



ANALISIS PELUANG INVESTASI PDAM TIRTA KALWEDO KABUPATEN MALUKU BARAT DAYA

INVESTMENT OPPORTUNITIES ANALYSIS OF PDAM TIRTA KALWEDO, SOUTHWEST MALUKU DISTRICT

Mohammad Soleh ¹

¹Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Maluku

¹mohammad.soleh@kemenkeu.go.id

Abstrak

PDAM Tirta Kalwedo merupakan BUMD air minum yang berperan besar dalam memenuhi kebutuhan air minum di Kabupaten Maluku Barat Daya (MBD), meskipun begitu jumlah penduduk MBD yang dapat dilayani baru sebesar 15,25%. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja PDAM Tirta Kalwedo bila dilihat dari penilaian BPPSPAM dan bagaimana peluang investasi pada PDAM Tirta Kalwedo bila dilihat dari analisis SWOT dan analisis kelayakan investasi dari proyeksi keuangan 5 tahun kedepan. Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan sumber data utama dari laporan keuangan PDAM, business plan 2022-2026 dan hasil wawancara dengan Direktur PDAM Tirta Kalwedo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan penilaian BPPSPAM kinerja PDAM Tirta Kalwedo dalam kategori sakit, hasil analisis SWOT menunjukkan posisi PDAM Tirta Kalwedo dalam kuadran I yang berarti dalam posisi tumbuh dan berkembang. Hasil penilaian kelayakan investasi menunjukkan nilai *Net Present Value* positif, *Internal Rate of Return* lebih dari 12% dan *Payback Period* lebih rendah dari jangka waktu investasi, sehingga investasi di PDAM Tirta Kalwedo layak untuk dilanjutkan.

Kata Kunci: PDAM, kinerja, Investasi, BPPSPAM, SWOT

Abstract

PDAM Tirta Kalwedo is a drinking water BUMD that plays a major role in meeting drinking water needs in southwest Maluku Regency (MBD), even so, the number of MBD residents that can be served is only 15.25%. The purpose of this study is to find out how the performance of PDAM Tirta Kalwedo is seen from the BPPSPAM assessment and what are the investment opportunities in PDAM Tirta Kalwedo when seen from the SWOT analysis and investment feasibility analysis of the financial projections for the next 5 years. The research method uses a qualitative approach, with the main data source being the PDAM's financial reports, the 2022–2026 business plan, and the results of interviews with the Director of PDAM, Tirta Kalwedo. The results showed that based on BPPSPAM's assessment of PDAM Tirta Kalwedo's performance in the sick category, the results of the SWOT analysis showed that PDAM Tirta Kalwedo's position was in quadrant I, which means in a position to grow and develop. The results of the investment feasibility assessment show that the net present value is positive, the internal rate of return is greater than 12%, and the payback period is shorter than the investment period, so that investment in PDAM Tirta Kalwedo is feasible to continue.

Keywords: PDAM, performance, Investment, BPPSPAM, SWOT



PENDAHULUAN

Wakil Presiden Indonesia Jusuf Kalla bersama Kurang lebih 193 kepala negara hadir pada pertemuan PBB pada tanggal 25 September 2015 untuk mengesahkan Agenda Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals) sebagai kesepakatan pembangunan global untuk mengakhiri kemiskinan, mengurangi kesenjangan dan melindungi lingkungan. Agenda SDGs berisi 17 tujuan dan 16 target yang akan dilaksanakan sampai dengan Tahun 2030. Salah satu tujuan SDGs yakni tujuan ke-6 adalah memastikan ketersediaan dan manajemen air bersih yang berkelanjutan dan sanitasi bagi semua (sdg2030indonesia.org, 2017).

Air bersih adalah kebutuhan utama semua orang di muka bumi. Dalam rangka Implementasi SDGs terutama penyediaan air bersih bagi masyarakat Indonesia, Pemerintah pusat bersinergi dengan pemerintah daerah berusaha memaksimalkan perusahaan/ Badan Usaha Milik Daerah untuk mencukupi kebutuhan air bersih masyarakat. Saat ini jumlah penduduk yang dapat mengakses air minum yang layak semakin meningkat tiap tahunnya, berdasarkan data BPS sekitar 91,05% jumlah rumah tangga di Indonesia dapat mengakses air minum yang layak, sedangkan di Provinsi Maluku sebesar 92,10%, namun jumlah persentase rumah tangga pedesaan di Maluku hanya sebesar 87,75% (BPS, 2022).

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan air bersih di perkotaan dan pedesaan saat ini hampir disetiap kabupaten/ kota telah berdiri perusahaan daerah air minum. Pemerintah Kabupaten Maluku Barat Daya (MBD) mendirikan perusahaan daerah air minum dengan nama PDAM Tirta Kalwedo melalui Peraturan Bupati Maluku Barat Daya nomor 14 Tahun 2013 Tanggal 24 Oktober 2013 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Maluku Barat Daya dan diperkuat dengan Perda Nomor 07 Tahun 2014 Tanggal 19 November 2014. Kabupaten MBD memiliki jumlah penduduk Tahun 2021 sebanyak 81.928 jiwa yang tersebar di 27 kecamatan. Namun sungguh disayangkan hanya sebesar 15,25% atau sebanyak 12.534 jiwa melalui 2.089 Sambungan Rumah (SR) yang bisa menikmati air bersih. Fakta ini cukup bertentangan dengan persentase rumah tangga yang mendapatkan akses air bersih di Maluku sebesar 93,21%.

