sebelumnya; Konsep dasarnya sederhana dan dapat diterima pada tiap tingkatan, khususnya di antara manajer menengah. Bagi mereka, amat mudah melihat operasi yang biasa mereka lakukan dalam terminologi *balanced scorecard* sebagai tindakan penyeimbang antara berbagai kepentingan yang berbeda baik di dalam maupun di luar organisasi.

Pembahasan ekspektasi dan isu-isu operasional, yang adalah bagian dari proses *balanced scorecard*, mendorong pemahaman dan kepedulian yang lebih baik dalam tim manajemen dari seluruh tingkat organisasi.

Oleh karena itu perumusan aplikasi model ini dituntut untuk dilakukan dengan cermat. *Balanced Scorecard* yang dirumuskan secara baik akan :

- 1) Mengkomunikasikan prioritas dan arah strategik serta menciptakan kepedulian yang lebih besar atas visi, misi, rencana, dan prioritas strategik.
- 2) Menyelaraskan seluruh aktivitas operasional dan sumber daya dengan sasaran strategik dan terfokus pada apa yang diperlukan organisasi untuk tetap eksis.
- 3) Memilih ukuran yang benar-benar berarti dan telah mencakup seluruh aspek dari operasi organisasi.
- 4) Mengukur proses dan sub-proses yang membantu mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan untuk mendorong peningkatan kinerja.
- 5) Menghasilkan laporan ringkas yang berisi seluruh ukuran-ukuran penting untuk memfasilitasi pengendalian manajemen yang lebih baik.

Dengan menerapkan *balanced scorecard* ini diharapkan perusahaan dapat memantau :

- Kinerja saat ini dari perspektif keuangan, pelanggan, dan proses internal.

- Upaya untuk memperbaiki proses, motivasi, dan pendidikan pegawai serta upaya peningkatan kemampuan pembelajaran dan inovasi.

2. Peta Strategi Korporat

Melalui *Brainstroming* dalam berbagai aspek strategi, menelaah hasil analisis SWOT dan profil risiko yang ada serta mengikuti alur proses yang digariskan dalam pendekatan *Balance Scorecard*, Perusahaan telah menetapkan peta strategi korporat untuk masa lima tahun kedepan sebagai berikut:

1. Dalam masa lima tahun mendatang perusahaan berusaha untuk menjaga rasio likuiditas, rentabilitas, dan solvabilitas sebagai tujuan utama akhir (*ultimate goal*). *Ultimate Goal* ini dicapai dengan menetapkan sasaran-sasaran stratejik dari empat perspektif *balanced scorecard* yang ada.
2. Perspektif Keuangan, ditandai dengan indikator kinerja kunci berupa Persentase Peningkatan Pendapatan dan efisiensi biaya, sebagian besar merupakan kontribusi capaian hasil dari sasaran stratejik perpektif bisnis internal.
3. Kepuasan Pelanggan merupakan pemicu dari tercapainya peningkatan pendapatan, akan tercapai jika pelanggan secara umum merasakan puas atas pelayanan Perusahaan. Kepuasan pelanggan tersebut diukur dengan indeks kepuasan pelanggan.
4. Perumusan sasaran stratejik, utamanya diletakkan pada perpektif proses Bisnis Internal. Pengelolaan usaha yang efektif menjadi motor utama penggerak capaian kinerja pada perspektif tersebut. Secara langsung dampak dari perspektif ini akan meningkatkan Kepuasan Pelanggan yang berada dalam perspektif Pelanggan.

3. Sasaran Stratejik

Perusahaan menetapkan sasaran stratejik sebagai berikut:

- 1) Penurunan NRW
- 2) Peningkatan Cakupan Layanan

3) Peningkatan Pendapatan dan pengendalian biaya

4. Inisiatif Strategik

Berdasarkan sasaran strategik tersebut di atas, Perusahaan telah menetapkan inisiatif strategik. Inisiatif Strategik merupakan pernyataan kualitatif berupa langkah kerja yang akan dilaksanakan Perusahaan tahun 2020 – 2024. Langkah kerja yang akan dilaksanakan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Penurunan NRW

Sasaran Strategi Peningkatan cakupan layanan dicapai dengan melalui langkah kerja sebagai berikut :

- a. Pindah Tapping Ke PDAM Kabupaten Tegal
- b. Mengganti Pipa yang sudah tua dan rentan kebocoran
- c. Mengganti Pipa sesuai dengan Debit
- d. Penggantian Pipa
- e. Galian Pemasangan Pipa Sesuai Spek
- f. Pemasangan Water Meter Induk
- g. Penggantian meter air
- h. Membuat SOP inspeksi ke pelanggan secara rutin
- i. Pembentukan Satgas PKA
- j. Penertiban Pelanggan
- k. Pembuatan Bangunan Pelepas Tekan (BPT)
- l. Perbaikan Reservoir²⁾

2) Peningkatan Cakupan Layanan

Sasaran Strategi Peningkatan cakupan layanan dicapai dengan melalui langkah kerja sebagai berikut :

- a. Koordinasi dengan bagian terkait utk peningkatan 4K
- b. Melakukan Penelitian terhadap potensi sumber lainnya
- c. Updating data jaringan, apabila daerah tersebut memungkinkan (prospek) menjadi pelanggan maka biaya perluasan beban PDAM
- d. survey identifikasi minat masyarakat
- e. sosialisasi tentang konsumsi minum air

