

KAJIAN STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA PDAM KOTA JAYAPURA**Sarlota A. Ratang¹***ratangsarlota@yahoo.co.id***Abstrak**

Penelitian ini menganalisis strategi dalam meningkatkan kinerja PDAM di Kota Jayapura. Waktu penelitian dilakukan pada bulan September hingga Nopember 2015, yang meliputi kegiatan pengumpulan data dan literatur, pengolahan data, analisis data, hingga penulisan laporan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang akan ditempuh dalam meningkatkan kontribusi terhadap PAD Kota Jayapura, baik dilihat dari kinerja keuangan, kinerja Operasional dan kinerja administrasi, yaitu: (1). Strategi Bagi kinerja keuangan PDAM Kota Jayapura: Mengikuti program penghapusan hutang luar negeri, Penentuan tarif diserahkan sepenuhnya pada Direksi PDAM, Meningkatkan pemasaran sambungan baru, Mencari mitra pihak ketiga dalam penjualan air, Bermitra dengan pihak ketiga. (2). Strategi bagi kinerja Operasional PDAM Kota Jayapura: Melakukan loby pada pemilik (Bupati/ Pemkab, Pemrov dan instansi terkait untuk penambangan jaringan). Meningkatkan pemasaran untuk optimalisasi kapasitas terpasang yang tersisa, Melakukan pemutahiran data kelompok pelanggan dan peneraan meter air, Pemasangan barcode diseluruh pelanggan dan pembacaan meter air dengan aplikasi android. (2). Strategi bagi kinerja Administrasi PDAM Kota Jayapura: Pelaksanaan Corporate Plan, Organisasi dan Uraian Baru, SOP dan Gambar Nyata Laksana, sepenuhnya dengan konsultasi dengan Pemda, Administrasi mengacu pada SOP dan dilaksanakan dengan mengikuti perkembangan teknologi, Koordinasi dengan instansi terkait untuk melengkapi dokumen-dokumen pelaksanaan pekerjaan (asset)

Kata Kunci: *Strategi, Kinerja, PDAM, Kabupaten Jayapura*

LATAR BELAKANG

Era otonomi daerah dan globalisasi mengharuskan pemerintah daerah (Pemda) menjadi ujung tombak kegiatan pembangunan ekonomi. Kreativitas dan gerakan responsif pemerintah daerah sangat diperlukan guna menangkap segenap peluang dan tantangan dari lingkungan yang ada demi percepatan pertumbuhan ekonomi daerahnya.

Dalam upaya untuk menjalankan fungsi dan tugas pokoknya bagi penduduk di Provinsi Papua, pemerintah Provinsi Papua mendirikan beberapa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat namun disisi lain Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Salah satu potensi yang dapat digerakkan dalam mempercepat pembangunan ekonomi adalah memberi peran secara maksimal kepada lembaga ekonomi Perusahaan Daerah untuk menjadi lokomotif perekonomian di Provinsi Papua. Dengan fungsinya mendorong pertumbuhan ekonomi (agent of development) sebagai pelayan bagi masyarakat (public servant) dalam menyediakan kebutuhan

¹ Staf Pengajar Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Cenderawasih.

masyarakat yang tidak disediakan pelaku ekonomi lain, serta fungsinya sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), maka secara keseluruhan diharapkan mampu memberikan multiplier effects yang baik, berupa membaiknya kualitas pembangunan ekonomi Provinsi Papua dengan meluasnya kesempatan kerja dan berkurangnya jumlah penduduk miskin. Ada beberapa BUMD yang dimiliki pemerintah Provinsi Papua yakni Bank Papua yang bergerak di bidang keuangan dan perbankan, unit Dana Pembangunan PT Bank Pembangunan, Unit PD Irian Bhakti, dan Unit PT. Varunapura yang masing-masing diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan PAD maupun perekonomian daerah.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu unit usaha milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitori oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Selain bertugas sebagai pelayan masyarakat dalam hal penyediaan jasa air minum, PDAM juga harus menjalankan misi penting kedaerahan lainnya, yaitu sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Mengingat cukup pentingnya tanggung jawab yang diemban, maka PDAM harus bekerja secara profesional dan efisien dalam melaksanakan usahanya. Namun, realitas hari ini berkata lain. Kinerja sebagian besar perusahaan daerah/badan usaha milik daerah (BUMD) khususnya PDAM yang masih rendah menunjukkan bahwa ada “pengkhianatan” amanah yang dilakukan perusahaan daerah tersebut. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidakseriusan para *stakeholder* perusahaan daerah menjalankan unit bisnisnya. Bentuk ketidakseriusan para *stakeholder* PDAM antara lain seperti tunggakan utang jangka panjang yang tidak jelas penyelesaiannya, tingkat kehilangan/kebocoran air yang masih tinggi, kesulitan air baku, pemberlakuan tarif yang tidak *full cost recovery*, SDM yang tidak kompeten, infrastruktur yang minim, serta biaya operasional yang tinggi seperti biaya bahan kimia, BBM dan tarif dasar listrik. Ketidakseriusan ini berakibat pada inefisiensi kerja di berbagai aspek, seperti aspek keuangan, aspek operasional, maupun aspek administrasi.