Penelitian terhadap kinerja PDAM sebelumnya dilakukan oleh Kase at.al (2020). Dimana dengan analisis SWOT dapat diketahui strategi apa yang dapat diterapkan manajemen untuk meningkatkan kinerja PDAM Tirta Dharma kabupaten Belu. Penelitian sejenis dilakukan oleh Romadhani & Nurkholis (2014), dimana untuk mengukur kinerja PDAM Kabupaten Pasuruan dilakukan berdasarkan pengukuran kinerja dari BPPSPAM dan Pengukuran berdasarkan Keputusan Mendagri Nomor 47 Tahun 1999, serta dengan cara membandingkan proyeksi kinerja keuangan dan kesehatan tahun depan dibandingkan tren kinerja kesehatan dan keuangan lima tahun terakhir.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja PDAM Tirta Kalwedo bila dilihat dari penilaian BPPSPAM dan bagaimana peluang investasi pada PDAM Tirta Kalwedo bila dilihat dari analisis SWOT dan analisis kelayakan investasi dari proyeksi keuangan 5 tahun kedepan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi masukan penting bagi pemangku kepentingan dalam pengelolaan PDAM Tirta Kalwedo Kabupaten MBD, sehingga perusahaan bisa berkembang dengan optimal dan dapat memenuhi kebutuhan utama masyarakat MBD yakni air bersih.

Kinerja pada dasarnya merupakan arti dari kata “performance” yakni prestasi kerja. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja karyawan baik dari sisi kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada dirinya (Mangkunegara, 2017:153). Kinerja adalah proses dimana kinerja individual diukur dan dievaluasi (Wibowo, 2017).

Pengukuran kinerja PDAM awalnya diatur melalui Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. Setiap tahun dilakukan penilaian kinerja dari aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Hasil penilaian tersebut kemudian menjadi dasar penentuan kinerja PDAM. PDAM akan mendapat kategori “Baik Sekali” jika penilaian lebih dari 75; kategori “Baik” jika penilaian kinerja antara 60 sampai dengan 75; kategori “Cukup” jika penilaian kinerja antara 45 sampai dengan 60; kategori “Kurang” jika penilaian kinerja antara 30 sampai dengan 45; dan kategori “Tidak Baik” jika penilaian kinerja 30 kebawah.



Pada tahun 2015 terbit Peraturan Pemerintah Nomor 122 Tahun 2015 tentang Sistem penyediaan air minum. Berdasarkan PP tersebut maka dibentuklah Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) melalui Peraturan Presiden Nomor 90 Tahun 2016. BPPSPAM merupakan badan dibawah kementerian yang bertanggung jawab kepada Menteri Pekerjaan Umum. BPPSPAM bertugas untuk melakukan penilaian kinerja penyelenggaraan sistem penyediaan air minum oleh BUMN dan/atau BUMD untuk pemenuhan persyaratan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas pelayanan sistem penyediaan air minum.

Penilaian kinerja PDAM oleh BPPSPAM dilakukan berdasarkan 18 indikator penilaian yang terbagi dalam empat aspek yakni Aspek Keuangan (25%), Aspek Pelayanan (25%), Aspek Operasional (35%), dan Aspek Sumber daya manusia (15%). Hasil penilaian terhadap empat aspek tersebut menghasilkan tiga kategori penilaian kinerja PDAM sebagai berikut: Sehat, penilaian diatas 2,8, Kurang Sehat penilaian 2,2 sd 2,8 dan Sakit penilaian dibawah 2,2 (Direktorat Air Minum, 2021).

Tabel 1.
18 Indikator Penilaian Kinerja PDAM

Aspek Keuangan	Aspek Pelayanan	Aspek Operasional	Aspek SDM
ROE	Cakupan Pelayanan Teknis	Efisiensi Produksi	Rasio pegawai
Rasio Operasi	Pertumbuhan pelanggan	Tingkat kehilangan air (NRW)	Rasio diklat pegawai
Rasio Kas	Tingkat penyelesaian pengaduan	Jam operasi layanan	Rasio beban diklat pegawai
Efektivitas Penagihan	Uji kualitas air	Tekanan air pelanggan	
Solvabilitas	Konsumsi air domestik	Penggantian meter air	

sumber: Direktorat Air Minum, 2021

Presiden RI pada Tanggal 20 Juli 2020 mengeluarkan Perpres Nomor 82 tahun 2020 Tentang Komite Penanganan Covid-19. Perpres ini menyebabkan pembubaran 18 Badan/ Tim kerja dan Komite, termasuk dua lembaga terkait penyediaan air minum yakni BPPSPAM dan Tim Koordinasi pemantauan dan Evaluasi atas pemberian jaminan dan Subsidi bunga kepada PDAM dalam rangka percepatan Penyediaan Air Minum. Selanjutnya BPPSPAM berada dibawah Ditjen Cipta Karya, Kementerian PUPR (Bisnis.com, 2020).

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2018) adalah metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dalam suatu investasi. Hal tersebut berdasarkan asumsi suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Alat yang dapat dipakai perusahaan untuk menyusun strategi-strategi adalah matrik SWOT.

Tabel 2. Matrik SWOT

EFA\ EFI	Strength (S) (Tentukan 4-10 faktor kekuatan internal)	Weakness (W) (Tentukan 4-10 faktor kelemahan internal)
Opportunities (O) (Tentukan 4-10 faktor Peluang eksternal)	Strategi SO Daftar kekuatan untuk untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
Threats (T) (Tentukan 4-10 faktor ancaman eksternal)	Strategi ST Daftar kekuatan untuk untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, 2018

Untuk menghitung kelayakan investasi, metode yang digunakan adalah perhitungan *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period* (PP).

