

BAB 4 KINERJA PDAM KABUPATEN PONOROGO TAHUN 2007-2009

Penilaian kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009 berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM. Kinerja PDAM diukur atas aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Untuk dapat mendapatkan gambaran mengenai kondisi dari ketiga aspek tersebut diperlukan data-data berupa Laporan Keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009, laporan teknik PDAM Kabupaten Ponorogo, Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007 dan 2008 serta dokumen-dokumen pendukung lainnya. Dengan mengetahui kondisi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009, maka penilaian kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2009 berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM adalah sebagai berikut :

4.1 Kinerja Aspek Keuangan

Penilaian kinerja pada sepuluh indikator aspek operasional sesuai dengan kondisi PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009 adalah dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Penilaian Indikator Kinerja Aspek Keuangan

No.	Indikator Kinerja	Rasio*			Nilai Indikator		
		2007	2008	2009	2007	2008	2009
1	Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif	-33.32%	-27.59%	-24.46%	1	1	1
	Peningkatan Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif dari tahun lalu	-2.42%	5,73%	3,14%	0	2	2
2	Rasio Laba terhadap Penjualan	-44.71%	-35.49%	-30.47%	1	1	1
	Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan dari tahun lalu	3,38%	9,22%	5,02%	2	4	2
3	Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar	13.37%	18.13%	15.15%	1	1	1
4	Rasio Hutang Jangka Panjang terhadap Ekuitas	-24.29%	-14.41%	-8.30%	1	1	1
5	Rasio Total Aktiva terhadap Total Hutang	0.37	0.34	0.34	1	1	1
6	Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi	1.5	1.4	1.3	1	1	1
7	Rasio Laba Operasi Sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	-0.096	-0.067	-0.066	1	1	1
8	Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	1.40	1.35	1.29	5	5	5
9	Jangka Waktu Penagihan Piutang	52.37	49.55	47.70	5	5	5
10	Efektifitas Penagihan	94.99999999	95	94.99999999	5	5	5
	<i>NILAI INDIKATOR KINERJA ASPEK KEUANGAN</i>				24	28	26

Sumber : diolah dari Lampiran 2. * perhitungan rasio terdapat pada Lampiran 3.

4.1.1 Rasio laba terhadap aktiva produktif

Rasio laba terhadap aktiva produktif memberikan gambaran dari kemampuan perusahaan dalam pengelolaan aktiva produktif untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi laba yang diperoleh perusahaan dalam penggunaan aktiva produktifnya, semakin efisien perusahaan tersebut dalam memanfaatkan aktiva produktifnya.

Rasio laba terhadap aktiva produktif menunjukkan nilai minus (lihat Tabel 4.1) karena selama tahun 2007-2009 PDAM Kabupaten Ponorogo dengan aktiva produktifnya masih terus mengalami kerugian. Rasio -24,46% pada tahun 2009 menunjukkan bahwa setiap Rp.100,- dari aktiva produktif PDAM Kabupaten Ponorogo menghasilkan kerugian sebesar Rp.24,46. Proporsi laba terhadap aktiva produktif menunjukkan dari Rp.100,- aktiva produktifnya menghasilkan kerugian Rp.33,32 di tahun 2007 dan Rp27,59 di tahun 2008. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola PDAM Kabupaten Ponorogo telah berusaha untuk menggunakan aktiva produktif yang dimiliki untuk memperkecil kerugian yang timbul. Nilai indikator kinerja rasio laba terhadap aktiva produktif pada tahun 2007-2009 adalah 1 karena rasio masih dalam range penilaian $\leq 0\%$.

Bonus nilai akan diberikan pada indikator kinerja pada rasio laba terhadap aktiva produktif jika terjadi peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif tahun ini dibanding tahun lalu. Pada tahun 2009 peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif sebesar 3,14% (-24,46% - -27,59%) dari tahun 2008, sedangkan pada tahun 2008 meningkat sebesar 5,73% (-27,59% - -33,32%) maka dapat dikatakan terdapat peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif pada tahun 2009. Peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif sebesar 3,14% dan 5,73% tersebut dalam bonus penilaian kinerja masuk dalam range penilaian $>3\%$ -6%, sehingga mendapat bonus nilai 2. Tahun 2007 tidak mendapat nilai bonus karena tidak ada peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif dibanding tahun sebelumnya.

4.1.2 Rasio laba terhadap penjualan

Rasio laba terhadap penjualan menunjukkan berapa keuntungan (kerugian) sebelum pajak dari penjualannya. Semakin tinggi besaran rasio semakin tinggi pula perusahaan memperoleh laba dari hasil penjualannya.

Rasio laba terhadap penjualan menunjukkan nilai minus (lihat Tabel 4.1) karena selama tahun 2007-2009 PDAM Kabupaten Ponorogo dengan penjualannya masih terus mengalami kerugian. Rasio -30,47% pada tahun 2009 menunjukkan bahwa setiap Rp.100,- dari penjualan PDAM Kabupaten Ponorogo menghasilkan kerugian sebesar Rp.30,47. Proporsi laba terhadap penjualan menunjukkan dari Rp.100,- aktiva produktifnya menghasilkan kerugian Rp.44,71 di tahun 2007 dan Rp.35,49 di tahun 2008. Nilai indikator kinerja rasio laba terhadap aktiva produktif pada tahun 2007-2009 adalah 1 karena rasio masih dalam range penilaian $\leq 0\%$. Tingginya kerugian pada perhitungan laba sebelum pajak lebih dikarenakan tingginya beban keuangan berupa beban denda administrasi dan bunga pinjaman, beban denda angsuran pokok serta beban administrasi pinjaman. Tercatat bahwa pada tahun 2007-2009 beban keuangan berturut-turut sebesar Rp.2,16 milyar, Rp.1,80 milyar, dan Rp.2,85 milyar.

Bonus nilai akan diberikan pada indikator kinerja pada rasio laba terhadap penjualan jika terjadi peningkatan rasio laba terhadap penjualan tahun ini dibanding tahun lalu. Pada tahun 2009 peningkatan rasio laba terhadap penjualan sebesar 5,02% (-30,47% - -35,49%) dari tahun 2008, sedangkan pada tahun 2008 meningkat sebesar 9,22% (-35,49%- -44,71%). Pada tahun 2007 peningkatan rasio laba terhadap penjualan adalah sebesar 3,38% (-44,71% - -48,08%) dari tahun 2006. Peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif tahun 2009 sebesar 5,02% dan 3,38% di tahun 2007 tersebut dalam bonus penilaian kinerja masuk dalam range penilaian $>3\%$ -6%, sehingga mendapat bonus nilai 2. Bonus penilaian pada tahun 2008 diberikan nilai 4 karena peningkatan rasio sebesar 9,02% dari tahun 2007 dan masuk dalam range penilaian $>9\%$ -12%.

4.1.3 Rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar

Rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar atau sering disebut *current ratio* ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana aktiva lancar perusahaan digunakan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Dari Tabel 4.1 di atas, PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2007-2009 berturut-turut memiliki rasio aktiva lancar terhadap utang lancar sebesar 0,13, 0,18, dan 0,15. Hal ini berarti bahwa setiap utang lancar sebesar Rp.100,- pada tahun 2007-2009 berturut-turut dijamin oleh PDAM sebesar Rp.13,- Rp.18,- dan Rp.15,-. Berdasarkan data keuangan pada Lampiran 2 menunjukkan bahwa utang lancar yang cukup besar (tahun 2007 Rp.15,42 milyar, tahun 2008 Rp.12,87 milyar, tahun 2009 Rp.21,62 milyar) sehingga dengan aktiva lancarnya (tahun 2007 Rp.2,06 milyar, tahun 2008 Rp.2,33 milyar, tahun 2009 Rp.3,2 milyar) PDAM Kabupaten Ponorogo hanya mampu membayar sebagian kecilnya saja. Dengan kata lain PDAM Kabupaten Ponorogo tidak mampu membayar sebagian besar hutang lancarnya. Karena besaran atas indikator kinerja rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar tersebut berada pada range penilaian $\leq 1,0$ sehingga nilai indikator rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar pada tahun 2007-2009 adalah 1.