- f. koordinasi dengan bagian transdis
 - g. Pemantauan SOP secara ketat
 - h. Realisasi penggunaan GIS
 - i. penanaman pohon
- 3) Peningkatan Pendapatan dan pengendalian biaya
- Sasaran Strategi Peningkatan pendapatan dan pengendalian biaya dicapai dengan melalui langkah kerja sebagai berikut :
- a. Telaah atas tarif yang berlaku
 - b. pembacaan meter secara online dan diinput secara akurat

5. Indikator Kinerja Kunci (IKK) Korporat

Peta strategi korporat diarahkan untuk mencapai tujuan akhir perusahaan memerlukan Indikator Kinerja Kunci (IKK) sebagai alat ukur keberhasilan sasaran dan inisiatif strategi yang ditetapkan. IKK juga dapat dijadikan alat kendali kemajuan pencapaian dari strategi yang dijalankan. IKK juga berfungsi sebagai alat uji, apakah keterkaitan suatu strategi dengan strategi lainnya telah relevan, sehingga mencerminkan hubungan sebab akibat yang ingin diwujudkan, yang pada akhirnya saling memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sasaran strategi, ukuran keberhasilan, inisiatif strategi dan IKK selengkapnya disajikan pada Lampiran III.

BAB V

PROGRAM DAN KEGIATAN MULTI TAHUN

A. Pengertian Program

Program adalah rincian kegiatan dan proyek, berikut sasaran yang hendak dicapai, beserta jadwal waktu pencapaiannya. Program berkaitan dengan sasaran dan inisiatif strategis yang dipilih, penanggung jawab, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi tertentu.

B. Asumsi – Asumsi dan Parameter

Asumsi dan parameter yang digunakan dalam perhitungan proyeksi adalah sebagai berikut :

- a. Dalam perhitungan pendapatan tarif yang digunakan masih menggunakan tarif dasar yang lama sebesar Rp 3.000,00
- b. Harga beli air baku dari PDAB direncanakan naik sebesar 20% pada tahun 2023
- c. Perhitungan biaya dalam laba rugi menggunakan trend lima tahun sebelumnya
- d. Investasi yang diperhitungkan sesuai dengan DED

C. Program dan Kegiatan Tahun 2020 - 2024

Rincian program dan kegiatan PDAM Kota Tegal didasarkan pada sasaran dan inisiatif strategiknya sesuai peta sasaran untuk lima tahun kedepan adalah sebagai berikut:

1. Program Peningkatan Cakupan Layanan meliputi kegiatan :

- a) Penggantian pipa sumber dan transmisi distribusi
- b) Pembuatan DMA
- c) Perluasan jaringan perpipaan
- d) Peningkatan kapasitas produksi
- e) Peningkatan kualitas air
- f) Kajian tarif
- g) Meningkatkan kemampuan memperoleh laba.
- h) Memperkuat struktur permodalan dan pendanaan.

- i) Pengendalian anggaran pengeluaran.
- j) Peningkatan kegiatan penagihan.
- k) Tertib laporan.
- l) Pengendalian biaya operasional.
- m) Peningkatan kompetensi karyawan mengenai manajemen PDAM dengan pengiriman pegawai dalam pendidikan, pelatihan, seminar,

2. Program Peningkatan Kepuasan Pelanggan meliputi kegiatan :

- a) Sosialisasi sambungan baru di kawasan pemukiman di Kota Tegal.
- b) Percepatan penanganan aduan pelanggan.
- c) Kecepatan pemasangan sambungan baru.
- d) Melakukan survei kepuasan pelanggan.
- e) Melakukan kegiatan tatap muka secara berkala dengan pelanggan.
- f) Melakukan kampanye hemat air.
- g) Promosi PDAM Kota Tegal kepada masyarakat Kota Tegal
- h) Gathering dengan pelanggan
- i) Peningkatan akurasi pembacaan meter air pelanggan
- j) Peningkatan jumlah tera ulang water meter

D. Proyeksi Kinerja Keuangan 2020 – 2024

Berdasarkan asumsi-asumsi di atas dan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan selama lima tahun ke depan maka proyeksi kinerja keuangan Perusahaan tahun 2020 – 2024 digambarkan sebagai berikut :

1. Laba rugi bersih setelah pajak Tahun 2020 – 2024 sebagai berikut :

Tahun 2020 : Rp. 1.681.318.000

Tahun 2021 : Rp. 4.864.860.260

Tahun 2022 : Rp. 4.942.096.779

Tahun 2023 : Rp. 5.139.708.749

Tahun 2024 : Rp. 3.359.565.608

2. Perkiraan jumlah Pelanggan dan perkiraan kebutuhan debit air untuk tahun 2020 – 2024 masing-masing sebagai berikut :

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
Jumlah Pelanggan (SR)	33.000	35.901	37.901	39.901	41.901

Jumlah Debit air (lt/dt)	280	300	320	350	380
--------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

3. Proyeksi Tingkat Kinerja Perusahaan untuk tahun 2020 – 2024 sesuai dengan keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 sebagai berikut :

Tahun	Nilai	Klasifikasi
Tahun 2020	63,21	Baik
Tahun 2021	64,29	Baik
Tahun 2022	64,46	Baik
Tahun 2023	64,81	Baik
Tahun 2024	64,98	Baik

Selanjutnya, proyeksi Laporan Keuangan tahun 2020-2024 disajikan pada Lampiran IV.