NPV dinilai dari keuntungan bersih yang diperoleh di akhir pengerjaan suatu proyek atau investasi. Keuntungan bersih tersebut dihitung dari selisih nilai sekarang investasi dengan aliran kas bersih yang diharapkan dari proyek atau investasi di masa yang akan datang atau pada periode tertentu. Metode Net Present Value (NPV) merupakan metode yang dilakukan dengan cara membandingkan nilai sekarang dari aliran kas masuk bersih (proceeds) dengan nilai sekarang dari biaya pengeluaran suatu investasi (Giatman, 2017).



Bila $NPV_0 > NPV_1$, maka investasi atau proyek dinilai tidak layak, berisiko mengalami kerugian. Bila $NPV_0 < NPV_1$, investasi atau proyek dinilai layak, berpotensi menghasilkan keuntungan. Bila $NPV_0 = NPV_1$, investasi atau proyek dinilai tidak layak, tidak menghasilkan keuntungan. Perhitungan NPV dirumuskan sebagai berikut:

$$NPV = \sum PV_t - \hat{NPV} = \sum PV_t - A_0$$

$$NPV = (PV_1 + NPV = (PV_1 + PV_2 + \dots) - A_0$$

$$PV = NCF \times f \quad PV = NCF \times \text{faktor diskon}$$

$$\text{Faktor diskon} \quad \text{Faktor diskon} = 1/(1+r)^t$$

Keterangan:

NPV	=	Nilai Bersih saat ini (Net Present Value)
PV	=	Nilai saat ini (Present Value)
NCF	=	Aliran Kas
A ₀	=	Investasi yang dikeluarkan pada awal tahun
r	=	Biaya Modal
t	=	Periode waktu investasi/proyek

Internal Rate of Return adalah tingkat suku bunga (*discount rate*) yang membuat nilai NPV proyek sama dengan nol. Informasi yang dihasilkan pada metode IRR ini, berkaitan dengan tingkat kemampuan *cashflow* dalam mengembalikan modal investasi yang dijelaskan dalam bentuk persen (%) periode waktu dan seberapa besar pula kewajiban yang harus dipenuhi (Giatman, 2017). Nilai IRR diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$IRR = i = \frac{NPV}{NPV - NPV'} (i' - i)$$

Keterangan:

i	=	Suku bunga yang menghasilkan NPV Positif
i'	=	Suku bunga yang menghasilkan NPV Negatif
NPV	=	NPV bernilai positif
NPV'	=	NPV bernilai negatif

Penilaian kelayakan berdasarkan IRR adalah: Jika $IRR > \text{discount rate}$, secara finansial proyek layak untuk dilaksanakan. Jika $IRR < \text{discount rate}$, secara finansial proyek tidak layak untuk dilaksanakan.

Payback Period adalah merupakan metode yang digunakan untuk menghitung lama periode yang diperlukan untuk mengembalikan uang yang telah diinvestasikan dari aliran kas masuk (*proceeds*) tahunan yang dihasilkan oleh proyek investasi tersebut (Giatman, 2017). Metode ini mengukur seberapa cepat investasi bisa kembali. Jika periode pengembalian ini lebih pendek (cepat) dari umur proyek yang diisyaratkan, maka proyek dianggap menguntungkan; sedang jika periode pengembalian lebih panjang (lama) dari umur proyek yang diisyaratkan, maka proyek dianggap tidak menguntungkan. Metode ini dapat mengukur seberapa cepat suatu investasi bisa kembali. Dasar yang digunakan dalam metode ini adalah aliran kas, bukan laba. Untuk itu perlu dihitung aliran kas setiap proyek. Metode *Payback Period* juga mencerminkan terjadinya arus permintaan/ arus kas masuk (*cash inflow*) secara kumulatif sama dengan jumlah investasi dalam bentuk present value. *Payback Period* merupakan jangka waktu yang diperlukan untuk mengembalikan seluruh modal yang telah diinvestasikan yang dinyatakan dalam satuan tahun.



Penilaian kelayakan investasi dengan menggunakan metode *Payback Period* didasarkan pada lamanya investasi tersebut dapat tertutup dengan aliran-aliran kas masuk. Jika arus kas dari rencana investasi berbeda nilainya setiap tahun menggunakan rumus sebagai berikut:

$$PP = t + \frac{I_0 - c}{d - c}$$

Keterangan:

t = Tahun terakhir arus kas masih belum bisa menutupi investasi awal

I_0 = Jumlah investasi awal

c = Jumlah kumulatif arus kas pada periode t

d = Jumlah kumulatif arus kas sebelum periode t

Penilaian kelayakan berdasarkan PP adalah: Jika $PP >$ umur proyek, berarti secara finansial proyek layak dilaksanakan. Jika $PP <$ umur proyek, berarti secara finansial proyek tidak layak dilaksanakan