4.1.4 Rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas

Rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas lebih menggambarkan kemampuan pembiayaan dari ekuitas yang dimiliki perusahaan dalam pemenuhan hutang jangka panjangnya. Jumlah ekuitas dengan nilai minus sebagaimana ditunjukkan tabel 4.1 mempunyai arti bahwa PDAM Kabupaten Ponorogo dari tahun 2007-2009 terus mengalami kerugian, bahkan dengan jumlah kerugian yang semakin meningkat (lihat Lampiran 2 dan 3). Selain itu PDAM Kabupaten Ponorogo masih mempunyai hutang jangka panjang, sehingga kemampuan pembiayaan dari ekuitas terhadap hutang jangka panjang bernilai minus. Dengan kata lain PDAM Kabupaten Ponorogo dengan ekuitasnya tidak mampu memenuhi kewajiban jangka panjang. Hutang jangka panjang menunjukkan jumlah yang semakin menurun dari tahun 2007-2009. Namun, hutang jangka panjang tersebut beralih menjadi

Universitas Indonesia

hutang jangka panjang jatuh tempo/atau menjadi komponen hutang lancar. Tabel 3.4 menunjukkan bahwa jumlah hutang jangka panjang jatuh tempo PDAM Kabupaten Ponorogo semakin meningkat dari tahun 2007-2009. Berturut-turut dari tahun 2007-2009 sebesar Rp15,3 milyar, Rp.18 milyar, dan Rp.21,5 milyar.

Penilaian indikator rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas sesuai Kepmendagri No.47 Tahun 1999 ada pada range $\leq 0,5 - >1$. Rasio $\leq 0,5$ merupakan rasio yang mendapatkan nilai kinerja tertinggi karena pembiayaan PDAM lebih banyak menggunakan ekuitas dari pada hutang. Hal ini berarti pula bahwa PDAM dengan kondisi keuangannya mampu membiayai kegiatan/operasionalnya dari ekuitas yang mampu menghasilkan laba. Sementara rasio >1 menunjukkan bahwa PDAM dalam membiayai kegiatan/operasionalnya lebih banyak menggunakan hutang dibanding dengan ekuitasnya. Kondisi keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009 terus merugi dan masih memiliki hutang, sehingga rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas adalah nilai minus. Nilai minus ini belum terakomodasi dalam kriteria Kepmendagri No.47 Tahun 1999 pada rasio rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas. Karena besaran atas indikator kinerja rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas tersebut minus maka nilai indikator rasio tersebut pada tahun 2007-2009 dapat dimasukkan dalam nilai indikator yang terendah yaitu 1.

4.1.5 Rasio total aktiva terhadap total hutang

Total aktiva merupakan keseluruhan kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan. Jika perusahaan memiliki kewajiban berupa hutang, maka penjaminan atas keseluruhan hutang tersebut dengan seluruh kekayaannya. Rasio total aktiva terhadap total hutang lebih menggambarkan kemampuan pembiayaan dari seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan dalam pemenuhan keseluruhan hutangnya.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, rasio total aktiva PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2009 dan 2008 adalah 0,34 berarti dari setiap total hutang sebesar Rp100,- akan dijamin dengan keseluruhan kekayaan sebesar Rp34,-. Hal tersebut menunjukkan bahwa PDAM Kabupaten Ponorogo dengan seluruh kekayaannya

Universitas Indonesia

tidak dapat untuk memenuhi seluruh kewajibannya. Rasio total aktiva terhadap total hutang dari tahun 2007-2009 semakin mengecil seiring dengan meningkatnya total hutang (lihat Lampiran 2 dan Lampiran 3). Sementara peningkatan total aktiva lebih kecil (2,57% pada tahun 2008 dan 13,97% pada tahun 2009) jika dibanding dengan peningkatan total hutang (10,04% di tahun 2008 dan 13,15% di tahun 2009). Karena besaran atas indikator kinerja rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas tersebut berada pada range penilaian $\leq 1,0$ sehingga nilai indikator rasio tersebut pada tahun 2007-2009 adalah 1.

4.1.6 Rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi

Rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi menggambarkan tingkat biaya operasi yang dibiayai dari pendapatan operasi. Semakin kecil rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi, menunjukkan bahwa perusahaan akan semakin berpotensi untuk mendapatkan keuntungan.

Rasio 1.3 pada tahun 2009 pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa setiap pendapatan PDAM Kabupaten Ponorogo Rp.100,- terdapat biaya operasional sebesar Rp130,-. Demikian halnya pada tahun 2008 dan 2007 dimana setiap pendapatan Rp.100,- terdapat biaya operasional sebesar Rp.140,- dan Rp.150,-. Dengan besarnya biaya operasional yang lebih tinggi dari pendapatan operasionalnya maka pada tahun 2007-2009 PDAM Kabupaten Ponorogo masih terus mengalami kerugian.

Pada sisi pendapatan operasi, pada tahun 2008 peningkatan jumlah pelanggan sebanyak 407 SR dari tahun 2007 dan peningkatan penjualan air sebanyak 848 m³ menghasilkan peningkatan pendapatan sebesar Rp.213.221.328,-. Pada tahun 2009 penambahan jumlah pelanggan sebanyak 445 SR dan peningkatan jumlah air yang terjual sebesar 192.342 m³ air yang terjual disertai kenaikan tarif air meningkatkan pendapatan sebesar Rp946.916.247,- dari tahun 2008. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penyesuaian tarif air sangat berpengaruh pada peningkatan pendapatan PDAM Kabupaten Ponorogo.

Peningkatan biaya operasi lebih disebabkan oleh meningkatkan beban administrasi umum pada pos beban keuangan yang terdiri dari beban denda administrasi dan bunga pinjaman, beban denda angsuran pokok serta beban

administrasi pinjaman. Tercatat bahwa pada tahun 2007-2009 beban keuangan berturut-turut sebesar Rp.2,16 milyar, Rp1,80 milyar, dan Rp2,85 milyar. Karena besaran atas indikator kinerja rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas tersebut berada pada range penilaian $>1,0$ sehingga nilai indikator rasio tersebut pada tahun 2007-2009 adalah 1.

4.1.7 Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo

Rasio ini menggambarkan kemampuan tingkat laba sebelum penyusutan sebagai jaminan atas pemenuhan kewajiban perusahaan yang harus segera dipenuhi. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan bahwa laba operasi sebelum biaya penyusutan yang dihasilkan perusahaan dapat untuk memenuhi kewajiban berupa angsuran pokok dan bunga jatuh tempo, begitu pula sebaliknya.

Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo pada Tabel 4.1 menunjukkan nilai minus karena selama tahun 2007-2009 PDAM Kabupaten Ponorogo masih mengalami kerugian. Dengan adanya kerugian dari operasional PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009 tidak mampu memenuhi angsuran pokok dan bunga jatuh temponya yang semakin lama semakin meningkat. Tercatat bahwa angsuran pokok dan bunga jatuh tempo pada tahun 2007 adalah sebesar Rp.15,33 milyar, tahun 2008 sebesar Rp18,06 milyar dan menjadi 21,53 milyar di tahun 2009 (lihat Lampiran 2). Karena besaran atas indikator kinerja rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas tersebut berada pada range penilaian $\leq 1,0$ sehingga nilai indikator rasio tersebut pada tahun 2007-2009 adalah 1.