Kinerja BUMN non PDAM (1997) dikemukakan bahwa berbagai permasalahan yang dihadapi BUMD dalam perjalanan hidupnya dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) lemahnya kemampuan manajemen perusahaan; (2) lemahnya kemampuan modal usaha; (3) kondisi mesin dan peralatan yang sudah tua atau ketinggalan dibandingkan usaha lain yang sejenis; (4) lemahnya kemampuan pelayanan dan pemasaran sehingga sulit bersaing; (5) kurang adanya koordinasi antar BUMD khususnya dalam kaitannya dengan industri hulu maupun hilir; (6) kurangnya perhatian dan kemampuan atas pemeliharaan aset yang dimiliki, sehingga rendahnya produktivitas, serta mutu dan ketepatan hasil produksi; (7) besarnya beban administrasi, akibat relatif besarnya jumlah pegawai dengan kualitas yang rendah; dan (8)

masih dipertahankannya BUMD yang merugi, dengan alasan menghindarkan PHK dan “kewajiban” pemberian pelayanan umum bagi masyarakat.

Selain dari pada itu, dari berbagai pengamatan dan keluhan yang seringkali disampaikan oleh pihak internal maupun eksternal dari perusahaan daerah sendiri adalah adanya berbagai kendala lain dalam pembinaan dan pengembangan usaha BUMD tersebut. Diantaranya dirasakan adanya campur tangan pemerintah daerah yang cukup besar atas jalannya organisasi BUMD serta adanya keterbatasan kewenangan tertentu dalam operasionalisasi perusahaan. Selanjutnya seringkali pula dalam penempatan direksi tidak terlepas dari pertimbangan KKN atau kedekatan para calonnya dengan pimpinan daerah. Dalam hubungan ini banyak pula penempatan direksi dan bahkan tenaga kerja yang kurang didasarkan pada pertimbangan profesionalisme, keahlian dan keterampilan, bahkan adakalanya penempatan di perusahaan daerah itu sebagai “tempat buangan” bagi pejabat tertentu yang tergeser kedudukannya.

Kebutuhan masyarakat akan transparansi kinerja BUMD, khususnya PDAM, dapat terjawab lewat laporan keuangan yang terbit setiap akhir tahun buku. Dalam hal ini, laporan keuangan menjadi instrumen pertanggungjawaban kinerja, khususnya aspek keuangan. Aspek keuangan merupakan faktor krusial yang menunjang optimalnya pelayanan PDAM kepada masyarakat sehingga perlu dilakukan analisis kinerja keuangan untuk mengetahui tingkat keberhasilan PDAM. Selain itu pihak internal dan eksternal dalam meningkatkan kinerja mereka perlu adanya berbagai strategi dengan memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Maka Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis strategi dalam meningkatkan kinerja PDAM di Kota Jayapura.

LITERATUR REVIEW

Penyertaan Modal Pemerintah Daerah

Menegaskan bahwa penyertaan modal Pemerintah Daerah dapat bersumber tidak hanya dari APBD, kapitalisasi cadangan equitas, tetapi juga dalam bentuk setoran aset yang nilainya ditetapkan berdasarkan appraisal independen dan mendapat persetujuan DPRD. Pengertian “sumber lain-lain” dalam Pasal 5 ayat (3) poin C draf Undang-Undang tentang BUMD, menyebabkan strategi pemberdayaan aset daerah yang idle, kewenangan pemberian izin dan lain-lain, yang menjadi hak Pemerintah Daerah tidak secara tegas difungsikan dan menjadi kekuatan modal BUMD-nya untuk berkembang.

Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah

Sesungguhnya usaha dan kegiatan ekonomi daerah yang bersumber dari hasil badan usaha milik daerah (BUMD) telah berjalan sejak lama. BUMD tersebut dibentuk berdasarkan UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, yang diperkuat oleh UU No. 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok

Pemerintahan di Daerah. Tujuan dibentuknya BUMD tersebut adalah untuk melaksanakan pembangunan daerah melalui pelayanan jasa kepada masyarakat, penyelenggaraan kemanfaatan umum dan peningkatan penghasilan pemerintah daerah.

Dapat dikemukakan lebih lanjut bahwa BUMD itu berdasarkan kategori sarasannya dapat dibedakan dua golongan, yaitu perusahaan daerah untuk melayani kepentingan umum dan perusahaan daerah untuk tujuan peningkatan penerimaan daerah dalam PADnya. Dan BUMD itu bergerak dalam berbagai bidang usaha, yaitu jasa keuangan dan perbankan (BPD), jasa air bersih (PDAM) dan berbagai jasa dan usaha produktif lainnya pada industri, perdagangan dan perhotelan, percetakan, dan perkapalan.