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif yakni berusaha menyelesaikan suatu permasalahan dengan cara menganalisa data, membandingkan dan menarik kesimpulan. Ruang lingkup atau objek yang diteliti adalah PDAM Tirta Kalwedo Kabupaten MBD yang terdiri dari tiga unit PDAM yakni PDAM Kota Tiakur, PDAM Kota Tapa dan PDAM Kota Wonoreli. Data penelitian berasal dari Laporan keuangan PDAM Tirta Kalwedo periode 2019-2021, *Business plan* PDAM untuk tahun 2022 sd 2026, dan hasil wawancara dengan Direktur Utama PDAM Tirta Kalwedo. Semua data yang terkumpul dilakukan interpretasi, analisis dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Setiap tahun BPPSPAM, Ditjen Bina Karya Kementerian PUPR bekerjasama dengan BPKP melakukan penilaian terhadap kinerja PDAM se Indonesia. Pada Tahun 2021 terdapat 388 BUMD air minum yang dilakukan penilaian. Dibawah ini adalah table penilaian kinerja PDAM Tirta Kalwedo selama tiga tahun terakhir yakni Tahun 2019, Tahun 2020, dan Tahun 2021

Tabel 3
Penilaian Kinerja PDAM Tirta Kalwedo dari BPPSPAM

Tahun	Jumlah Pelanggan	Nilai	Kondisi
2019	602	1,84	Sakit
2020	1.435	2,16	Sakit
2021	1.824	2,15	Sakit

Sumber: BPPSPAM & Direktorat Air Minum, diolah

Berdasarkan data pada *business plan* PDAM Tirta Kalwedo 2022-2026 dan hasil wawancara dengan Direktur Utama PDAM Tirta Kalwedo, dapat dijelaskan beberapa sumber permasalahan utama yang berpengaruh besar terhadap hasil penilaian kinerja PDAM Tirta kalwedo antara lain:

1. Aspek keuangan masih mendapat penilaian yang rendah karena perusahaan masih mengalami kerugian dalam beberapa tahun terakhir
2. Rasio operasi belum cukup baik 1,04 (Rasio masih diatas standar normalnya yakni 0,85)
Penyebab permasalahan ini antara lain: Beban operasi sumber air masih belum efisien, besarnya beban administrasi dan umum, tingginya beban energi (BBM), Tingkat konsumsi masih rendah akibat kurang



- optimalnya pendistribusian air, serta jumlah sambungan belum optimal terhadap kapasitas SPAM terpasang
3. Konsumsi Air Domestik rendah 7,12M3/SR/bln (Nilai masih dibawah batas standar yakni 15 M3/SR/bl)

Hal ini disebabkan oleh penggunaan tenaga matahari sebagai sumber energi utama di unit Kaiwatu, sehingga tidak bisa beroperasi 24 jam. Genset sudah terpasang tapi jam operasi dibatasi hanya 10 jam karena mahal biaya BBM. Volume air yang didistribusikan ke pelanggan masih kurang, untuk mengatasinya dilakukan secara bergantian.
 4. Efisiensi produksi masih rendah 22,99% (< 60%)

Hal ini disebabkan oleh Jumlah air yang diproduksi masih rendah (penggunaan tenaga matahari) sehingga hanya optimal di siang hari, Tidak optimalnya sistem produksi, dan Jam operasi yang terbatas. Kebocoran air yang terjadi juga masih cukup besar, yakni sebesar 19,19% hampir mendekati nilai maksimal yaitu 20%.
 5. Tekanan sambungan pelanggan 62,49%

Penyebab dari hal ini adalah terbatasnya alat ukur tekanan air.
 6. Penggantian Meter Air rendah hanya sebesar 0.84 % (< 5%)

Penggantian meter air masih belum bisa dilakukan secara optimal karena kekurangan dana baik penggantian maupun pembelian.
 7. Ratio jumlah pegawai terhadap jumlah pelanggan tinggi 29,81 orang (> 14 orang)

Hal ini disebabkan Jumlah pegawai yang terlalu banyak bila dibandingkan dengan jumlah pelanggan PDAM. Untuk mencegah penambahan jumlah pegawai baru telah dilakukan moratorium pengangkatan pegawai baru dan akan dilakukan penambahan jumlah pelanggan baru.
 8. Ratio Diklat Pegawai Terhadap Peningkatan Kompetensi 0,00%

Faktor pandemi covid-19 dan ketersediaan dana untuk diklat pegawai yang sangat kecil menjadi alasan sangat rendahnya atau bahkan tidak ada kegiatan diklat pegawai.

Hasil Analisis SWOT

Tabel 4.
Analisis Internal

Uraian	Keterangan	Kekuatan/ Kelemahan (K/L)	Nilai* (- 4 s/d 4)	Bobot (%)	Nilai Total
1) ASPEK TEKNIS: SISTEM PRODUKSI DAN DISTRIBUSI					
- Ketersediaan Air Baku	Sumber air baku cukup banyak	K	4	5	0,20
- Kapasitas Idle	Kapasitas Produksi/Kapasitas Terpasang = 29,45%	K	3	5	0,15
- Sistem Produksi	70,54% realisasi produksi dari total volume terpasang	K	3	2	0,06
- Sistem Transmisi	Sistem transmisi tidak bermasalah	K	4	6	0,24
- Sistem Distribusi	Masih kurang lengkap	L	2	7	(0,14)
- Kehilangan Air	Sekitar 19,19%	K	3	8	0,24
- Kep. Pelanggan: Kualitas Air	Hasil Survei: 90% puas	K	3	3	0,09
- Kep. Pelanggan: Kuantitas	Hasil Survei: 85% puas	K	3	3	0,09
- Kep. Pelanggan: Kontinuitas	Hasil Survei: 75% puas	K	3	3	0,09
- Peralatan Penunjang Pemeliharaan	Peralatan Penunjang Pemeliharaan lengkap	K	3	3	0,09
Sub Jumlah					1,25