4.1.8 Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air

Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air menggambarkan bagaimana perusahaan dapat mengelola aktiva produktifnya untuk menghasilkan penjualan. semakin besar rasio ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan aktiva produktifnya belum mampu menghasilkan

Universitas Indonesia

penjualan air, begitu pula sebaliknya. Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air tahun 2009 adalah 1,29 menunjukkan bahwa setiap penjualan air sebesar Rp1,- memerlukan aktiva produktif sebesar Rp1,29. Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air dari tahun 2007-2009 semakin mengecil, berturut-turut pada rasio 1,40 di tahun 2007, 1,35 di tahun 2008 dan 1,29 di tahun 2009. Hal ini menggambarkan bahwa PDAM Kabupaten Ponorogo mampu mengelola aktiva produktifnya untuk menghasilkan penjualan air yang semakin besar. Karena besaran atas indikator kinerja rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas tersebut berada pada range penilaian $\leq 2,0$ maka nilai indikator rasio tersebut pada tahun 2007-2009 adalah 5.

4.1.9 Jangka waktu penagihan piutang

Jangka waktu penagihan utang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam upaya penagihan piutangnya. Semakin cepat jangka waktu penagihan piutangnya semakin cepat pula perusahaan untuk mendapatkan kas. Kas yang diterima perusahaan dapat digunakan untuk berbagai keperluan dalam rangka operasional perusahaan. Jangka waktu penagihan piutang PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2009 adalah 47,70 hari. Hal ini menunjukkan bahwa piutang yang terjadi dapat ditagih dalam waktu 47,7 hari. Pada tabel 4.2 diketahui bahwa jangka waktu penagihan semakin cepat tertagih, dari 52,37 hari pada tahun 2007 menjadi 47,70 hari pada tahun 2009. Karena besaran atas indikator kinerja jangka waktu penagihan piutang tersebut berada pada range penilaian ≤ 60 maka nilai indikator rasio tersebut pada tahun 2007-2009 adalah 5.

4.1.10 Efektifitas penagihan

Selain semakin cepat jangka waktu penagihan juga perlu diukur seberapa banyak penjualan air yang dapat tertagih. Efektifitas penagihan diperlukan sebagai wujud kepastian akan jumlah penjualan air yang tertagih dalam satu tahun. Efektifitas penagihan PDAM Kabupten Ponorogo tahun 2007-2009 terhadap penjualan air adalah sangat efektif. Dari tahun 2007-2009 rekening air yang tertagih pada tahun yang sama adalah sebanyak 94,9%-95% (lihat Tabel

4.2). Berdasarkan hal tersebut, nilai 5 diberikan pada indikator efektifitas penagihan pada tahun 2007-2009 ini.

4.2 Kinerja Aspek Operasional

Penilaian kinerja pada sepuluh indikator aspek operasional sesuai dengan kondisi PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009 adalah dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.2 Penilaian Indikator Kinerja Aspek Operasional

No.	Indikator Kinerja	Keterangan	Kondisi Indikator			Nilai Indikator		
			2007	2008	2009	2007	2008	2009
1	Cakupan pelayanan	(Jumlah penduduk terlayani/Jumlah penduduk)X100%	$(86.814 \text{ orang}/922.269 \text{ orang}) \times 100\% = 9,41\%$	$(89.250 \text{ orang}/925.128 \text{ orang}) \times 100\% = 9,65\%$	$(91.938 \text{ orang}/927.995 \text{ orang}) \times 100\% = 9,91\%$	1	1	1
	Bonus Nilai : Peningkatan cakupan pelayanan dari tahun lalu	Cakupan pelayanan tahun ini-cakupan pelayanan tahun lalu	0,12%	0,65%	0,49%	1	1	1
2	Kualitas air distribusi	Memenuhi syarat kualitas air yang telah ditetapkan instansi yang berwenang	Tes lab dilakukan berkala dengan hasil memenuhi syarat kualitas air bersih	Tes lab dilakukan berkala dengan hasil memenuhi syarat kualitas air bersih	Tes lab dilakukan berkala dengan hasil memenuhi syarat kualitas air bersih	2	2	2
3	Kontinuitas air	Pelanggan mendapat aliran air 24 jam	784 SR tidak mendapatkan aliran air	720 SR tidak mendapatkan aliran air	453 SR tidak mendapatkan aliran air	1	1	1
4	Produktifitas pemanfaatan intalasi produksi	(Kapasitas produksi/kapasitas terpasang) x 100%	$(167 \text{ l/detik}) / (237 \text{ l/detik}) \times 100\% = 70,04\%$	$(191 \text{ l/detik}) / (208 \text{ l/detik}) \times 100\% = 91,82\%$	$(191 \text{ l/detik}) / (208 \text{ l/detik}) \times 100\% = 91,82\%$	2	4	4
5	Tingkat kehilangan air	(Jumlah m3 air terdistribusi - m3 air terjual/Jumlah m3 air yang terdistribusi) x 100%	$((3,82 \text{ juta m3} - 2,62 \text{ juta m3})/3,82 \text{ juta m3}) \times 100\% = 31,41\%$	$((3,82 \text{ juta m3} - 2,62 \text{ juta m3})/3,82 \text{ juta m3}) \times 100\% = 31,41\%$	$((4,16 \text{ juta m3} - 2,81 \text{ juta m3})/4,16 \text{ juta m3}) \times 100\% = 32,45\%$	2	2	2
	Bonus nilai : pengurangan tingkat kehilangan air dari tahun lalu	Tingkat kehilangan air tahun ini – tingkat kehilangan air tahun lalu	$(31,41\% - 32,57\%) = -1,26\%$	$(31,41\% - 31,41\%) = 0\%$	$(32,45\% - 31,41\%) = 1,04\%$	1	0	0
6	Peneraan meter air	Jumlah pelanggan yang meter airnya ditera/jumlah seluruh pelanggan	$(607 \text{ unit}/14.471 \text{ SR}) \times 100\% = 4,2\%$	$(816 \text{ unit}/14.878 \text{ SR}) \times 100\% = 5,5\%$	$(448 \text{ unit}/15.323 \text{ SR}) \times 100\% = 2,9\%$	1	1	1
7	Kecepatan sambungan baru	Layanan yang diperlukan pelanggan dari pembayaran s.d penyambungan	4-5 hari	4-5 hari	4-5 hari	2	2	2

No.	Indikator Kinerja	Keterangan	Kondisi Indikator			Nilai Indikator		
			2007	2008	2009	2007	2008	2009
8	Kemampuan penanganan pengaduan	Jumlah pengaduan yang selesai ditangani/Jumlah seluruh pengaduan	$(780 \text{ pengaduan}/780 \text{ pengaduan}) \times 100\% = 100\%$	$(758 \text{ pengaduan}/758 \text{ pengaduan}) \times 100\% = 100\%$	$(780 \text{ pengaduan}/780 \text{ pengaduan}) \times 100\% = 100\%$	2	2	2
9	Kemudahan pelayanan	Tersedianya service point diluar kantor pusat	Tersedia pada 13 Unit IKK dan 1 BNA	Tersedia pada 13 Unit IKK dan 1 BNA	Tersedia pada 13 Unit IKK dan 1 BNA	2	2	2
10	Rasio karyawan terhadap 1000 pelanggan	$(\text{Jumlah karyawan} \times 1000)/\text{Jumlah pelanggan}$	$(119 \text{ orang} \times 1000)/14.471 \text{ SR} = 8,22$	$(106 \text{ orang} \times 1000)/14.878 \text{ SR} = 7,1$	$(106 \text{ orang} \times 1000)/15.323 \text{ SR} = 6,9$	4	5	5
JUMLAH NILAI INDIKATOR KINERJA ASPEK OPERASIONAL						21	23	23

Sumber : Diolah dari Laporan Teknik PDAM Ponorogo tahun 2007, 2008, 2009, dan Evaluasi Kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007 dan 2008

4.2.1 Cakupan pelayanan

Cakupan pelayanan menggambarkan perkembangan jumlah pelanggan dan serta tingkat pelayanan di wilayah kerjanya. Pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa cakupan pelayanan PDAM Kabupaten Ponorogo masih pada kisaran lebih dari 9%. Kecilnya cakupan pelayanan dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu perusahaan dan kondisi masyarakat. Dari sudut pandang perusahaan bahwa perusahaan menghadapi kondisi geografis yang cukup sulit untuk mengembangkan jaringan dan distribusi. Pada sisi timur Kabupaten Ponorogo terdiri dari pegunungan dan terdapat 44 desa yang terletak 500 - 700 m diatas permukaan laut dan 18 desa berada pada ketinggian diatas 500 m diatas permukaan laut. Luas wilayah, ketersediaan sumber air dan tersebarnya penduduk dalam wilayah Kabupaten Ponorogo menjadi salah satu kendala dalam pengembangan cakupan pelayanan. Selain itu nilai investasi jaringan distribusi yang cukup banyak memerlukan dana sedangkan kondisi PDAM Kabupaten Ponorogo yang terus merugi, maka peningkatan jangkauan distribusi semakin sulit dikembangkan. Berdasarkan data Dinas Kesehatan Kabupaten Ponorogo tahun 2009 menyebutkan bahwa 50,02% dari masyarakat Kabupaten Ponorogo masih dengan mudah mengakses air bersih dari sumur-sumur gali. Karena besaran atas indikator cakupan pelayanan tersebut berada pada range penilaian $\leq 15\%$ maka nilai indikator tersebut pada tahun 2007-2009 adalah 1.