BAB VI

PELAKSANAAN DAN AKUNTABILITAS PROGRAM

A. PENGORGANISASIAN PELAKSANAAN PROGRAM DAN MEKANISME PERTANGGUNGJAWABAN

Rencana Bisnis adalah rincian kegiatan dengan jangka waktu 5 tahun. Rencana bisnis juga dapat diartikan sebagai alat bantu management dalam mengelola perusahaan, yang berbentuk perencanaan menyeluruh jangka menengah 5 tahun menyangkut berbagai aspek, baik Teknik maupun non Teknik, secara terpadu dan tersusun dengan memperhatikan faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan. Rencana Bisnis disusun dengan melibatkan seluruh bidang terkait dan melibatkan berbagai level organisasi telah mencerminkan proses keseimbangan rasional “bottom up dan top down”. Rencana Bisnis juga telah mempertimbangkan berbagai hal, baik hambatan, tantangan, peluang dan ancaman. Oleh karena itu, untuk menjalankan Rencana Bisnis yang telah disusun ini dibutuhkan komitmen dari seluruh level manajemen, termasuk komitmen dari Badan Pengawas, Pemerintah dan DPRD. Tanpa adanya komitmen tersebut maka perencanaan kinerja lima tahun ke depan tidak ada manfaatnya.

Agar dalam implementasi program dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan pengorganisasian pelaksanaan program dan pertanggungjawabannya. Pengorganisasian pelaksanaan program dilakukan secara berjenjang. Direktur mengorganisir pelaksanaan program oleh masing-masing Bagian, Kepala Bagian mengorganisir pelaksanaan program oleh masing-masing Sub Bagian, dan selanjutnya Sub Bagian mengorganisir pelaksanaan program oleh masing-masing staf di bawahnya.

Mekanisme pertanggungjawaban pelaksanaan program dilaksanakan secara bottom up, dimana masing-masing pegawai melaporkan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya kepada Kepala Sub Bagian. Kepala Sub Bagian melaporkan kepada Kepala Bagian dan selanjutnya Kepala Bagian melaporkan pertanggungjawabannya kepada Direktur. Pelaksanaan pertanggungjawaban

pelaksanaan program dilaporkan secara periodik sesuai ketentuan dalam mekanisme penyampaian laporan.

B. PEMANTAUAN (MONITORING) PELAKSANAAN PROGRAM

Penjabaran Rencana Bisnis dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAP). Pada tahap pelaksanaan program, diperlukan pemantauan yang tujuannya untuk menjamin agar program dan kegiatan yang telah direncanakan terlaksana dengan tepat dan mencapai sasaran. Periode pemantauan dapat ditentukan sesuai kebutuhan yaitu bulanan, triwulanan, semesteran atau tahunan.

Pemantauan pelaksanaan program dapat dilakukan secara administratif, fisik (observasi), gabungan keduanya dan atau survei. Pemantauan secara administratif dilakukan melalui data-data atau laporan kegiatan/keuangan yang diterima sehingga manajemen dapat mengetahui perkembangan pelaksanaan kegiatan. Pemantauan secara fisik dilakukan dengan melihat progres fisik yang telah dicapai selama ini. Cara ketiga adalah gabungan yaitu pemantauan dilakukan secara administratif dan fisik. Pendekatan ini sangat dianjurkan karena lebih lengkap dan akurat, adanya kesesuaian antara laporan dan kenyataan, dan terjaminnya kualitas yang dipersyaratkan sebelumnya.

Metode survei perlu dilakukan terutama ditujukan kepada pegawai, pelanggan dan stakeholder kunci lainnya. Informasi yang mereka berikan terkait kinerja perusahaan sangat berguna untuk mengetahui area mana yang perlu diperbaiki, area mana yang memiliki keunggulan dan berapa tingkat kepuasan mereka atas pelayanan perusahaan. Manajemen dapat secara langsung fokus pada area-area tersebut untuk ditindaklanjuti.

Tahap selanjutnya setelah monitoring kegiatan adalah pengukuran kinerja hasil pelaksanaan kegiatan. Tahap ini sangat krusial bagi keberhasilan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Melalui kegiatan ini dapat diperoleh informasi apakah program dan kegiatan benar-benar membawa arah yang tepat atau justru kontraproduktif.

C. PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja suatu perusahaan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pengelolaan perusahaan dalam periode tertentu. Dalam Rencana Bisnis sudah memuat Indikator Kinerja Kunci untuk menilai capaian kinerja pada level korporat.

Pengukuran kinerja perusahaan disesuaikan dengan tujuan yang ditetapkan. Untuk kebutuhan internal, pengukuran kinerja menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, sedangkan untuk tujuan pelaporan eksternal menggunakan peraturan yang berlaku yaitu Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999.

Secara sederhana, penilaian kinerja adalah dengan membandingkan antara target (sasaran) dan realisasinya. Pendekatan Balance Scorecard dengan menggunakan 3 (tiga) perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses dan bisnis internal.

Penilaian kinerja dengan indikator sesuai Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 adalah meliputi 3 aspek, yaitu Aspek Keuangan, Aspek Operasional, dan Aspek Administratif.

Jika nilai kinerja perusahaan lebih rendah dari yang direncanakan atau ditargetkan maka perlu dilakukan evaluasi dari perspektif mana yang kinerjanya rendah, dan dilakukan tindakan perbaikan. Umpan balik dari pegawai dan pelanggan sangat diperlukan oleh manajemen untuk menentukan alternatif penyelesaian masalah. Pegawai mengetahui dengan baik kondisi di lapangan sedangkan pelanggan mengetahui apa kelemahan dan kelebihan dari layanan perusahaan.