2	ASPEK KEUANGAN					
-	Hasil Audit Bpkp/Kap	Tahun 2021 opini WTP	K	4	7	0,28
-	Efisiensi Penagihan	Efisiensi penagihan 76,47%	K	2	5	0,10
-	Piutang Tagihan	58 hari	K	1	5	0,05
-	<i>Current Ratio</i>	4x	K	4	7	0,28
-	Total Hutang Jangka Panjang / Total Asset	1031%	K	4	6	0,24
-	Tarif Rata-Rata Vs Biaya Rata-Rata	Tarif Rata-Rata Vs. Biaya Rata-Rata = 23,58%	L	(2)	10	(0,20)
-	Tertib Pelaporan	Laporan bulanan dibuat setiap bulan dan tepat waktu	K	4	2	0,08
Sub Jumlah						0,83
3	ASPEK ORGANISASI DAN SDM					
-	Rasio pegawai/ Jumlah Sambilan	Rasio pegawai /Jumlah Sambilan = 28,72	L	(2)	2	(0,04)
-	Tingkat Pendidikan / Keahlian	Terdapat sekitar 65% karyawan berpendidikan diatas SMA/SMK dibanding total karyawan	L	(1)	2	(0,02)
-	Hubungan Antar Unit Kegiatan (Sop/ Sotk)	Baik	K	3	1	0,03
-	Jenjang Karir, Program Penghargaan, Dan Penghasilan	Sudah ada penjenjangan karir. Belum ada program penghargaan Karyawan merasa penghasilan belum cukup.	K	1	2	0,02
-	Struktur Organisasi Dan Keseimbangan Tenaga Teknis Dan Non Teknis	Terdapat sekitar 46% tenaga bidang tehnik dibanding total karyawan	K	2	1	0,02
Sub Jumlah						0,01
4	ASPEK HUBUNGAN LANGGANAN DAN HUBUNGAN MASYARAKAT					
-	Fleksibilitas dalam pembayaran tagihan	Pelanggan belum dapat membayar di bank/ATM namun hanya melalui Loker Ktr PDAM.	L	1	1	(0,01)
-	Pelayanan pengaduan	pengaduan yang direspon berkisar 95%	K	3	2	0,06
-	Pelayanan Sambilan Baru	Rata-rata 2 hari untuk pelayanan Sambilan baru	K	2	1	0,02
-	Forum Komunikasi Pelanggan	Belum ada Forum Komunikasi Pelanggan	L	(1)	1	(0,01)
Sub Jumlah						0,07
JUMLAH ANALISA SWOT FAKTOR INTERNAL :			2,31			

Tabel 5.
Analisis Eksternal

Uraian	Keterangan	Peluang / Ancaman (P / A)	Nilai (- 4 s/d 4)	Bobot (%)	Nilai Total	
1) ASPEK SOSIAL EKONOMI DAN BUDAYA MASYARAKAT						
-	Kondisi Ekonomi Masyarakat	Pendapatan Tiap Rumah Tangga / bulan (SKP 2021): Rp. 3 Juta	P	2	10	0,20
-	Pola Pemakaian Air	Rata-rata cukup: 15 m3/rumah/bulan (Tahun 2021)	P	2	7	0,14
-	Minat sebagai Pelanggan baru	Hasil survei peminat sekitar 75%	P	3	15	0,45