Bonus nilai akan diberikan jika PDAM dapat meningkatkan cakupan pelayanannya dari tahun sebelumnya. Dari tabel 4.2 di atas diketahui bahwa peningkatan cakupan pelayanan dari tahun 2007-2009 masih kurang dari 1%, sehingga nilai bonus yang diberikan adalah 1.

4.2.2 Kualitas air distribusi

Kualitas air yang didistribusikan oleh PDAM Kabupaten Ponorogo dipantau secara rutin oleh bagian produksi. Pengambilan sample air diambil dari sambungan rumah pelanggan dan hasil sample air ditentukan oleh laboratorium dinas kesehatan setempat. Air minum adalah air minum rumah tangga yang melalui proses pengolahan atau tanpa proses pengolahan yang memenuhi syarat kesehatan dan dapat langsung diminum. Air bersih adalah air yang digunakan untuk keperluan sehari-hari yang kualitasnya memenuhi syarat kesehatan dan dapat diminum apabila telah dimasak. Kategori air yang didistribusikan PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2007-2009 adalah air bersih sehingga nilai indikator kualitas tersebut adalah 2 (lihat Tabel 4.2).

4.2.3 Kontinuitas air

Ketersediaan aliran air yang kontinyu merupakan hal yang sangat penting bagi pemenuhan kebutuhan pelanggan PDAM. Ukuran kontinyu dalam Kepmendagri No.47 Tahun 1999 berupa aliran air bagi seluruh pelanggan selama 24 jam. Pada tabel 4.2 diketahui bahwa masih terdapat pelanggan PDAM Kabupaten Ponorogo yang tidak mendapatkan aliran air selama 24 jam per hari. Ketersediaan sumber air dengan debit dan tekanan air yang cukup, serta beda ketinggian air mengakibatkan masih terdapat pelanggan yang belum mendapat aliran air secara kontinyu. Jumlah pelanggan yang tidak mendapatkan aliran air dari tahun 2007-2009 semakin menurun karena telah ada pembenahan dalam pola pembagian air PDAM Kabupaten Ponorogo. Karena masih terdapat pelanggan yang tidak memperoleh aliran air selama 24 jam sehari maka nilai indikator kontinuitas air dari tahun 2007-2009 adalah 1.

4.2.4 Produktifitas pemanfaatan instalasi produksi

Produksi air PDAM Kabupaten Ponorogo adalah dengan memanfaatkan 28 sumur bor dan 4 sumber air permukaan di berbagai lokasi. Produksi air tergantung pada dua kondisi yaitu debit air dari sumber air dan kapasitas mesin pompa yang terpasang. Produktifitas diukur dengan membandingkan kapasitas produksi dengan kapasitas terpasangnya. Semakin tinggi produktifitasnya, maka semakin kecil kapasitas terpasang yang tidak menghasilkan air yang akan didistribusikan. Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2008-2009 telah cukup optimal dalam memanfaatkan instalasi produksinya. Karena indikator produktifitas pemanfaatan instalasi produksi pada tahun 2008-2009 di atas 90%, maka nilai indikator tersebut adalah 4. Sedangkan pada tahun 2007 pemanfaatan instalasi produksinya belum seproduktif tahun 2008 dan 2009 yaitu 70,04% dari kapasitas terpasangnya. Nilai indikator produktifitas pemanfaatan instalasi produksi pada tahun 2007 adalah 2 karena tingkat produktifitas sebesar 70% dari kapasitas terpasangnya masuk dalam range $\geq 70\%$ -80%.

Untuk mempertahankan tingkat produktifitas instalasi produksinya PDAM Kabupaten Ponorogo secara rutin mengadakan pemeliharaan dan penggantian mesin pompa yang rusak. Ketersediaan mesin pompa air yang berjalan sesuai kapasitasnya merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan dan kontinuitas aliran air bagi pelanggan.

4.2.5 Tingkat kehilangan air

Tingkat kehilangan air menggambarkan air yang telah diproduksi namun tidak tercatat dalam meter air pelanggan, sehingga air yang telah diproduksi tersebut tidak dapat menambah jumlah pendapatan air. Ukuran tingkat kehilangan air adalah dengan membandingkan antara selisih jumlah m^3 air yang didistribusikan dengan m^3 air yang terjual dibandingkan dengan jumlah m^3 air yang didistribusikan. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa tingkat kehilangan air dari tahun 2007-2009 semakin meningkat. Tercatat pada tahun 2007 dan 2008 sebesar 31,41% dan semakin meningkat di tahun 2009 sebesar

32,45%. Karena indikator tingkat kehilangan air pada tahun 2007-2009 di atas 30%, maka nilai indikator tersebut adalah 2. Salah satu penyebab kehilangan air adalah kerusakan meter air pelanggan. Tercatat berturut-turut dari tahun 2007-2009 terdapat meter air yang rusak sebanyak 1.410 unit, 1.491 unit, dan 1.356 unit. Penggantian secara terjadwal pada meter air pelanggan yang rusak belum dilakukan. Sementara pada sistem perpipaan distribusi air belum terdapat meter air persatuan wilayah pelanggan yang telah ditentukan. Meter air pada saluran distribusi persatuan wilayah dapat digunakan untuk mengidentifikasi tingkat pemakaian dan kehilangan air pada satuan wilayah tersebut. Bonus nilai 1 diberikan pada indikator penekanan tingkat kehilangan air pada tahun 2007 dari tingkat kehilangan air tahun 2006. Bonus nilai diberikan karena pada tahun 2007 PDAM Kabupaten Ponorogo dapat menekan tingkat kehilangan air sebesar 1,26% dari tahun 2006.

4.2.6 Peneraan meter air

Peneraan meter air dilakukan untuk menentukan ketepatan meter air pelanggan. Meter air mengukur penggunaan air yang terdistribusikan oleh PDAM tiap sambungan rumah (SR). Dari ukuran meter air pada tiap pelanggan akan ditentukan jumlah tagihan air yang merupakan pendapatan utama dari PDAM, sehingga ketepatan meter air pelanggan akan sangat menentukan pendapatan PDAM. Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa tercatat berturut-turut dari tahun 2007-2009 terdapat meter air yang rusak sebanyak 1.410 unit, 1.491 unit, dan 1.356 unit. Usaha atas peneraan meter air pelanggan oleh PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2007-2009 menunjukkan proporsi yang kecil yaitu 2,9%-5,5% sehingga nilai indikator peneraan meter air adalah 1 (lihat Tabel 4.2).

Jika dibandingkan dengan meter air yang dilaporkan rusak, maka peneraan meter yang dilakukan adalah pada tahun 2007 adalah sebanyak 816 unit atau sebesar 57,8% dari keseluruhan meter air yang rusak sebanyak 1.410 unit. Pada tahun 2008 meter air yang ditera adalah 607 unit atau 40,71% dari

1.491 unit meter air yang rusak. Sedangkan pada tahun 2009 yaitu 33% atau sebanyak 448 unit dari 1.356 water meter yang rusak.