D. EVALUASI KEBERHASILAN PROGRAM

Untuk dapat mengetahui apakah program yang dilaksanakan sudah berhasil mencapai sasaran, maka perlu adanya evaluasi program dan kegiatan. Keberhasilan program meliputi 3 hal yaitu hasil yang dicapai melampaui target dan sasaran, di bawah target dan sasaran, atau sama dengan target dan sasaran.

Apabila keberhasilan program melampaui target dan sasaran maka usaha-usaha tersebut perlu dipertahankan, dan perlu dipastikan bahwa hasil tersebut adalah benar-benar berasal dari perbaikan kinerja internal, bukan karena faktor eksternal yang temporer. Keberhasilan juga menunjukkan bahwa strategi yang dipilih dan dilaksanakan telah sesuai dengan situasi saat ini, namun tetap perlu dicermati bahwa di masa mendatang faktor eksternal akan banyak mengalami perubahan dan tidak dapat diprediksi dengan tepat. Pernyataan penting yang harus dijawab terkait keberhasilan program adalah “Apakah target dan sasaran yang direncanakan sebelumnya benar-benar realistis?”. Pencapaian diatas target seharusnya berdasarkan suatu kinerja diatas rata-rata, bukan disebabkan target yang terlalu rendah.

Jika hasil pelaksanaan program dan kegiatan adalah sama dengan target yang ditetapkan maka hal ini sudah sesuai dengan rencana, dan manajemen berhasil memanfaatkan sumber daya yang ada sesuai dengan perencanaan, serta menguntungkan bagi perusahaan karena kondisi perusahaan sangat stabil.

Apabila hasil program dan kegiatan ternyata dibawah target maka perlu dilakukan evaluasi untuk mencari penyebabnya, baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Hal penting yang harus disadari adalah setiap kinerja dibawah target akan menghambat kinerja pada tahun-tahun berikutnya.

Evaluasi sebaiknya dilakukan secara periodik baik bulanan, triwulanan, semester maupun tahunan sehingga apabila terjadi penyimpangan akan segera diketahui dan dapat dilakukan tindakan korektif.

E. SOSIALISASI PROGRAM

Program PDAM Kota Tegal lima tahun kedepan disosialisasikan kepada internal perusahaan maupun eksternal agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi kesenjangan informasi. Secara internal Direktur bertanggungjawab mensosialisasikan program kepada seluruh pegawai di lingkungan perusahaan agar diketahui tugas, wewenang dan tanggungjawab. Secara eksternal Direktur bertanggungjawab mensosialisasikan program perusahaan kedepan kepada Stakeholders, dengan maksud seluruh stakeholders mendukung rencana kerja yang telah disusun.



PDAM KOTA TEGAL
ANALISIS SWOT INTERNAL

No	Uraian	Keterangan	Kekuatan/ Kelemahan (K/L)	Nilai Pengaruh (- 4 s.d 4)	Bobot (%)	Nilai Total
I. Aspek Teknis						
1	Cakupan pelayanan	Sekitar 74,23% dari penduduk	L	2	4	0,08
2	Ketersediaan Air Baku	Sebagian besar dilayani/ dibeli dari PDAB	L	-2	5	-0,1
3	Kualitas air produksi	Tanpa Pengolahan/grafitasi murni	K	3	5	0,15
4	Pemanfaatan Unit Produksi	74,51%, sebagian digunakan untuk distribusi	L	-1	4	-0,04
5	Kehilangan Air	Rata-rata diatas 40%	L	-1	8	-0,08
6	Kontinuitas Pelayanan	Belum seluruhnya 24 jam	K	3	4	0,12
7	Peneraan Meter	Capaian kinerja 5 tahun kategori CUKUP	L	-2	3	-0,06
II. Aspek Keuangan dan Administrasi						
1	Raslo Laba terhadap Aktiva Produktif	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK SEKALI	K	4	3	0,12
2	Ratio Laba terhadap Penjualan	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK	K	3	3	0,09
3	Ratio Aktiva Lancar terhadap Hutang Lancar	Capaian kinerja 5 tahun kategori CUKUP	K	1	3	0,03
4	Ratio Hutang Jangka Panjang terhadap Ekuitas	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK SEKALI	K	4	3	0,12
5	Ratio Total Aktiva terhadap Total Hutang	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK SEKALI	K	4	3	0,12
6	Ratio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operni	Capaian kinerja 5 tahun kategori CUKUP	K	2	3	0,06
7	Ratio Laba Operasi Sebelum Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK SEKALI	K	4	3	0,12
8	Ratio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK SEKALI	K	4	3	0,12
9	Jangka Waktu Penagihan Piutang	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK SEKALI	K	4	3	0,12
10	Efektivitas Penagihan	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK SEKALI	K	4	3	0,12
III. Aspek Manajemen						
1	Rencana Jangka Panjang	Sedang Menyusun	L	-2	2	-0,04
2	Rencana Organisasi dan Uraian Tugas	Dipedomani seluruhnya	K	4	2	0,08
3	SOP	Dipedomani sebagian	K	3	3	0,09
4	Gambar Nyata Laksana	Dipedomani seluruhnya	K	3	2	0,06
5	Pedoman penikaian kerja karyawan	Dipedomani seluruhnya	K	3	2	0,06
6	Rencana keria dan aneearan persahaan (RKAP)	dipedomani sebagian	K	3	4	0,12
7	Tertib laporan internal	dibuat tepat waktu	K	2	3	0,06
8	Tertib laporan external	dibuat tepat waktu	K	2	3	0,06
9	Opini auditor independent	wajar tanpa pengecualian	K	4	3	0,12