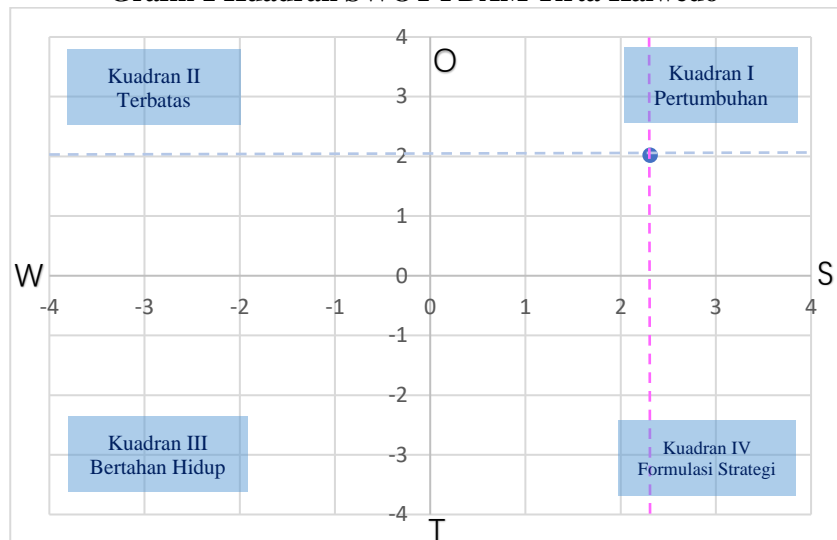


Sub Jumlah							0,79
2) ASPEK EKONOMI NASIONAL / DAERAH							
- Peningkatan Harga Bbm, Listrik, DII	Biaya BBM meningkat 12% per tahun	A	(1)	10	(0,10)		
- Kenaikan Upah Minimum Regional	Kenaikan UMR sebesar 13%	A	(1)	5	(0,05)		
Sub Jumlah							(0,15)
3) ASPEK DUKUNGAN DARI PEMERINTAH DAERAH & DPRD							
- Dukungan Pemda untuk kenaikan Tarif	Pemda sangat setuju	P	4	10	0,40		
- Dukungan Dprd untuk kenaikan Tarif	DPRD sangat setuju	P	4	10	0,40		
- Dukungan pendanaan	Dalam setahun terakhir belum ada penyertaan dana	A	(2)	5	(0,10)		
Sub Jumlah							0,70
4) ASPEK HUKUM							
- Peraturan Daerah	Perda lama masih sesuai, namun akan dibuat perda baru yang lebih update.	P	4	5	0,20		
- Otonomi Daerah	Sulit menggunakan sumber air dari wilayah lain	A	(2)	3	(0,06)		
- Uu Pelindungan Konsumen	Secara umum UU kurang mendukung, , pelanggan masih merasa pelayanan memuaskan	P	2	5	0,10		
Sub Jumlah							0,24
5) ASPEK GEOGRAFIS, TATA RUANG DAN LINGKUNGAN							
- Topografi Dan Lokasi Daerah Urban/Pemukiman	Pengaliran distribusi kebanyakan dapat dilakukan secara gravitasi	P	2	5	0,10		
- Adanya Ancaman Terhadap Kelestarian Sumber Air	Sumber air masih bagus	P	3	3	0,09		
- Iklim Dan Curah Hujan	Curah hujan cukup dan tidak mempengaruhi sumber air PDAM	P	2	4	0,08		
- Penyedotan Air Tanah Dalam	masyarakat banyak yang memakai air tanah dalam dan ada sumber air pilihan lainnya	A	(1)	3	(0,03)		
Sub Jumlah							0,24
JUMLAH ANALISA SWOT FAKTOR EKSTERNAL:							2,02

Sumber: PDAM Tirta Kalwedo Kab. MBD

Dari tabel hasil analisa diatas, jika digambarkan dalam diagram SWOT, posisi PDAM Tirta Kalwedo berada pada kuadran I – *Aggressive Maintenance*, dengan gambaran sebagai berikut:

Grafik 1 Kuadran SWOT PDAM Tirta Kalwedo



Sumber: PDAM Tirta Kalwedo Kab. MBD

Dari grafik di atas bisa disimpulkan, meskipun perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan masih mempunyai keunggulan sumber daya. Posisi kuadran I merupakan posisi yang cukup strategis dan dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan penambahan pelanggan baru. Strategi tepat untuk pengembangan perusahaan yang berada pada kuadran ini adalah diversifikasi produk atau pasar. Dalam posisi ini relatif memiliki lebih banyak kekuatan dari pada kelemahan, dan mempunyai cukup peluang untuk tumbuh.

Analisis Kelayakan Investasi dari finansial Perusahaan

Analisis ini dilakukan dengan cara melakukan analisis NPV, nilai IRR dan berapa lama *Payback period*. Berdasarkan data di *business plan* PDAM Tirta Kalwedo, dalam 5 tahun kedepan direncanakan akan ada investasi yang masuk sebesar 13 Miliar ke PDAM Tirta Kalwedo baik yang berasal dari Pemerintah daerah maupun pusat serta dari pihak lainnya.

**Tabel 7.
Data dan Perhitungan NPV, IRR dan PP**

	2022	2023	2024	2025	2026
t	0	1	2	3	4
Cash In		7.775.700.750	8.179.852.475	6.835.976.550	6.335.102.275
Cash Out	(13.000.000.000)	3.103.271.880	3.353.631.818	2.814.744.818	2.798.456.818
Net Cash Flow	(13.000.000.000)	4.672.428.870	4.826.220.657	4.021.231.732	3.536.645.457
Biaya Modal (r)	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Faktor Diskon	1,000	0,893	0,797	0,712	0,636
A0	(13.000.000.000)				
PV		4.171.811.491	3.847.433.559	2.862.233.319	2.247.602.125
NPV					129.080.494
IRR					12,50%
Payback Period					3,87

Sumber: data diolah

Pembahasan

Penilaian dari BPPSPAM

Penilaian BPPSPAM terhadap kinerja PDAM Tirta Kalwedo sampai dengan saat ini masih menunjukkan kategori sakit. BPPSPAM menggunakan 18 Indikator penilaian yang dibagi menjadi 4 aspek yakni aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional, dan aspek sdm. Pada bagian Aspek Keuangan, PDAM Tirta Kalwedo mendapatkan nilai negatif pada ROE, karena perusahaan mengalami kerugian



berdasarkan laporan laba rugi tahun 2019-2021. Rasio solvabilitas masih cukup baik karena nilai kewajiban perusahaan cukup kecil bila dibandingkan aset dan ekuitasnya.

Aspek pelayanan mendapat penilaian negatif dari segi Cakupan Pelayanan Teknis, pertumbuhan pelanggan, dan konsumsi air domestik. Peningkatan cakupan layanan dan pertumbuhan pelanggan masih terkendala kemampuan keuangan perusahaan. Namun PDAM Tirta Kalwedo telah berkomitmen untuk melakukan penambahan pelanggan baru yang lebih besar mengingat presentase jumlah pelanggan masih sangat kecil dibanding jumlah penduduk di MBD. Konsumsi air yang rendah berkaitan dengan aspek operasional dimana faktor distribusi air yang kurang baik dan jam layanan yang terbatas.