Peran BUMD dalam Menunjang Keuangan Daerah

Sebagaimana yang dikemukakan di atas bahwa yang menjadi dasar pendirian BUMD adalah UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Dalam hal ini, berbagai fungsi dan peranan yang “dibebankan” kepada dan dilaksanakan oleh BUMD tersebut (BPS, 1997), utamanya adalah: (a) melaksanakan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan daerah; (b) pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan daerah; (c) mendorong peran serta masyarakat dalam bidang usaha; (d) memenuhi kebutuhan barang dan jasa bagi kepentingan publik, dan (e) menjadi perintis kegiatan dan usaha yang kurang diminati swasta.

Mengingat dipandang cukup pentingnya peran BUMD khususnya sebagai salah satu sumber PAD di Daerah, maka tentu saja BUMD dituntut agar lebih profesional dan lebih efisien dalam melaksanakan usahanya. Kebijakan dan upaya ke arah itu telah banyak dilakukan, namun karena berbagai kendala, ternyata BUMD pada umumnya, khususnya di luar PDAM dan BPD menunjukkan hasil yang belum menggembirakan. Hal ini tampak, antara lain, relatif masih kecilnya peran dan kontribusi laba BUMD dalam penerimaan PAD di daerah, baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten dan kota.

Permasalahan dan Kendala Badan Usaha Milik Daerah dalam Pembinaan dan Pengembangannya

Relatif masih kecilnya penerimaan Bagian laba perusahaan daerah sebagai salah satu sumber PAD daerah, kecuali pada daerah tertentu seperti DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan Timur dan Sumatera Utara, adalah bahwa kebanyakan usahanya relatif berskala menengah dan kecil, di samping banyak pula diantaranya yang belum diselenggarakan berdasarkan asas ekonomi perusahaan, namun relatif lebih banyak didasarkan atas pertimbangan pelayanan publik.

Tambahan pula menurut UU No. 5 Tahun 1962 yang mendasarinya, terdapat rincian yang menetapkan bahwa penggunaan laba bersih perusahaan, setelah terlebih dulu dikurangi penyusutan, ditetapkan sebagai berikut (Kunarjo, 1993): (1) Perusahaan Daerah yang memiliki modal seluruhnya terdiri dari kekayaan daerah yang dipisahkan adalah: (a) untuk dana pembangunan daerah 30%; (b) untuk

anggaran belanja daerah 25%; (c) untuk cadangan umum, sosial dan pendidikan, jasa produksi, sumbangan dana pensiun dan sokongan sejumlah 45%. (2) Perusahaan daerah yang sebagian modalnya terdiri dari kekayaan daerah yang dipisahkan setelah dikeluarkan zakat yang dipandang perlu adalah (a) untuk dana pembangunan daerah 8%; (b) untuk anggaran belanja daerah 7%; dan (c) selebihnya (85%) untuk pemegang saham dan untuk cadangan umum.

Dengan demikian Bagian laba perusahaan daerah yang jumlahnya relatif kecil menjadi semakin kecil lagi dengan penetapan bagian daerah dalam penggunaan keuntungan bersihnya yang diperuntukkan bagi penerimaan daerah yang relatif kecil pula. Bahkan adakalanya pula pada daerah tertentu dan tahun-tahun anggaran tertentu praktis Bagian laba perusahaan daerah itu “tidak terealisasi” karena daerah sendiri terpaksa menambah permodalan (atau investasi) pada BUMD yang bersangkutan yang jumlahnya sama atau bahkan melebihi Bagian laba perusahaan daerah yang seharusnya disetorkan dalam mendukung APBD daerah yang bersangkutan.

Analisis SWOT

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Tujuan Analisis SWOT, untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap lingkungannya dan potensi pengembangan yang dimiliki. Dengan mengetahui posisi perusahaan saat ini di lingkungannya, maka manajemen dapat memutuskan perusahaan akan dibawa ke posisi mana dalam lima tahun kedepan. Program apa yang harus dilaksanakan, berapa biayanya dan strategi apa yang tepat.

Analisis SWOT bisa menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman disajikan dengan pembobotan sehingga diperoleh lebih bersifat kuantitatif. Hal tersebut ditujukan untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor internal dan eksternal memberikan pengaruh kepada perusahaan, seberapa besar Peluang (*O-Opportunity*) dan Kekuatan (*S-Strength*) yang dapat diraih dan seberapa besar tingkat Ancaman (*T-threats*) dan Kelemahan (*W-Weakness*) yang dapat menghambat operasional perusahaan dalam mewujudkan misinya.

Perusahaan *tidak* berdiri sendiri (terisolasi), tetapi berinteraksi dengan lingkungannya. Perubahan lingkungan akan mempengaruhi asumsi-asumsi yang digunakan dalam proses perencanaan, termasuk dalam pengambilan keputusan. Kemampuan menganalisis dan beradaptasi dengan lingkungannya akan menjamin perusahaan untuk tetap hidup.

Dewasa ini *perubahan* faktor eksternal (lingkungan) berlangsung sangat cepat, dengan pola perubahan yang sering tidak dapat diramalkan. Oleh karenanya, pimpinan perusahaan dituntut untuk “*Aware*” terhadap perubahan, mampu meng- “*Antisipasi*” dan dapat cepat melakukan “*Adaptasi*” terhadap perubahan tersebut.