10	Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	sebagian selesai	K	2	2	0,04
Aspek Hubungan Pelanggan Masyarakat						
1	Kernudahan membayar rekening	Pelayanan cukup baik, dilakukan PDAM di loket PDAM Pusat dan kantor Pos dan	K	4	3	0,12
2	Pelayanan gangguan	Dapat ditangani langsung Oleh petugas PDAM	K	3	3	0,09
3	Pelayanan sambungan baru	Rata-rata 6 hari	K	3	3	0,09
4	Rasio karyawan per 1000 pelanggan	Capaian kinerja 5 tahun kategori BAIK SEKALI	K	3	2	0,06
JUMLAH					100	2,10



Rencana Bisnis Tahun 2020 - 2024

PDAM KOTA TEGAL
ANALISIS SWOT EKSTERNAL

No	Uraian	Keterangan	Ancaman/Peluang	NILAI PENGARUH (-4 s/d 4)	BOBOT (%)	Nilai Total
I. Aspek Geografis						
1	Kondisi Geografis	Seluruh wilayah kecamatan di kota Tegal telah tersedia jaringan distribusi	P	2	12	0,24
2	Kondisi Sumber Air	Ada ketergantungan air dari PDAB	P	1	12	0,12
II. Aspek Sosial Ekonomi						
1	Jumlah dan Penyebaran Penduduk	Peluang khususnya di daerah perkotaan	P	2	4	0,08
2	Proyeksi Penduduk	Mendukung peningkatan kebutuhan air minum	P	1	4	0,04
3	Potensi Calon Pelanggan Domestik	cukup baik	P	1	5	0,05
4	Tingkat Kemiskinan	Laju kemiskinan kota Tegal meningkat	A	-1	5	-0,05
5	Mata Pencaharian	Pedagang, Pegawai Swasta, PNS, Nelayan, dan Petani	P	1	5	0,05
III. Sarana dan Prasarana Kota						
1	Jaringan Jalan	cukup baik, dan disiapkan untuk jalur tol trans Jawa	P	2	4	0,08
2	Jaringan Jalan Kereta Api	Merupakan daerah yg dilalui jalur KA trans Jawa	A	-1	3	-0,03
3	Terminal Bis	Merupakan daerah yg dilalui jalur angkutan darat Trans Jawa	P	1	3	0,03
4	Prasarana Energi Listrik	Tersedia PLN	P	2	4	0,08
5	Telekomunikasi	Tersedia Stasiun Telepon Tetap dan Bergerak	P	3	4	0,12
6	Perdagangan dan Perbankan	Cukup tersedia	P	3	5	0,15
IV. Perekonomian						
1	PDRB	Rp.10.599,407 Miliar, dengan tingkat pertumbuhan 5,92 %	P	1	4	0,04
2	PDRB Perkapita	Rp 1.038.503 per bulan	P	1	4	0,04
V. Dukungan Pemerintah Daerah						
1	Dukungan Pemda terhadap penyesuaian tarif	Perda Tarif tidak dapat segera dilaksanakan	A	-3	5	-0,15
2	Dukungan pemda terhadap sharing biaya	Adanya DAK dan Hibah dari PEMDA	P	2	5	0,1
VI. Aspek Hukum						
1	Peraturan Daerah	Belum ada Perda untuk perlindungan air baku dan kepemilikan Sumber mata air	A	-2	3	-0,06
2	Otoritas Daerah	Pengambilan air baku dan air permukaan dikenakan retribusi	A	-1	3	-0,03
3	UU Perlindungan Konsumen	Perlindungan untuk PDAM dari pelanggan	P	1	3	0,03
4	Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 2005	Pelayanan SPAM dapat dilakukan seiaian PDAM (sudah ada pesaing)	A	-1	3	-0,03
JUMLAH					100	0,9



PDAM KOTA TEGAL
REKAPITULASI HASIL ANALISA SWOT

INTERNAL			
No	URAIAN	NILAI	
		KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
1	Aspek Teknis dan Operasional	0,27	-0,2
2	Aspek Keuangan dan Administrasi	1,02	0
3	Aspek Organisasi dan SDM	0,69	-0,04
4	Aspek Hubungan Pelanggan dan Masyarakat	0,36	0
	JUMLAH	2,34	-0,24

EKSTERNAL			
No	URAIAN	NILAI	
		PELUANG (OPPORTUNITIES)	ANCAMAN (THREATS)
1	Aspek Geografi	0,36	
2	Aspek Sosial Ekonomi	0,22	-0,05
3	Aspek Sarana dan Prasarana	0,46	-0,03
4	Aspek Perekonomian	0,08	
5	Aspek Dukungan Pemerintah	0,10	-0,15
6	Aspek Hukum	0,03	-0,12
	JUMLAH	1,25	-0,35

POSISI TITIK KWADRAN :

$$\begin{array}{llll} 1 & \text{ASPEK INTERNAL} & = 2,34 + (-0,24) & = 2,10 \\ 2 & \text{ASPEK EKSTERNAL} & = 1,25 + (-0,35) & = 0,90 \end{array}$$