Aspek operasional memiliki penilaian terbanyak dari BPPSPAM, namun disini justru banyak penilaian negatif yang didapat PDAM Tirta Kalwedo. Efisiensi Produksi, Tingkat kehilangan air (NRW), Jam operasi layanan, Tekanan air pelanggan dan penggantian meter air masih terdapat permasalahan. Tingkat kehilangan air mencapai 19 % hampir mendekati batas maksimal yakni 20%. Jam operasi juga masih terbatas karena belum beroperasinya saluran PLN, sehingga saat ini PDAM tidak bisa beroperasi 24 jam. PDAM telah mendapatkan dukungan dari Pemkab MBD untuk mendapat saluran daya dari PLN pada Tahun 2023. Pihak manajemen berkomitmen untuk menekan tingkat kebocoran air dengan meningkatkan kemampuan Sdm pengelola dan penggantian pipa yang rusak sehingga semakin berkurang persentase kebocorannya.

Aspek sumber daya manusia juga masih mendapat penilaian yang negatif. Rasio jumlah pegawai melebihi batas standar bila dibandingkan jumlah pelanggan PDAM, selain itu rendahnya tingkat pelatihan yang didapat pegawai juga berpengaruh terhadap penilaian kinerja perusahaan. Untuk mengatasi kelebihan jumlah pegawai, pihak manajemen telah mengadakan moratorium penerimaan pegawai baru, selain itu penambahan jumlah pelanggan baru juga terus dilakukan. Untuk pelatihan kepada pegawai saat ini terkendala biaya, namun akan diupayakan dengan cara pelatihan secara online dan kerjasama dengan kementerian PUPR atau Pemprov Maluku untuk penyelenggaraan pelatihan.

Analisis SWOT

Berdasarkan analisis SWOT, Perusahaan posisinya berada dalam kuadran I. masih ada peluang untuk tumbuh dan berkembang. Dibawah ini bisa digambarkan matrik SWOT dan beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Tabel 6:
Matriks SWOT dan Strategi Umum PDAM Tirta Kalwedo

<h1>SWOT</h1>	KEKUATAN	KELEMAHAN
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Sumber air baku sangat banyak. 2 Kapasitas Produksi/ terpasang adalah 29,45% 3 Dari Total Volume produksi terpasang terealisasi 70,54 % 4 Sistem Transmisi tidak bermasalah 5 Kehilangan air 19,19% di tahun 2021 6 Opini hasil audit KAP adalah WTP, hasil audit tahun 2021 (resume AKP) 7 Efisiensi penagihan sebesar 76,47 % (2021, audit Kinerja) 8 Laporan Bulanan di buat tepat waktu 9 Jumlah ekuitas perusahaan sangat besar dibandingkan dana yang berasal dari utang pinjaman. 10 Hasil survey kepada pelanggan 80% pelanggan puas terhadap kualitas air PDAM, 70 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tarif rata-rata vs biaya rata-rata = 23,58% 2 Rasio Karyawan terhadap jumlah pelanggan masih cukup rendah. 3 Terdapat sekitar 65% karyawan berpendidikan SMA/SMK di banding total karyawan 4 Forum Komunikasi Pelanggan belum terbentuk.

	terhadap kuantitas air PDAM dan 75 % pelanggan puas terhadap kontinuitas layanan air PDAM.	
	II PDAM merespon 95% dari total pengaduan	
PELUANG	STRATEGI (K-P)	STRATEGI (L-P)
1 Pendapatan tiap rumah tangga/bulan adalah Rp. 3 juta.	1 Meningkatkan pelayanan terhadap kebutuhan air bersih dengan menambah jaringan dan sambungan langganan.	1 Mengusahakan sharing modal investasi dari APBN, APBD Provinsi, dan APBD Kabupaten
2 Rata-rata konsumsi air PDAM per rumah tangga per bulan 15 m ³ m ³ .	2 Memanfaatkan idle capacity yang masih tersedia	2 Meningkatkan dan mengembangkan cakupan layanan
3 Minat menjadi pelanggan PDAM cukup tinggi, sesuai hasil survei mencapai 75%.	3 Mengoptimalkan kapasitas produksi yang ada	3 Meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya operasi
4 Dukungan Pemerintah Daerah untuk menyesuaikan tarif air cukup kuat.	4 Mengoptimalkan blok-blok pelayanan.	4 Memelihara sistem produksi dan distribusi.
5 Dukungan DPRD Kabupaten Maluku Barat Daya untuk menyesuaikan tarif PDAM cukup kuat.	5 Melakukan kerja sama dengan pihak berkompeten.	5 Melakukan penggantian meter secara berkala
6 Pengaliran air distribusi dilakukan secara grafitasi	6 Menerapkan sistem reward and punishment	6 Meningkatkan komunikasi yang lebih intens dengan stakeholders
7 Sumber air masih bagus	7 Mepedomani rencana strategis perusahaan.	7 Meningkatkan kinerja karyawan dengan melaksanakan program pengembangan SDM secara merata dan menerapkan sistem reward and punishment.
ANCAMAN	STRATEGI (K-A)	STRATEGI (L-A)
1 Terjadi kenaikan UMR sebesar 13%	1 Melakukan sosialisasi tentang pentingnya air bersih dalam kehidupan manusia	1 Melakukan efisiensi biaya BBM dan Administrasi umum
2 Penyertaan Modal tidak diperoleh dalam tahun 2022	2 Menyebarkan informasi/iklan tentang pelayanan air bersih PDAM	2 Memperoleh tambahan modal dari Pemda Maluku Barat Daya untuk mendukung perbaikan sistem.
3 Sulit memanfaatkan sumber air yang berasal dari wilayah lain.		
4 Terdapat cukup banyak sumur dalam milik masyarakat.		