4.2.7 Kecepatan penyambungan baru

Prosedur permintaan penyambungan baru tercantum pada Surat Keputusan Dirut PDAM Kab Ponorogo No. 68 tahun 2007 tentang Pedoman Standar Pelayanan Publik. Kecepatan penyambungan baru oleh PDAM Kabupaten Ponorogo oleh PDAM sejak berlakunya Pedoman Pelayanan Standar tersebut dapat dilaksanakan dalam 4-5 hari kerja. Dengan kecepatan penyambungan baru pada tahun 2007-2009, yang dapat dilakukan dalam ≤ 6 hari kerja, maka nilai indikator kecepatan penyambungan baru pada tahun 2007-2009 adalah 2 (lihat Tabel 4.2).

4.2.8 Kemampuan penanganan pengaduan

Prosedur penanganan pengaduan tercantum pada Surat Keputusan Dirut PDAM Kab Ponorogo No. 68 tahun 2007 tentang Pedoman Standar Pelayanan Publik. Pada standar penanganan pengaduan tersebut telah ditentukan persyaratan pelayanan, waktu pelayanan, prosedur pengajuan dan proses penyelesaian. Jika ada keluhan dan laporan oleh pelanggan diterima oleh sub. Bagian hubungan dan langganan ataupun karyawan Unit IKK, maka sesuai dengan keluhan akan diteruskan kepada petugas penyelesaian gangguan. Keluhan dapat disampaikan selama 24 jam.

Keluhan yang biasa diterima adalah keluhan mengenai melonjaknya tagihan air, macetnya sambungan air, kekeruhan air yang diterima pelanggan. Untuk laporan masyarakat yang sering diterima adalah kerusakan atau kebocoran jaringan. Standar waktu penanganan keluhan akan ditangani pada hari itu juga oleh petugas PDAM sampai selesainya pekerjaan perbaikan. Keluhan yang berkaitan dengan masalah administrasi dilakukan pada jam kerja. Dari data bagian hubungan langganan, pada tahun 2009 terdapat 780 keluhan pelanggan dan semuanya telah terselesaikan. Tahun 2007 dan 2008 terdapat 780 keluhan dan 758 keluhan yang kesemuanya terselesaikan. Penyelesaian atas seluruh keluhan yang masuk menunjukkan

Universitas Indonesia

bahwa PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2007-2009 mempunyai perhatian dan pelayan penuh atas keluhan pelanggan yang ada. Nilai indikator pada penanganan keluhan yang terselesaikan di atas 80% adalah 2 (lihat Tabel 4.2).

4.2.9 Kemudahan pelayanan

Pelayanan pelanggan berupa pendaftaran baru, pembayaran dan pengaduan dapat dilakukan pada 13 Unit IKK maupun di kantor pusat PDAM Kabupaten Ponorogo. Pelayanan ini ditujukan untuk mendekatkan dan memudahkan pelanggan untuk berhubungan langsung dengan PDAM Kabupaten Ponorogo. Pelayanan terhadap pelanggan dilakukan langsung oleh karyawan pada masing-masing Unit IKK. Untuk pelayanan di kantor pusat PDAM Kabupaten Ponorogo di kota Ponorogo dilakukan oleh bagian hubungan langganan dan petugas loket pembayaran. Tersedianya unit pelayanan di luar kantor pusat, maka nilai indikator tersebut adalah 2 (lihat Tabel 4.2). Hal tersebut menunjukkan bahwa pelanggan mendapat kemudahan dalam upaya mendapatkan pelayanan langsung dari PDAM Kabupaten Ponorogo.

4.2.10 Rasio karyawan per 1000 pelanggan

Rasio karyawan per 1000 pelanggan menunjukkan produktifitas karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Semakin kecil rasio tersebut maka dapat dikatakan semakin besar pula produktifitasnya terhadap pelanggan. Pada tabel 4.2 rasio karyawan per 1000 pelanggan pada tahun 2007-2009 menunjukkan rasio yang semakin kecil. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo semakin produktif dalam hal menangani pelanggannya. Nilai 4 pada indikator tersebut pada tahun 2007 karena rasio 8,22 masuk pada range penilaian >8-11 dan nilai 5 pada tahun 2008 dan 2009 karena rasio ≤ 8 (lihat Tabel 4.2).

4.3 Kinerja Aspek Administrasi

Penilaian kinerja pada sepuluh indikator aspek administrasi sesuai dengan kondisi PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009 adalah dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.3 Penilaian Indikator Kinerja Aspek Operasional

No.	Indikator Kinerja	Kondisi Indikator			Nilai Indikator		
		2007	2008	2009	2007	2008	2009
1	Rencana jangka panjang (Corporate Plan)	Tidak memiliki	Tidak memiliki	Tidak memiliki	1	1	1
2	Rencana organisasi dan uraian tugas	Memiliki dan dipedomani sebagian. Jajaran direksi belum membuat rencana jangka panjang yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam 5 tahun mendatang .	Memiliki dan dipedomani sebagian. Jajaran direksi belum membuat rencana jangka panjang yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam 5 tahun mendatang .	Memiliki dan dipedomani sebagian. Jajaran direksi belum membuat rencana jangka panjang yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam 5 tahun mendatang .	3	3	3
3	Prosedur operasi standar	Memiliki dan dipedomani sebagian. Jajaran direksi belum membuat rencana jangka panjang yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam 5 tahun mendatang .	Memiliki dan dipedomani sebagian. Jajaran direksi belum membuat rencana jangka panjang yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam 5 tahun mendatang .	Memiliki dan dipedomani sebagian. Jajaran direksi belum membuat rencana jangka panjang yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam 5 tahun mendatang .	3	3	3
4	Gambar nyata laksana (As Built Drawing)	Gambar nyata laksana yang dimiliki oleh Unit IKK dan PDAM pusat tidak ter-update dengan pemasangan jaringan-jaringan baru serta belum memanfaatkan teknologi terkomputerisasi seperti Geographic Information System (GIS)	Gambar nyata laksana yang dimiliki oleh Unit IKK dan PDAM pusat tidak ter-update dengan pemasangan jaringan-jaringan baru serta belum memanfaatkan teknologi terkomputerisasi seperti Geographic Information System (GIS)	Gambar nyata laksana yang dimiliki oleh Unit IKK dan PDAM pusat tidak ter-update dengan pemasangan jaringan-jaringan baru serta belum memanfaatkan teknologi terkomputerisasi seperti Geographic Information System (GIS)	3	3	3
5	Pedoman penilaian kinerja karyawan	Penilaian pegawai dilakukan oleh atasan langsung pada akhir tahun dengan unsur penilaian kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kerjasama, kejujuran, prakarsa dan kepemimpinan	Penilaian pegawai dilakukan oleh atasan langsung pada akhir tahun dengan unsur penilaian kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kerjasama, kejujuran, prakarsa dan kepemimpinan	Penilaian pegawai dilakukan oleh atasan langsung pada akhir tahun dengan unsur penilaian kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kerjasama, kejujuran, prakarsa dan kepemimpinan	4	4	4
6	Rencana kerja dan anggaran perusahaan	Memiliki dan dipedomani sebagian. RKAP disahkan Bupati pada 31 Januari 2007. Realisasi pendapatan dan jumlah pelanggan, investasi tidak tercapai.	Memiliki dan dipedomani sebagian. RKAP disahkan Bupati pada 31 Januari 2008. Realisasi jumlah pelanggan, investasi tidak tercapai.	Memiliki dan dipedomani sebagian. RKAP disahkan Bupati pada 31 Desember 2008. Realisasi penekanan tingkat kebocoran/kehilangan air tidak tercapai.	3	3	3