**PDAM KOTA TEGAL
FORMULIR FAKTOR RISIKO**

Sasaran 1

: Penurunan NRW

Lampiran 2.1

No Urut	Indikasi Risiko	Sebab Risiko	Strategi Pengendalian yang	Action Plan	Penanggung Jawab
1	2	5	8	11	12
1	Tekanan Air rendah	Banyaknya Tapping dipipa Jaringan Distribusi Utama yang ada di Kabupaten Tegal	Percepatan Pindah Tapping	Pindah Tapping Ke PDAM Kabupaten Tegal	Kabag Teknit beserta jajarannya dan cabang
		Jaringan Pipa usianya sudah lebih dari 30 tahun	Identifikasi Umur Pipa	Mengganti Pipa yang sudah tua dan rentan kebocoran	Kabag Teknit beserta jajarannya dan ULP
		Diameter Pipa tidak sesuai dengan Debit Sekarang	Identifikasi Kebutuhan Pipa untuk debit yang sesuai	Mengganti Pipa sesuai dengan Debit	ULP dan bagian ME
2	Pipa pecah	Kualitas jaringan transmisi dan distribusi menurun (terjadinya pipa pecah)	Identifikasi Kulaitas Jaringan Transmisi dan Distribusi	Penggantian Pipa	Kabag Teknit beserta jajarannya dan cabang
		Galian Pemasangan Pipa tidak sesuai spek	Memperketat Pengawasan saat Pemasangan Pipa	Galian Pemasangan Pipa Sesuai Spek	Bagian Teknik
3	Kehilangan air tidak terdeteksi	Interkoneksi antara sumber satu dengan yang lain	Pembuatan DMA	Pemasangan Water Meter Induk	Bagian Teknik
		Meter air pelanggan tidak akurat	Tera ulang Meter air	Penggantian meter air	Bagian Teknik dan Bagian Hubungan Langgan
4	Pencurian Air oleh pelanggan sebelum water meter	Kurangnya pengawasan	pengawasan / inspeksi	- Membuat SOP inspeksi ke pelanggan secara rutin - Pembentukan Satgas PKA - Penertiban pelanggan	Bagian Teknik dan Bagian Hubungan Langgan
5	Kerusakan Bak Pelepas Tekan (BPT)	kondisi bangunan yang sudah tua	Rehabilitasi BPT	Pembuatan Bangunan Pelepas Tekan (BPT)	Bagian Teknik
6	Kerusakan Reservoir	kondisi bangunan yang sudah tua	Revitalisasi Reservoir	Perbaiki Reservoir	Kabag Teknik dan Bagian Produksi



PDAM KOTA TEGAL
FORMULIR FAKTOR RISIKO

Sasaran 2 : Peningkatan Cakupan Layanan

Lampiran 2.2

No Urut	Indikasi Risiko	Sebab Risiko	Strategi Pengendalian yang	Action Plan	Penanggung Jawab
1	2	5	8	11	12
1	Tidak tercapainya target SR dari RKAP	Air PDAM belum memenuhi 4 K	Meningkatkan 4 K	Koordinasi dengan bagian terkait utk peningkatan 4K	Kabag Teknik beserta jajarannya, cabang
		Menurunnya debit air pada musim kemarau pada sumber	Mencari Alternatif sumber lain	Melakukan Penelitian terhadap potensi sumber lainnya	Kabag Teknik beserta jajarannya, Litbang
		Jaringan belum tersedia	Memetakan Target wilayah sasaran calon pelanggan	Updating data jaringan, apabila daerah tersebut memungkinkan (prospek) menjadi pelanggan maka biaya perluasan beban PDAM	Kabag Teknik beserta jajarannya, Cabang
		daya minat pemasangan SR masyarakat masih kurang karena air tanah masih layak	sosialisasi tentang air layak minum	survey identifikasi minat masyarakat	Kabag Hublang beserta jajarannya
		rata rata konsumsi air domestik kurang dari 10 m3	pengenaan tarif minimum	sosialisasi tentang konsumsi minum air	kabag keuangan
2	Masih ada keterlambatan penyelesaian PSB (pemasangan sambungan baru)	Terlambatnya penyelesaian oleh instalatur	-penyesuaian tenaga pasang dengan jumlah calon pelanggan	koordinasi dengan bagian transdis	Bagian Teknik
		Persediaan aksesories SR terbatas	Tertib SOP dalam pencatatan pengeluaran barang	Pemantauan SOP secara ketat	Bagian Gudang
		Belum dapat memanfaatkan peta jaringan	segera memanfaatkan GIS	Realisasi penggunaan GIS	Bagian Perencanaan
3	Kapasitas sumber yang tidak	ijin SIPA belum ada yang di ajukan Ke Dinas terkait	mengurus ijin SIPA secepatnya	koordinasi dengan instansi terkait	Kabag Teknik beserta jajarannya
4	turunnya kapasitas produksi sumber air	rusaknya daerah tangkapan air (DTA)	Penghijauan	penanaman pohon	Kabag Teknik beserta jajarannya