Analisis SWOT BUMD Provinsi Papua dilakukan melalui hasil pengumpulan data, pembuktian dan pengujian, sehingga diperoleh gambaran faktual dari kondisi internal dan eksternal, adapun tahapan yang dilaksanakan adalah sebagai berikut :

- Mengidentifikasi faktor-faktor strategis perusahaan.
- Menetapkan nilai bobot masing-masing faktor.
- Menetapkan peringkat (ranking) pengaruh.
- Menghitung nilai tertimbang (sama dengan bobot dikalikan peringkat)

Dalam menganalisis data digunakan teknik deskriptif kualitatif guna menjawab perumusan permasalahan mengenai apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada pada objek penelitian dan apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari luar yang harus dihadapinya.

Dalam penelitian dilakukan identifikasi variable-variabel yang merupakan kekuatan dan peluang yang kemudian digunakan skala likert atas lima tingkat yang terdiri dari: Sangat baik (5), Baik (4), Cukup baik (3), Kurang baik (2), dan Tidak baik (1). Kemudian penelitian dilanjutkan dengan identifikasi variable-variabel yang merupakan kelemahan dan ancaman dari luar yang kemudian digunakan skala likert atas lima tingkat yang terdiri dari: Sangat berat (=5), Berat (=4), Cukup berat (=3), Kurang berat (=2), dan Tidak berat (=1).

Selanjutnya, nilai rata-rata masing-masing faktor positif dibandingkan dengan faktor negatif baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dan Hasil dari perhitungan tersebut, dituangkan dalam digram **Cartesius**. Dari diagram **Cartesius** tersebut, dapat diketahui hasil analisis SWOT, sesuai dengan posisi dari hasil perhitungannya, yaitu:

- Sebelah kiri atas -> Strategi Rasionalisasi (Turne around).
- Sebelah kanan atas -> Strategi Agresif (Growth).
- Sebelah kiri bawah -> Strategi Defensif.
- Sebelah Kanan bawah -> Strategi Diversifikasi.

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats). Perencanaan strategis (strategic planner) suatu perusahaan harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) pada kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi atau populer disebut Analisis SWOT. Dalam menganalisis data

digunakan teknik deskriptif kualitatif guna menjawab perumusan permasalahan mengenai apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada pada objek penelitian dan apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari luar yang harus dihadapinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor PDAM Kota Jayapura dan waktu penelitian waktu mulai dilakukan pada bulan September hingga Nopember 2015, yang meliputi kegiatan pengumpulan data dan literatur, pengolahan data, analisis data, hingga penulisan laporan.

Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan faktor yang sangat penting demi keberhasilan suatu penelitian. Dengan memilih metode pengumpulan data yang sesuai maka akan didapat data yang tepat dan akurat. Sehingga untuk mencapai tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan metode:

Metode Wawancara

Metode wawancara digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi awal tentang permasalahan dan variabel apa yang harus diteliti. Penulis perlu melakukan wawancara dengan para pegawai dinas Pendapatan Daerah Propinsi Papua dan Pegawai PDAM Kota Jayapura untuk mendapatkan informasi lebih lanjut yang diperlukan dalam penelitian.

Metode Observasi

Metode observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap objek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang diamati. Metode observasi ini dilakukan dengan cara mengamati langsung atas dokumen-dokumen yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dapat berupa sumber tertulis yaitu buku, direktori, dan data-data lain yang berkaitan dengan penelitian.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT. Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman

(Threats). Perencanaan strategis (strategic planner) suatu perusahaan harus menganalisis faktor- faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) pada kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi atau populer disebut Analisis SWOT. Dalam menganalisis data digunakan teknik deskriptif kualitatif guna menjawab perumusan permasalahan mengenai apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada pada objek penelitian dan apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari luar yang harus dihadapinya.

Tabel 1
Matriks SWOT

Internal	KEKUATAN (S) Mendaftarkan 5- 10 Kekuatan internal	KELEMAHAN (W) Mendaftarkan 5 – 10 Kelemahan
Eksternal	STRATEGI (S-O) Membuat strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI (W-O) Membuat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
PELUANG (O) Mendaftarkan 5 – 10 Peluang	STRATEGI (S-T) Membuat strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI(W-T) Membuat strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
ANCAMAN (T) Mendaftarkan 5 – 10 Ancaman		

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. SWOT PDAM Jayapura

a. Analisis Faktor Internal

Tabel 2
Analisis Faktor Internal

No.	URAIAN	Rating	KETERANGAN
STRENGHT/ Kekuatan			
1	Produk yang dijual termasuk kebutuhan utama manusia	4	Meminimalisasi biaya pemasaran
2	Perusahaan Milik Daerah	4	Potensi untuk mengoptimalkan penerimaan perusahaan
3	Biaya Promosi Minim	3	Meminimalisasi biaya
4	Rasio Karyawan relatif baik	3	Memberi kontribusi positif dalam penilaian kinerja
5	Opini atas Laporan Keuangan selama 4 tahun terakhir (2011-2013) Wajar Tanpa Syarat	2	Mengindikasikan laporan keuangan disajikan wajar, memberi kontribusi positif dalam penilaian kinerja