No.	Indikator Kinerja	Kondisi Indikator			Nilai Indikator		
		2007	2008	2009	2007	2008	2009
7	Tertib internal laporan	Masing-masing Unit IKK dan PDAM pusat menyampaikan laporan administrasi dan laporan teknik pada tanggal 15 pada setiap bulannya	Masing-masing Unit IKK dan PDAM pusat menyampaikan laporan administrasi dan laporan teknik pada tanggal 15 pada setiap bulannya	Masing-masing Unit IKK dan PDAM pusat menyampaikan laporan administrasi dan laporan teknik pada tanggal 15 pada setiap bulannya	2	2	2
8	Tertib eksternal laporan	Laporan Keuangan terlambat disampaikan kepada Badan Pengawas dan Bupati (lebih dari 120 hari sejak tahun buku PDAM ditutup)	Laporan Keuangan terlambat disampaikan kepada Badan Pengawas dan Bupati (lebih dari 120 hari sejak tahun buku PDAM ditutup)	Laporan Keuangan terlambat disampaikan kepada Badan Pengawas dan Bupati (lebih dari 120 hari sejak tahun buku PDAM ditutup)	1	1	1
9	Opini independen auditor	Opini atas Laporan Keuangan Tahun 2007 adalah Wajar Tanpa Pengecualian	Opini atas Laporan Keuangan Tahun 2008 adalah Wajar Tanpa Pengecualian	Opini atas Laporan Keuangan Tahun 2009 adalah Wajar Tanpa Pengecualian	4	4	4
10	Tindak lanjut hasil pemeriksaan terakhir	Rekomendasi telah ditindak lanjuti sesuai rekomendasi/terlaksana seluruhnya	Rekomendasi sebagian telah ditindak lanjuti/belum seluruhnya selesai	Tidak ada temuan yang signifikan/perlu ditindak lanjuti	3	2	4
NILAI INDIKATOR KINERJA					27	26	28

Sumber : diolah dari Laporan Keuangan PDAM Kabupaten Tahun 2007,2008,2009, wawancara dengan berbagai unit kerja di PDAM Kabupaten Ponorogo

4.3.1 Rencana jangka panjang

Dalam ketentuan Permendagri No. 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian PDAM pasal 7 huruf e, menyebutkan bahwa Direksi PDAM mempunyai tugas salah satunya adalah menyusun Rencana Strategis Bisnis lima tahunan (*business plan/corporate plan*) yang disahkan Kepala Daerah melalui usul Dewan Pengawas. Rencana jangka panjang PDAM merupakan rencana strategis yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam jangka waktu lima tahun mendatang. Pada tahun 2009 PDAM Kabupaten Ponorogo belum memiliki Rencana Jangka Panjang. Perencanaan yang dilakukan masih terbatas dalam satu tahun buku dalam siklus akuntansi. Tidak adanya perencanaan jangka panjang tersebut menyebabkan penilaian indikator kinerja perencanaan jangka panjang ada pada nilai yang terendah yaitu 1. Pada tahun 2007 dan 2008 berlaku kondisi yang sama bahwa PDAM Kabupaten Ponorogo belum memiliki Rencana Jangka Panjang. Maka pada ketiga tahun tersebut penilaian indikator Rencana Jangka Panjang adalah 1.

4.3.2 Rencana organisasi dan uraian tugas

Rencana organisasi dan uraian tugas pengelola PDAM Kabupaten Ponorogo mengacu pada Keputusan Bupati Ponorogo No.589 tahun 1992 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja PDAM Kab.Ponorogo dan Permendagri No.2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian PDAM. Seluruh jabatan dalam struktur organisasi PDAM telah terisi dan bertugas sesuai dengan uraian tugas masing-masing. Hal ini ditunjukkan dengan adanya laporan pekerjaan masing-masing unit dalam bentuk laporan bulanan. Laporan bulanan berisi penjelasan hasil aktivitas masing-masing unit kerja sesuai periode waktu yang telah ditentukan. Namun seperti halnya penjelasan pada indikator kinerja pada perencanaan jangka panjang di atas, perencanaan jangka panjang belum dibuat oleh Direksi PDAM Kabupaten Ponorogo dan disahkan oleh Bupati Ponorogo. Dengan adanya salah satu tugas yang cukup penting bagi PDAM yaitu perencanaan jangka panjang belum dibuat oleh Direksi PDAM Kabupaten Ponorogo, maka dalam penilaian indikator kinerja rencana organisasi dan uraian tugas masuk dalam kategori dipedomani sebagian. Nilai indikator rencana organisasi dan uraian tugas pada tahun 2009 yang diberikan adalah 3.

Jika dibandingkan dengan pelaksanaan rencana organisasi dan uraian tugas pada tahun 2007 dan 2008, maka faktor belum dilaksanakan tugas utama Direksi PDAM Kabupaten Ponorogo yaitu pembuatan Rencana Jangka Panjang masih menjadi penghambat dalam upaya pencapaian nilai indikator kinerja yang lebih baik.

4.3.3 Prosedur operasi standar

Prosedur operasi standar PDAM Kab. Ponorogo didasarkan pada SK Dirut PDAM Kab Ponorogo No. 68 tahun 2007 tentang Pedoman Standar Pelayanan Publik dan Keputusan Bupati Ponorogo No. 589 tahun 1992 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja PDAM Kab.Ponorogo. Pedoman Standar Pelayanan Publik telah dilaksanakan dengan hasil 100% pengaduan pelanggan tertangani dan kecepatan penyambungan baru dapat dilakukan 4-5 hari kerja. Prosedur standar yang belum sepenuhnya dilakukan ada pada unit

kerja bagian distribusi dan sub bagian meter pada peneraan meter pelanggan. Bagian distribusi dan sub bagian meter belum sepenuhnya melaksanakan peneraan meter pelanggan dengan terjadwal dan sesuai jumlah masukan dari sub bagian pembaca meter. Hal ini terlihat dari kecilnya rasio water meter pelanggan yang ditera terhadap water meter yang rusak pelanggan pada tahun 2009 yaitu 33% atau sebanyak 448 unit dari 1.356 water meter yang rusak. Masih adanya prosedur peneraan meter air yang belum dilaksanakan sepenuhnya, maka nilai indikator rencana organisasi dan uraian tugas pada tahun 2009 yang diberikan adalah 3.

Perhatian atas pelaksanaan prosedur peneraan meter air pelanggan pada tahun 2007 dan 2008 masih sama seperti tahun 2009, yaitu belum dilakukan sesuai masukan dari bagian pembaca meter. Hal ini terlihat dari meter air yang rusak di tahun 2007 dan 2008 belum seluruhnya ditera kembali. Meter air yang ditera pada tahun 2007 adalah sebanyak 816 unit atau sebesar 57,8% dari keseluruhan meter air yang rusak sebanyak 1.410 unit. Pada tahun 2008 meter air yang ditera adalah 607 unit atau 40,71% dari 1.491 unit meter air yang rusak. Faktor tersebut di atas menjadi alasan bahwa pelaksanaan prosedur operasi standar masih dipedomani sebagian, sehingga nilai indikator pelaksanaan prosedur operasi standar tahun 2007-2009 adalah 3.

4.3.4 Gambar nyata laksana (*as built drawing*)

Gambar nyata laksana (*as built drawing*) adalah gambaran mengenai seluruh sistem jaringan distribusi air PDAM, baik dari sumber air, intalasi produksi sampai dengan ke meter pelanggan. Kondisi gambar nyata laksana yang dimiliki oleh Unit IKK dan PDAM pusat tidak terbaharui dengan pemasangan jaringan-jaringan baru serta belum memanfaatkan teknologi terkomputerisasi seperti Geographic Information System (GIS). Menurut keterangan Kepala Bagian Perawatan PDAM Kab. Ponorogo gambar nyata laksana sangat diperlukan sebagai pedoman dalam inspeksi rutin terhadap jaringan distribusi maupun untuk upaya perbaikan jaringan yang rusak. Selain itu gambar nyata laksana dapat menjadi panduan pengembangan jaringan baru pada wilayah-wilayah yang potensial mendatangkan pelanggan

Universitas Indonesia

baru. Tidak terbaharuinya gambar nyata laksana pada tahun 2009 maka pelaksanaan indikator gambar nyata laksana belum sepenuhnya dipedomani atau masih dipedomani sebagian. Untuk itu nilai indikator pelaksanaan gambar nyata laksana adalah 3.