PDAM KOTA TEGAL
FORMULIR FAKTOR RISIKO

Sasaran 3 : Peningkatan Pendapatan dan Pengendalian Biaya

Lampiran 2.3

No Urut	Indikasi Risiko	Sebab Risiko	Strategi Pengendalian yang ada	Action Plan	Penanggung Jawab
1	2	5	8	11	12
1	Pengeluaran diluar RKAP	Kebutuhan mendesak yang tidak dianggarkan	Revisi RKAP	Koordinasi dengan Bagian yang terkait	Kabag Keuangan beserta Kabag yang lain
2	Tidak tercapainya pendapatan	Target pemasangan sambungan rumah tidak tercapai	Melakukan evaluasi atas pencapaian target	Koordinasi dengan bagian terkait	Kabag Keuangan beserta Kabag yang lain
3	kenaikan tarif tidak dilaksanakan	adanya intervensi dari pihak lain	Kajian Tarif	Telaah atas tarif yang berlaku	Bagian Hubungan langganan dan Bagian Keuangan
4	Tagihan pelanggan tidak sesuai dengan pemakaian	Hasil pembacaan Meter tidak akurat	pembacaan ulang	pembacaan meter secara online dan diinput secara akurat	Bagian Hubungan langganan dan Bagian Keuangan



PROYEKSI NERACA

Lampiran 4.1

U R A I A N	2020	2021	2022	2023	2024
ASET LANCAR					
Kas dan Setara Kas	19.587.406.594	3.398.004.357	258.577.699	5.451.119.739	474.640.035
Deposito	7.361.617.666	7.361.617.666	7.361.617.666	-	-
Piutang Usaha	3.183.190.792	3.709.278.601	4.305.986.509	4.982.047.992	5.747.234.710
Piutang Non Usaha	530.284.017	563.503.518	600.524.003	640.029.543	682.186.951
Persediaan	2.084.644.428	2.608.637.307	3.279.975.179	4.155.103.957	5.320.964.119
Biaya dibayar dimuka	953.688.259	1.372.140.073	1.393.924.733	1.449.661.442	947.569.787
TOTAL ASET LANCAR	33.700.831.757	19.013.181.522	17.200.605.789	16.677.962.675	13.172.595.602
ASET TIDAK LANCAR					
Nilai Perolehan Aset Tetap Produktif	45.782.353.325	100.416.152.466	215.141.318.195	228.450.102.570	252.946.780.805
Akumulasi Penyusutan	(31.283.831.616)	(34.813.854.660)	(41.473.146.084)	(46.790.558.438)	(53.295.909.354)
Penurunan Nilai Aset Tetap	(105.766.880)	(105.766.880)	(105.766.880)	(105.766.880)	(105.766.880)
Sub Total Aset Tetap Produktif	14.392.754.830	65.496.530.926	173.562.405.231	181.553.777.252	199.545.104.571
Aset Lain-Lain	382.528.723	382.528.723	382.528.723	382.528.723	382.528.723
TOTAL ASET TIDAK LANCAR	14.775.283.553	65.879.059.649	173.944.933.954	181.936.305.976	199.927.633.294
TOTAL ASET	48.476.115.310	84.892.241.171	191.145.539.743	198.614.268.650	213.100.228.896
KEWAJIBAN DAN MODAL					
Kewajiban Jangka Pendek	3.381.542.024	3.237.043.874	3.454.138.481	3.736.798.400	4.104.741.013
Sub Total Kewajiban Jangka Pendek	3.381.542.024	3.237.043.874	3.454.138.481	3.736.798.400	4.104.741.013
Kewajiban lain-lain	3.736.112.031	3.736.112.031	3.736.112.031	3.736.112.031	3.736.112.031
Sub Total Kewajiban Jangka Panjang dan Lain-Lain	3.736.112.031	3.736.112.031	3.736.112.031	3.736.112.031	3.736.112.031
TOTAL KEWAJIBAN	7.117.654.055	6.973.155.905	7.190.250.512	7.472.910.431	7.840.853.044

MODAL DAN CADANGAN					
Kekayaan Asal Anggaran Belanja Daerah	5.449.029.430	36.128.510.680	139.772.152.971	139.772.152.971	149.932.785.893
Penyertaan Pemerintah Belum Ditetapkan Statusnya	19.517.304.480	22.417.359.871	22.417.359.871	22.417.359.871	22.417.359.871
Hibah	8.970.069	8.970.069	8.970.069	8.970.069	8.970.069
Cadangan	907.981.611	1.123.793.296	1.390.899.725	1.721.492.779	2.130.662.143
Laba Ditahan (Akumulasi)	16.486.740.479	21.135.789.054	25.810.779.405	30.619.895.100	33.570.291.344
Pengukuran Kembali Kewajiban Paska Kerja DAPENMA	(6.230.554.463)	(2.895.337.704)	(5.444.872.810)	(3.398.512.571)	(2.800.693.467)
TOTAL MODAL DAN CADANGAN	41.358.461.255	77.919.085.266	183.955.289.231	191.141.358.219	205.259.375.853
TOTAL KEWAJIBAN DAN MODAL	48.476.115.310	84.892.241.171	191.145.539.743	198.614.268.650	213.100.228.896