6	Memiliki Sumber Air Baku yang layak	2	Ada beberapa sumber air baku di wilayah Jayapura
WEAKNESS / Kelemahan			
1	Kehilangan air tinggi 36%	4	Potensi penerimaan yang belum bisa direalisasikan
2	Efektifitas Penagihan Rendah 40%	4	Potensi penerimaan pendapatan yang terhilang
3	Cakupan pelayanan relatif masih dibawah standar	2	Perlu intensifikasi & ekstensifikasi jaringan yang ada
4	Up dating data pelanggan belum rutin dilakukan	3	Banyak pelanggan telah berubah menggunakan pompa air sumur,
5	Jaringan distribusi berumur tua (lebih dari 20 tahun)	2	Biaya perawatan tinggi
6	Pembayaran tariff air masih manual belum secara online	2	Mengurangi tingkat kecurangan apabila pembayaran secara online
7	Tunggakan Piutang Cukup besar	3	Potensi menambah biaya keuangan berupa biaya penyisihan piutang.
8	Direksi tidak bisa secara otomatis menetapkan tarif jual air (untuk menyesuaikan dengan perkembangan biaya)	2	Ketetapan tarif jual ditetapkan oleh pemilik (bupati) melalui pembahasan dengan DPRD

Sumber : Hasil Analisis, 2015

b. Analisis Faktor Eksternal

Tabel 3
Analisis Faktor Eksternal

No.	URAIAN	Rating	KETERANGAN
OPPRTUNITIES / Peluang			
1	Perusahaan pesaing tidak ada	3	Ketertarikan masyarakat cukup besar
2	Dukungan peraturan	4	Terdapat beberapa aturan yang mendukung keberadaan PDAM diantaranya UU No. 7 Tahun 2004 tentang Sumberdaya Air PP No. 15 Tahun 2005 tentang SPAM
3	Dukungan Pemprov, Pemkab, & Instansi Vertikal terkait	4	Pemerintah pusat dan daerah berkepentingan untuk terlaksananya program penyehatan masyarakat melalui penyediaan air bersih, sehingga pemerintah membantu pembangunan jaringan PDAM
4	Perkembangan pemukiman di perkotaan	3	Peluang untuk memasarkan sambungan baru untuk memenuhi target penyambungan baru

5	Adanya program penghapusan hutang non pokok atas hutang luar negeri oleh pemerintah melalui Departemen Keuangan	3	Bila disetujui akan membantu kinerja keuangan perusahaan
6	Kenaikan pendapatan masyarakat	2	Adanya perkembangan kenaikan upah bagi pekerja swasta (UMR) maupun PNS diharapkan akan membuka peluang masyarakat yang semula bukan pelanggan menjadi pelanggan
7	Sumber bahan baku (air) mencukupi baik wilayah Kabupaten Jayapura dan Kota Jayapura	4	Menjamin keberlangsungan pasokan bahan baku produk perusahaan. Debit air yang berlebih bisa ditawarkan untuk dijual
8	Kualitas air di sumber air memiliki kualitas baik	2	Perusahaan air kemasan menggunakan sumber air yang dikelola untuk produk mereka. .
9	Adanya kampanye pemerintah untuk hidup sehat salah satunya mengkonsumsi air yang sehat	2	Mendorong masyarakat untuk mengkonsumsi air bersih salah satunya caranya dengan menjadi pelanggan PDAM
10.	Pengaruh faktor musim pada penjualan	2	Pada musim penghujan pemakaian air oleh pelanggan cenderung berkurang, yang berarti air terjual oleh perusahaan juga berkurang
ANCAMAN / Threat			
1	Adanya alternatif memperoleh air bersih dengan sumur bor	-3	Potensi target pemasangan baru tidak tercapai.
2	Sering terjadinya pencurian / hilangnya watermeter di pelanggan	-2	Mempengaruhi pencatatan air terjual.
3	Sengketa tanah pada instalasi pengolah air maupun pada jalur yang dilalui jaringan	-1	Belum seluruh tanah yang dikuasai oleh perusahaan bersertifikat. (disebabkan keterbatasan dana dan kelengkapan dokumen pendukung)
4	Tuntutan konsumen air atas kualitas air yang diperolehnya (UU no.9 thn 1999)	-1	Kualitas produk air masih sebatas air bersih. Laboratorium belum lengkap dikhawatirkan kualitas kurang optimal
5	Adanya perubahan tata kota yang terkait dengan jaringan yang dimiliki perusahaan	-2	Konsekuensi pemindahan jalur pipa yang sudah barang tentu memerlukan biaya ekstra
6	Adanya kenaikan harga BBM	-4	Meningkatkan biaya produksi dilain pihak penyesuaian tarif memerlukan waktu dan melalui birokrasi yang panjang
7	Adanya kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL)	-4	Meningkatkan biaya produksi karena distribusi di wilayah utara menggunakan system perpompaan
8	Penurunan daya beli masyarakat, khususnya pelanggan	-2	Dengan tingkat inflasi daya beli masyarakat menurun menyebabkan potensi adanya tunggakan pembayaran air