Kondisi pelaksanaan gambar nyata laksana pada tahun 2007 dan 2008 adalah sama dengan tahun 2009. Di tahun 2007 dan 2008 gambar nyata laksana masih terpisah satu sama lain, atau belum menjadi satu buah sistem yang dapat menggambarkan jaringan dalam satu gambaran. Pada masing-masing Unit IKK, gambar nyata laksana tidak terbaharui dengan penambahan jaringan. Secara keseluruhan, tidak ada perkembangan dari penilaian indikator kinerja pelaksanaan gambar nyata laksana dari tahun 2007-2009, sehingga nilai indikator tersebut adalah 3.

4.3.5 Pedoman penilaian kerja karyawan

Pedoman penilaian atas pekerjaan karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo yang selama ini dilakukan adalah berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil. Penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan dilakukan pada setiap akhir tahun dan hasilnya akan diserahkan pada yang bersangkutan pada awal tahun berikutnya. Penilaian atas indikator pedoman penilaian atas pekerjaan karyawan telah sepenuhnya dipedomani sehingga nilai indikator penilaian atas pekerjaan karyawan tahun 2009 adalah 4. Pada tahun 2007 dan 2008 pelaksanaan pedoman penilaian atas pekerjaan karyawan sama dengan tahun 2009, yaitu dengan konsisten dilakukan berdasarkan DP3, sehingga pada kedua tahun tersebut nilai indikator tetap 4.

4.3.6 Rencana kerja dan anggaran perusahaan

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan merupakan penjabaran dari rencana jangka panjang secara tahunan yang mencakup rencana kerja dan anggaran perusahaan. Namun, karena ketidakadaan rencana jangka panjang maka RKAP disusun berdasarkan kebutuhan perusahaan hanya dalam satu

tahun buku saja. Dalam RKAP memuat target berupa penambahan jumlah pelanggan, pendapatan, penekanan tingkat kehilangan air, dan rencana investasi serta biaya dalam operasional perusahaan. Kondisi tahun 2009 mengenai pengurangan tingkat kehilangan air sebesar 31,63% tidak dapat tercapai karena tingkat kehilangan air semakin meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 1,04%. Penekanan tingkat kehilangan air merupakan hal yang penting bagi PDAM karena jika tidak tekan kehilangan air tersebut maka PDAM akan kehilangan potensi penjualan atas air yang bocor atau tidak tercatat dalam meter air pelanggan. Ketidaktercapaian target dalam menekan kehilangan air sesuai RKAP tahun 2009 maka indikator bahwa RKAP tahun 2009 belum sepenuhnya dipedomani atau masih dipedomani sebagian. Untuk itu nilai indikator pelaksanaan RKAP tahun 2009 adalah 3.

RKAP tahun 2008 masih belum sepenuhnya dipedomani karena realisasi penambahan jumlah pelanggan hanya terpenuhi 322 SR dari target 343 SR. Investasi hanya tercapai 62,01% dari RKAP tahun 2008 sebesar Rp643,3 juta. Begitu pula realisasi investasi RKAP tahun 2007 hanya tercapai 53,8% dari rencana sebesar Rp.633,53 juta. Sementara target pelanggan pada tahun 2007 635 SR hanya tercapai 398 SR. Nilai indikator kinerja pelaksanaan RKAP tahun 2007-2009 sesuai kondisi yang ada adalah 3.

4.3.7 Tertib laporan internal

Laporan internal berupa Laporan Teknik dan Laporan Administrasi yang merupakan hasil kompilasi laporan masing-masing Unit IKK dan BNA Ponorogo. Laporan Teknik dan Laporan Administrasi akan digunakan oleh Direksi PDAM untuk pelaksanaan pemantauan atas perkembangan perusahaan dan pengambilan keputusan jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana sebelumnya. Untuk itu diperlukan ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan-laporan tersebut. Masing-masing Unit IKK dan BNA Ponorogo baik di tahun 2009 maupun 2008, dan 2007 telah menyampaikan laporan administrasi dan laporan teknik pada tanggal 15 pada setiap bulannya sesuai dengan kesepakatan yang ada. Laporan internal tahun

2007-2009 telah dilaksanakan secara tepat waktu sehingga nilai indikator tertib laporan internal adalah 2.

4.3.8 Tertib laporan eksternal

Laporan eksternal berupa Laporan Keuangan Tahunan kepada Badan Pengawas dan laporan untuk keperluan pajak. Sesuai Permendagri No.2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian PDAM pasal 8 ayat (4) bahwa Laporan Keuangan Tahunan disampaikan kepada Kepala Daerah paling lambat 120 hari setelah tahun buku PDAM ditutup. Penyelesaian audit laporan keuangan PDAM Tahun 2007-2009 telah melebihi 120 hari yang ditentukan untuk disampaikan kepada Bupati Ponorogo. Berturut turut dari laporan keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009 selesai diaudit adalah 12 Mei 2008, 25 Mei 2009 dan 3 Mei 2010. Selanjutnya masih perlu waktu untuk disampaikan dan dibahas dengan Badan Pengawas PDAM yang kemudian diserahkan pada Bupati Ponorogo, sehingga dapat dikatakan bahwa laporan eksternal disampaikan tidak tepat waktu. Nilai indikator atas ketidaktepatan waktu penyampaian laporan eksternal pada ketiga tahun tersebut adalah 1.

4.3.9 Opini auditor independen

Opini auditor independen mengenai kewajaran laporan keuangan yang disajikan pengelola PDAM. Pada Laporan Keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007, 2008 dan 2009 opini auditor independen adalah Wajar Tanpa Pengecualian. Opini tersebut menunjukkan bahwa laporan keuangan telah bebas atas kondisi salah saji secara material (Sugiono dan Untung, 2008). Opini auditor independen Wajar Tanpa Pengecualian dalam nilai indikator opini auditor independen tahun 2007-2009 adalah 4 (lihat Tabel 4.3).

4.3.10 Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir

Tindak lanjut hasil pemeriksaan berupa hasil pencapaian upaya tindakan lanjut temuan/rekomendasi oleh instansi pemeriksa. Pada tahun

Universitas Indonesia

2009 tidak ditemukan hal yang material atau perlu ditindak lanjuti atas adanya pemeriksaan oleh instansi pemeriksa. Atas dasar hal tersebut, nilai indikator tindak lanjut hasil pemeriksaan adalah 4. Sedangkan pada tahun 2007 temuan/rekomendasi telah seluruhnya selesai. Atas dasar hal tersebut, nilai indikator tindak lanjut hasil pemeriksaan adalah 3. Untuk tahun 2008 terdapat temuan/rekomendasi yang belum seluruhnya diselesaikan, hal ini yang membuat nilai indikator tersebut adalah 2 (lihat Tabel 4.3).