PROYEKSI LABA RUGI

Lampiran 4.2

PERKIRAAN	2020	2021	2022	2023	2024
PENDAPATAN USAHA					
Pendapatan Penjualan Air	36.550.603.210,00	40.383.622.770	42.633.344.102	48.040.955.391	50.448.962.979
Pendapatan Non Air	7.193.200.000,00	3.824.901.586,12	5.924.660.303,59	7.812.781.067,17	9.308.870.088,29
TOTAL PENDAPATAN USAHA	43.743.803.210,00	44.208.524.356,24	48.558.004.405,71	55.853.736.457,77	59.757.833.067,20
BEBAN LANGSUNG USAHA					
Biaya Sumber Air	9.617.161.910,00	10.087.318.226,48	10.502.403.871,77	12.962.153.836,30	14.084.525.396,30
Biaya Pengolahan Air	494.544.810,00	1.021.446.381	1.300.407.977	1.655.555.239	2.107.694.813
Biaya Transmisi dan Distribusi	15.195.888.880,00	14.560.288.996	16.589.902.610	18.902.431.722	21.537.312.991
TOTAL BEBAN LANGSUNG USAHA	25.307.595.600,00	25.669.053.603,91	28.392.714.458,82	33.520.140.796,79	37.729.533.200,21
LABA (RUGI) KOTOR	18.436.207.610,00	18.539.470.752,33	20.165.289.946,89	22.333.595.660,97	22.028.299.866,99
BEBAN TIDAK LANGSUNG USAHA					
Biaya Umum dan Administrasi	17.300.490.190,00	13.053.106.013,27	14.625.678.012,78	16.421.599.805,19	18.472.695.748,76
TOTAL BEBAN TIDAK LANGSUNG USAHA	17.300.490.190,00	13.053.106.013,27	14.625.678.012,78	16.421.599.805,19	18.472.695.748,76
LABA (RUGI) USAHA	1.135.717.420,00	5.486.364.739,06	5.539.611.934,10	5.911.995.855,78	3.555.604.118,23
PENDAPATAN/BEBAN DI LUAR USAHA					
Pendapatan Lain-lain	1.173.160.000,00	914.296.976,92	1.024.187.014,21	994.385.957,76	1.192.735.508,76
Biaya Lain - Lain	67.120.000,00	163.661.382	227.777.436	317.011.622	441.204.232
TOTAL PENDAPATAN / BEBAN DILUAR USAHA	1.106.040.000,00	750.635.594,57	796.409.578,24	677.374.335,40	751.531.276,74
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	2.241.757.420,00	6.237.000.333,63	6.336.021.512,34	6.589.370.191,18	4.307.135.394,97
PAJAK PENGHASILAN	560.439.360,00	1.372.140.073	1.393.924.733	1.449.661.442	947.569.787
LABA (RUGI) BERSIH	1.681.318.060,00	4.864.860.260,23	4.942.096.779,63	5.139.708.749,12	3.359.565.608,08



PROYEKSI ARUS KAS

Lampiran 4.3

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
PENERIMAAN KAS					
OPERASIONAL					
Piutang Rekening Air	27.594.908.194	40.383.622.770	42.633.344.102	48.040.955.391	50.448.962.979
Piutang Rekening Non Air	3.814.197.070	3.824.901.586	5.924.660.304	7.812.781.067	9.308.870.088
Pendapatan Non Air	680.454.300				
Pendapatan Lainnya	185.910	-	1.500.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000
SUB TOTAL PENERIMAAN OPERASIONAL	32.089.745.474	44.208.524.356	50.058.004.406	58.853.736.458	62.757.833.067
NON OPERASIONAL					
Pencairan Deposito				7.361.617.666	
Lain-lain	1.453.397.727	914.296.977	1.024.187.014	994.385.958	1.192.735.509
SUB TOTAL PENERIMAAN NON OPERASIONAL	1.453.397.727	914.296.977	1.024.187.014	8.356.003.624	1.192.735.509
TOTAL PENERIMAAN	33.543.143.201	45.122.821.333	51.082.191.420	67.209.740.082	63.950.568.576
PENGELUARAN KAS					
OPERASIONAL					
Biaya Sumber Air	6.729.093.423	10.087.318.226	10.502.403.872	12.962.153.836	14.084.525.396
Biaya Pengolahan Air	347.194.542	1.021.446.381	1.300.407.977	1.655.555.239	2.107.694.813
Biaya Transmisi dan Distribusi	8.646.764.485	14.560.288.996	16.589.902.610	18.902.431.722	21.537.312.991
Biaya Administrasi dan Umum	11.007.562.337	13.053.106.013	14.625.678.013	16.421.599.805	18.472.695.749
Lain-lain	541.999.033	163.661.382	227.777.436	317.011.622	441.204.232
SUB TOTAL PENGELUARAN OPERASIONAL	27.272.613.820	38.885.821.000	43.246.169.908	50.258.752.224	56.643.433.181
NON OPERASIONAL					
Investasi	2.614.283.000	21.054.262.500	9.581.523.438	10.308.784.375	11.336.045.313
Utang Pajak	97.575.997	1.372.140.073	1.393.924.733	1.449.661.442	947.569.787
Lain-lain	269.147.885				
SUB TOTAL PENGELUARAN NON OPERASIONAL	2.981.006.882	22.426.402.573	10.975.448.170	11.758.445.817	12.283.615.099
TOTAL PENGELUARAN	30.253.620.702	61.312.223.573	54.221.618.078	62.017.198.041	68.927.048.280
KENAIKAN (PENURUNAN) KAS	3.289.522.499	(16.189.402.240)	(3.139.426.658)	(2.169.075.626)	(4.976.479.704)
SALDO AWAL KAS	16.297.884.098	19.587.406.597	3.398.004.357	7.620.195.365	5.451.119.739
SALDO AKHIR KAS	19.587.406.597	3.398.004.357	258.577.699	5.451.119.739	474.640.035