9	Persepsi masyarakat sebagian di Jayapura mengenai konsumsi air bersih	-2	Sebahagian masyarakat berpendapat mengkonsumsi air tanah / air permukaan dengan kondisi apa adanya tidak berpengaruh pada kesehatan.
---	---	----	--

Sumber : Hasil Analisis, 2015

2. Analisis SWOT untuk Strategi Kinerja Keuangan, Operasional dan Administrasi

Tabel 4
Analisis SWOT untuk Strategi Kinerja Keuangan PDAM Jayapura

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; background-color: #e0e0e0;"> <p>KINERJA KEUANGAN PDAM JAYAPURA</p> </div> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Opini atas laporan keuangan berturut-turut selama 4 tahun baik Biaya promosi minim Rasio Karyawan relatif baik 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Saldo pinjaman luar negeri cukup besar dan masih terbuka Tunggakan piutang cukup besar Direksi tidak bisa secara otomatis menetapkan tariff jual air (untuk menyesuaikan tariff dengan perkembangan biaya. Realisasi pemasangan sambungan rumah baru cenderung di bawah target 	
<p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Dukungan Pemprov, Pemkab dan instansi vertikal terkait. Kenaikan pendapatan masyarakat Perusahaan pesaing tidak ada Dukungan peraturan Adanya program penghapusan hutang non pokok atas hutang luar negeri oleh pemerintah melalui departemen keuangan 	<p>(KEKUATAN/PELUANG)</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengikuti program penghapusan hutang luar negeri dari departemen keuangan Mengikatkan upaya pemasaran (penambahan sambungan rumah) Mencari mitra pihak ketiga dalam kerjasama penjualan 	<p>STRATEGI PEMECAHAN, MASALAH, PERBAIKAN DAN PENGEMBANGAN</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengikuti program penghapusan hutang luar negeri Penentuan tarif diserahkan sepenuhnya pada Direksi PDAM Meningkatkan pemasaran sambungan baru Mencari mitra pihak ketiga dalam penjualan air Bermitra dengan pihak ketiga 	<p>(KELEMAHAN/PELUANG)</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan upaya penagihan piutang Mengoptimalkan dewan pengawas untuk loby penyesuaian tarif
<p>ANCAMAN (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Biaya listrik untuk pengolahan berpola pompa dikenakan tariff industri Adanya rencana kenaikan BBM Adanya kenaikan TDL Aturan perpajakan mengenai pendapatan non air Penurunan daya beli masyarakat khususnya pelanggan 	<p>(KEKUATAN/ANCAMAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> Bersama pemda membahas cara memperjuangkan pengurangan tariff industry kepada PLN Bersama Pemda memperjuangkan pengurangan pajak pendapatan non air pada 		<p>(KELEMAHAN/ANCAMAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan SDM khususnya pembaca meter untuk melakukan penagihan piutang Melakukan perbandingan dengan PDAM yang mempunyai permasalahan sama

Tabel 5
Analisis SWOT Untuk Strategi Kinerja Operasional PDAM Jayapura

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>KINERJA OPERASIONAL</p> <p>PDAM JAYAPURA</p> </div> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan pada kawasan tertentu ketergantungan pada pelayanan PDAM tinggi 2. Produk yang dijual termasuk kebutuhan utama manusia 3. Biaya Promosi Minim 4. Rasio Karyawan relatif baik 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kebocoran masih diatas kebocoran ideal 2. Pelayanan masih dibawah 24 jam 3. Cakupan pelayanan rendah 4. Updating data pelanggan belum rutin dilakukan dan peneraan blm optimal 5. Jaringan distribusi berumur tua 6. Keterbatasan jaringan dustribusi dan retikulasi untuk melayani permintaan pelanggan 7. Penertiban tunggakan belum optimal seharusnya 3 bln menunggak dilakukan pemutusan 8. Efektifitas penagihan rendah 	
<p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan pemukiman di perkotaan dan industri 2. Dukungan peraturan 3. Dukungan Pemprov, Pemkab dan isntansi vertikal terkait 4. Sumbar bahan baku mencukupi 5. Kualitas air di sumber air berkualitas baik 6. Adanya kampanye pemerintah untuk hidup sehat 	<p>(KEKUATAN/PELUANG)/ SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pemasaran di pemukiman baru 2. Mencari dukungan investasi jaringan untuk melayani pelanggan di daerah ketergantungan tinggi 	<p style="text-align: center;">STRATEGI PEMECAHAN, MASALAH, PERBAIKAN DAN PENGEMBANGAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Melakukan loby pada pemilik (Bupati/ Pemkab, Pemrov dan instansi terkait untuk penambahan jaringan). 4. Meningkatkan pemasaran untuk optimalisasi kapasitas terpasang yang tersisa 5. Melakukan pemutahiran data kelompok pelanggan dan peneraan meter air 6. Pemasangan bercode diseluruh pelanggan dan pembacaan meter air dengan aplikasi android 	<p>(KELEMAHAN/PELUANG)/WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan kapasitas tersisa dengan meningkatkan pemasaran 2. Melakukan updating data pelanggan 3. Membentuk dan mengoptimalkan tim kebocoran yang ada 4. Pembacaan meter air dengan
<p>ANCAMAN (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Adanya alternative masyarakat memperoleh air bersih melalui sumber bor 6. Tuntutan konsumen atas kualitas air yang diperoleh 7. Adanya perubahan tata kota terkait dengan jaringan yang dimiliki perusahaan 	<p>(KEKUATAN/ANCAMAN)/ ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pelayanan dengan lebih baik 2. Meningkatkan kualitas air yang lebih sehat 		<p>(KELEMAHAN/ANCAMAN)/ WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas air yang lebih baik. 2. Mengoptimalkan perawatan jaringan terpasang untuk mengurangi kebocoran 3. Melengkapi laboratorium yang ada