Sumber: PDAM Tirta Kalwedo Kab. MBD

Analisis Kelayakan Investasi

Berdasarkan data diatas, hasil analisis kelayakan adalah:

- NPV bernilai positif yakni Rp129.080.494, menandakan secara finansial proyek itu layak dijalankan.
- IRR bernilai 12,50% lebih besar dari *discount rate* yang menandakan secara finansial proyek/ investasi tersebut layak untuk dijalankan dengan suku bunga sebesar 12%.
- PP bernilai 3,87 lebih kecil dari jangka waktu (t) dari proyek yang menandakan secara finansial proyek layak dilaksanakan dalam jangka waktu 4 tahun (hingga tahun 2026).

Ketiga hasil tersebut menunjukkan bahwa investasi di PDAM Tirta Kalwedo layak untuk dilanjutkan.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:



1. Penilaian kinerja PDAM Tirta Kalwedo Kabupaten MBD dari BPPSPAM Tahun 2019 sampai dengan 2021 masih dalam kondisi “sakit”. Dimana banyak indikator yang bernilai negatif yang perlu dilakukan perbaikan baik dari aspek operasional, pelayanan, SDM maupun aspek keuangan.
2. Hasil dari Analisis SWOT PDAM Tirta Kalwedo menunjukkan bahwa PDAM Tirta Kalwedo berada pada kuadran I. Perusahaan pada posisi ini dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan penambahan pelanggan baru. Strategi untuk pengembangan perusahaan pada kuadran ini adalah diversifikasi produk atau pasar.
3. Hasil dari analisis kelayakan investasi berdasarkan proyeksi keuangan Tahun 2022-2006 antara lain: NPV bernilai positif yakni Rp129.080.494, IRR bernilai 12,50% lebih besar dari *discount rate* 12%, dan PP bernilai 3,87 lebih kecil dari jangka waktu (t) proyek. Ketiga hasil tersebut menunjukkan bahwa investasi di PDAM Tirta Kalwedo layak untuk dilakukan.
walaupun penilaian kinerja dari BPPSPAM masih sakit, PDAM Tirta Kalwedo berdasarkan analisis SWOT berada pada posisi yang bagus untuk tumbuh dan maju. Begitu juga bila dilakukan perhitungan kelayakan investasi menunjukkan kalau PDAM Tirta Kalwedo sangat layak untuk mendapatkan investasi dari investor.

Rekomendasi

Untuk mewujudkan Perbaikan kinerja yang maksimal, diharapkan dari pihak manajemen perusahaan agar bisa melakukan efisiensi beban operasional seperti: beban pegawai, beban perkantoran, beban administrasi umum, beban penyusutan dan beban-beban lainnya sehingga perusahaan bisa menghasilkan laba. Selain itu dari aspek operasional pengadaan aliran listrik PLN untuk PDAM mutlak dilaksanakan agar produksi bisa maksimal dan waktu beroperasi bisa berlangsung 24 Jam.

Dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki kondisi keuangan perusahaan, kerjasama investasi harus dilakukan. Kerjasama investasi bisa dilakukan dengan berbagai pihak seperti: Pemda, Pemerintah pusat, PT SMI dan pihak swasta. Melalui sinergi bersama Pemda, Anggota DPRD, Pemerintah pusat dan dukungan masyarakat serta komitmen yang tinggi dari manajemen PDAM Tirta Kalwedo maka hal tersebut akan menjadi kekuatan yang besar bagi perusahaan bisa bangkit menjadi lebih baik, sehingga tujuan Sdgs Pemerintah dalam pemenuhan air bersih masyarakat di Kabupaten MBD akan tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisnis (2020). *BPPSPAM dibubarkan tugasnya pindah kesini*. Diakses 5 Desember 2022. Tersedia dari: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200721/45/1269227/bppspam-dibubarkan-tugasnya-berpindah-ke-sini>.
- BPPSPAM (2021). *Buku Kinerja BUMD Tahun 2020*. Diakses 6 Desember 2022. Tersedia dari: https://airminum.ciptakarya.pu.go.id/api/uploads/dokumentasi/kategori_2/kategori_2_20211201121014.pdf
- BPPSPAM (2022). *Buku Kinerja BUMD Tahun 2021*. Diakses 6 Desember 2022. Tersedia dari: https://airminum.ciptakarya.pu.go.id/api/uploads/dokumentasi/kategori_4/kategori_4_20220325093143.pdf.
- BPS (2022). *Persentase rumah tangga menurut provinsi tipe daerah dan sumber air minum*. Diakses 5 Desember 2022. Tersedia dari: <https://www.bps.go.id/indicator/29/854/1/persentase-rumah-tangga-menurut-provinsi-tipe-daerah-dan-sumber-air-minum-layak.html>.
- Giatman, M. (2017). *Ekonomi Teknik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kase, M. S, dkk. (2020). Analisis Strategi Pengembangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma di Kabupaten Belu. *Eko Pem, Jurnal ekonomi Pembangunan Vol 5 No 1*.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- PDAM Tirta Kalwedo (2022). *Business plan 2022-2026*. Tiakur: PDAM Tirta Kalwedo.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Romadhani & Nurkholis (2014), Analisis Kinerja Dan Kelayakan Investasi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Vol 3, No 1*.



Sdg2030 Indonesia, (2020). *Apa itu SDGs*. Diakses 10 Desember 2022. Tersedia dari: <https://www.sdg2030indonesia.org/>
Wibowo (2017). *Manajemen Kinerja Edisi 5*. Depok: Rajagrafindo Persada.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).
Copyright (c) 2023 Mohammad Soleh