Analisis SWOT Untuk Strategi Kinerja Administrasi PDAM Jayapura

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #0070C0; color: white; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>KINERJA ADMINISTRASI PDAM JAYAPURA</p> </div> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Telah memiliki rencana jangka panjang 2. Memiliki organisasi dan uraian tugas 3. Memiliki standard operasi prosed 4. Melaksanakan Laporan internal dan eksternal 5. Di audit oleh auditor independen 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Corporate plan baru dipedomani sebagian 2. Organisasi dan uraian baru dipedomani sebagian 3. SOP baru dipedomani sebagian 4. Laporan masih belum tepat waktu 5. Pelaporan internal (akutansi, persediaan dan billing) masih parsial dan harus dikonsolidasikan terlebih dahulu secara 	
<p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan peraturan 2. Dukungan Pemprov, Pemkab dan instansi terkait 	<p>(KEKUATAN/PELUANG)/ SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan rencana jangka panjang dengan mengacu pada peraturan yang ada. 2. Melaksanakan laporan internal dan eksternal tepat waktu 3. Melaksanakan SOP dengan optimal 	<p style="text-align: center;">STRATEGI PEMECAHAN, MASALAH, PERBAIKAN DAN PENGEMBANGAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Pelaksanaan Corporate Plan, Organisasi dan Uraian Baru, SOP dan Gambar Nyata Laksana , sepenuhnya dengan konsultasi dengan Pemda 4. Admisistrasi mengacu pada SOP dan dilaksanakan dengan mengikuti perkembangan teknologi 5. Koordinasi dengan instansi terkait untuk melengkapi dokumen-dokumen pelaksanaan pekerjaan (asset) 	<p>(KELEMAHAN/PELUANG)/ WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Pelaksanaan Corporate Plan, Organisasi dan Uraian Baru, SOP dan Gambar Nyata Laksana , sepenuhnya dengan konsultasi dengan Pemda
<p>ANCAMAN (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Adminstrasi masih manual belum mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berkembang 7. Belum optimalnya koordinasi dengan instansi terkait 	<p>(KEKUATAN/ANCAMAN)/ ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Admisistrasi mengacu pada SOP dan dilaksanakan dengan mengikuti perkembangan teknologi 2. Melaksanakan laporan internal dan eksternal tepat waktu 		<p>(KELEMAHAN/ANCAMAN)/WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Koordinasi dengan instansi terkait untuk melengkapi dokumen-dokumen pelaksanaan pekerjaan (asset) 6. Mengupayakan integrasi pelaporan secara komputerisasi

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan menunjukkan bahwa kesimpulan yang dapat penulis tarik untuk strategi yang akan ditempuh dalam meningkatkan kontribusi terhadap PAD Kota Jayapura, baik dilihat dari kinerja keuangan, kinerja Operasional dan kinerja administrasi, yaitu:

- a. Strategi Bagi kinerja keuangan PDAM Kota Jayapura
 - Mengikuti program penghapusan hutang luar negeri
 - Penentuan tarif diserahkan sepenuhnya pada Direksi PDAM
 - Meningkatkan pemasaran sambungan baru
 - Mencari mitra pihak ketiga dalam penjualan air
 - Bermitra dengan pihak ketiga
- b. Strategi bagi kinerja Operasional PDAM Kota Jayapura
 - Melakukan loby pada pemilik (Bupati/ Pemkab, Pemrov dan instansi terkait untuk penambahan jaringan).
 - Meningkatkan pemasaran untuk optimalisasi kapasitas terpasang yang tersisa
 - Melakukan pemutahiran data kelompok pelanggan dan peneraan meter air
 - Pemasangan bercode diseluruh pelanggan dan pembacaan meter air dengan aplikasi android
- c. Strategi bagi kinerja Administrasi PDAM Kota Jayapura
 - Pelaksanaan Corporate Plan, Organisasi dan Uraian Baru, SOP dan Gambar Nyata Laksana , sepenuhnya dengan konsultasi dengan Pemda
 - Admisnistrasi mengacu pada SOP dan dilaksanakan dengan mengikuti perkembangan teknologi
 - Koordinasi dengan instansi terkait untuk melengkapi dokumen-dokumen pelaksanaan pekerjaan (asset)

Rekomendasi

Dalam kaitan dengan perbaikan kinerja PDAM, dikemukakan berbagai langkah dan tindakan yang dapat dilakukan dalam memperbaiki kinerja usaha PDAM, dengan tindakan-tindakan yang sifatnya strategis yang dapat dikelompokkan dalam tiga bagian strategi, yaitu strategi perusahaan, strategi penumbuhan dan strategi penyehatan perusahaan yang dapat diringkaskan sebagai berikut:

Pengusahaan Perusahaan,

Dapat dilakukan dengan langkah atau tindakan memperbaiki kinerja perusahaan, diantaranya dengan (a) Mengatasi kelemahan internal yang diantaranya melalui penetapan kembali core business, likuidasi unit bisnis yang selalu rugi, dan memperbaiki sistem manajemen organisasi; (b) Memaksimalkan kekuatan internal, yang antara lain dengan cara mengkonsentrasikan bisnis pada usaha

yang berprospek tinggi, memperluas pasar dengan mempertahankan dan mencari pelanggan baru, serta mencari teknik produksi baru yang dapat meningkatkan efisiensi usaha; (c) Mengatasi ancaman eksternal, yang diantaranya dengan cara memperbaiki mutu produk dan jasa, meningkatkan kualitas SDM serta meningkatkan kreativitas dan keaktifan tenaga pemasaran dalam mencari terobosan baru; dan (d) Memaksimalkan peluang eksternal, yang antara lain melalui upaya kerjasama yang saling menguntungkan dengan perusahaan sejenis atau yang dalam keterkaitan. Dan kerjasama ini dapat dilakukan dalam bentuk joint venture, atau bentuk kerjasama lainnya.

Penumbuhan Perusahaan,

Bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. BUMD dikatakan tumbuh jika perusahaan daerah itu berhasil meningkatkan antara lain, volume penjualan, pangsa pasar, besarnya laba dan aset perusahaan. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan agar perusahaan terus tumbuh berkembang diantaranya adalah mengkonsentrasikan bisnis pada produk yang representatif, melakukan perluasan pasar, pengembangan produk baru, dan integrasi horizontal dan/atau vertikal.

Penyehatan Perusahaan,

Melalui pendekatan strategik dan pendekatan operasional. Dalam pendekatan strategik, misalnya, jika terjadi kesalahan strategis seperti ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan misinya, maka perlu dilakukan penilaian menyeluruh terhadap bisnis yang dilakukan untuk perubahan dan penyempurnaannya. Sedangkan dengan pendekatan operasional ditujukan untuk melakukan perubahan operasi perusahaan tanpa merubah strategi bisnis. Dalam hubungan ini langkah-langkah yang biasa diambil oleh perusahaan dalam rangka penyehatan operasi diantaranya adalah: (a) Meningkatkan penghasilan yang diperoleh dengan berbagai teknik bisnis, misalnya pemotongan harga, peningkatan promosi, penambahan dan perbaikan pelayanan konsumen, memperbaiki saluran distribusi dan memperbaiki kualitas produk, dan (b) Melaksanakan pemotongan biaya (penghematan). Biaya-biaya yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan kegiatan operasional pokok perusahaan yang segera membentuk penghasilan, biasanya menjadi pilihan pertama untuk diturunkan, seperti misalnya biaya-biaya administrasi, penelitian dan pengembangan, dan pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- BPPSPAM. 2014. *Profil BPPSPAM-net Kementerian Pekerjaan Umum, Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum*.
http://www.bppspam.com/index.php?option=com_content&view=article&id=679&Itemid=56
- BPPSPAM. 2014. *Laporan Kinerja PDAM Tahun 2013 Wilayah IV Papua*.
http://www.bppspam.com/index.php?option=com_docman&Itemid=108
- BPPSPAM. 2014. *Laporan Kinerja PDAM Tahun 2012 Wilayah IV Papua*.
http://www.bppspam.com/index.php?option=com_docman&Itemid=108.
- BPPSPAM. 2014. *Investment Opportunity of Water Supply Sectors in Indonesia*.
http://www.bppspam.com/index.php?option=com_docman&Itemid=108
- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Laporan Keuangan*. Alfabeta. CV. Bandung.
- Hanafi, Mamduh M. 2004. *Manajemen Keuangan*. Edisi 1. BPFE. Yogyakarta
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Joel G. Siegel dan Jae K. Shim. 2001. *Kamus Istilah Akuntansi*. Elex Media Komputindo. Jakarta. (terjemahan)
- Munawir, S. 2007. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Cetakan Keempat Belas. Penerbit Liberty, Yogyakarta;
- _____. *Peraturan Menteri Dalam Negeri 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah*.
- _____. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum BUMD*.
- Rachman, Arif. 2007. *Analisis Kontribusi Pajak Daerah dan Laba BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah: Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Boyolali*. Jogjakarta.
- Sucipto. 2003. *Penilaian Kinerja Keuangan*. FE Universitas Sumatera Utara, Medan;
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- _____. *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah*.
- Wild, Jhon J., Subramanyam, Robert F., Helsey. 2005. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 8. Alih Bahasa Dodo Suharto. Erlangga. Jakarta.