4.4 Kriteria Kinerja dan Analisis Kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007-2009

Selanjutnya jumlah nilai indikator kinerja aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi dalam tabel 4.1, tabel 4.2, dan tabel 4.3, diatas kemudian dihitung menurut rumus dalam Kepmendagri No.47 Tahun 1999 yaitu sebagai berikut :

a. Aspek keuangan :

$$= \frac{\text{jumlah nilai indikator aspek keuangan}}{60} \times 45$$

b. Aspek operasional :

$$= \frac{\text{jumlah nilai indikator aspek operasional}}{47} \times 40$$

c. Aspek administrasi :

$$= \frac{\text{jumlah nilai indikator aspek administrasi}}{36} \times 15$$

Selanjutnya nilai aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi di atas masing-masing dijumlahkan sesuai tahun kemudian dibandingkan dengan kriteria kinerja sesuai Kepmendagri No.47 Tahun 1999 sehingga didapatkan nilai kinerja pada tabel berikut :

**Tabel 4.4 Nilai Ketiga Aspek Kinerja
PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007-2009**

No.	Aspek Kinerja	2007	2008	2009
1	Aspek Keuangan	18.0	21.0	19.5
2	Aspek Operasional	18.0	19.6	19.6
3	Aspek Administrasi	11.3	10.8	11.7
	NILAI KINERJA	47.3	51.4	50.7

Sumber : diolah dari tabel 4.1,4.2, dan 4.3

Tabel 4.5 Nilai dan Kriteria Kinerja

Total Nilai Ketiga Aspek Kinerja PDAM	Kriteria Kinerja
>75	Baik Sekali
>60-75	Baik
>45-60	Cukup
>30-45	Kurang
≤30	Tidak Baik

Sumber : Kepmendagri No.47 Tahun 1999

Total ketiga aspek kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo dari tahun 2007, 2008, dan 2009 berturut-turut adalah 46,3, 51,4, dan 50,7 sehingga masuk dalam kriteria kinerja PDAM yang *Cukup*. Meskipun PDAM Kabupaten Ponorogo dalam klasifikasi berkinerja *Cukup*, namun pencapaian kinerja tersebut dari aspek keuangan hanya mencapai nilai 18,0-21,0 atau 30%-35% dari nilai maksimal aspek keuangan senilai 60. Pencapaian dari aspek operasional hanya mencapai nilai 18-19,6 atau 38%-41% dari nilai maksimal aspek operasional senilai 47. Sedangkan dari aspek administrasi mencapai nilai 10,8-11,7 atau 30%-32,5% dari nilai maksimal 36. Dari data di atas diketahui bahwa PDAM Kabupaten Ponorogo dari tahun 2007, 2008, dan 2009 dalam kriteria kinerja *Cukup*, namun masih mengalami permasalahan dalam ke tiga aspek kinerja tersebut di atas.

Evaluasi Kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2008 dilakukan oleh KAP Drs.Muhammad Fadjar memberikan nilai kinerja 50, dengan rincian : aspek keuangan dengan nilai 19, aspek operasional 20 dan aspek administrasi 11. Perbedaan penilaian kinerja pada penelitian ini adalah pada aspek keuangan. Perbedaan penilaian pada aspek keuangan terjadi pada indikator bonus nilai pada indikator peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif tahun 2008 dari tahun

2007 sebesar 5,73%. Bahwa pada evaluasi kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2008 yang dilakukan oleh KAP Drs Muhammad Fadjar tidak memberikan bonus nilai, meskipun terdapat peningkatan rasio tersebut dari tahun lalu. Sedangkan menurut Kepmendagri No.47 Tahun 1999, peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif dibanding tahun lalu sebesar 5,73% masuk dalam range bonus nilai >3%-6% dengan nilai 2. Perbedaan lainnya terletak pada bonus nilai peningkatan rasio laba terhadap penjualan dari tahun lalu. Tercatat pada Evaluasi Kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2008 bahwa rasio peningkatan rasio laba terhadap penjualan tahun 2008 sebesar 9,22% dari tahun 2007. Peningkatan rasio sebesar 9,22% tersebut dalam Kepmendagri No.47 Tahun 1999 masuk dalam range >9%-12% dengan nilai 4 sedangkan pada Evaluasi Kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2008 hanya diberikan nilai 3. Dari hasil Evaluasi Kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007 dan tahun 2008 menunjukkan nilai kinerja 47 dan 50, sehingga masih dalam kategori kriteria kinerja *Cukup*.

Meskipun pada tahun 2007-2009 masuk dalam kriteria kinerja *Cukup*, namun total nilai kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo cukup berfluktuasi meskipun pada nilai yang kecil. Nampak pada tabel 4.4 bahwa aspek keuangan pada tahun 2008 meningkat dari tahun 2007 sebesar 18,0 menjadi 21,0 dan kembali menurun pada tahun 2009 menjadi 19,5. Naiknya aspek keuangan dari tahun 2007 ke tahun 2008 disebabkan : bonus nilai peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif tahun 2008 dari rasio laba terhadap aktiva produktif tahun 2007 dan bonus nilai peningkatan rasio laba terhadap penjualan tahun 2008 dari rasio laba terhadap penjualan tahun 2007 (lihat tabel 4.1).

Menurunnya aspek keuangan pada tahun 2009 karena pada tahun 2009 PDAM Kabupaten Ponorogo tidak dapat mempertahankan peningkatan rasio laba terhadap penjualan dibanding tahun 2008 sebesar 9,22%, sehingga bonus nilai yang didapatkan lebih kecil.(lihat tabel 4.2).

Kriteria kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2007-2008 masih masuk pada kriteria cukup dan belum dapat untuk masuk kriteria kinerja yang lebih baik. Hal tersebut karena : 1) dari tujuh dari sepuluh indikator aspek keuangan mempunyai nilai indikator paling rendah yaitu 1, hal tersebut karena a)

PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2007-2009 masih terus mengalami kerugian sehingga dalam rasio keuangan yang memasukkan unsur laba, yaitu rasio laba terhadap aktiva produktif, rasio laba terhadap penjualan, rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas dan rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo selalu mendapatkan nilai yang terendah. (lihat tabel 4.1 dan lampiran 2). b) PDAM Kabupaten Ponorogo pada tahun 2007-2009 masih menanggung total hutang yang sangat besar jika dibanding dengan unsur-unsur laporan keuangan yang lain. Komposisi hutang sebagai berikut :

Tabel 4.6 Komposisi Hutang PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007-2009

No.	Uraian	2007	2008	2009
1	Hutang Jangka Pendek	15,425,912,865.00	12,871,252,466.00	21,621,029,815.00
2	Hutang Jangka Panjang	2,912,749,920.00	1,976,244,300.00	1,282,975,200.00
3	Hutang Lain-lain	615,487,800.00	6,009,167,759.00	694,324,550.00
	Total Hutang	18,954,150,585.00	20,856,664,525.00	23,598,329,565.00

Sumber : diolah dari Laporan Keuangan PDAM Kab.Ponorogo tahun 2007,2008 dan 2009.

Dengan kondisi keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009 yang ada, maka perhitungan rasio keuangan yang memasukkan unsur hutang seperti, rasio aktiva lancar terhadap utang lancar, rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas, rasio total aktiva terhadap utang, rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo selalu mendapatkan nilai yang terendah. (lihat tabel 4.1 dan lampiran 2). c) lebih tingginya biaya operasi terhadap pendapatan operasi. Tingginya biaya operasi karena proporsi beban usaha yaitu beban administrasi dan umum terhadap pendapatan operasi yang cukup besar. Hal ini terlihat dari proporsi beban administrasi dan umum terhadap pendapatan operasi sebesar 85,93% di tahun 2007, 78,79% di tahun 2008 dan 84,37% di tahun 2009. Sementara pada tahun yang sama proporsi beban langsung usaha terhadap penjualan telah mencapai 60,50% di tahun 2007, 59,46% di tahun 2008 dan 48,11% di tahun 2009. Meskipun dari proporsi beban langsung usaha terhadap penjualan semakin menurun dari tahun 2007-2009, namun tidak diikuti dengan menurunnya proporsi beban administrasi usaha terhadap penjualan yang cukup besar, sehingga PDAM

Kabupaten Ponorogo pada tahun 2007-2009 terus merugi. Komposisi terbesar dari beban administrasi dan umum berturut-turut dari yang paling besar adalah beban keuangan, beban pegawai, rupa-rupa beban umum dan beban hubungan dan langganan. Komposisi beban langsung usaha pada tahun 2007-2008 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Komposisi Beban Adminitrasi dan Umum PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007-2009

No.	Uraian	2007 (Rp)	2008 (Rp)	2009 (Rp)
1	Beban Keuangan	2,146,207,252.00	1,801,546,197.00	2,856,475,671.79
2	Beban Pegawai	998,743,722.00	1,004,885,949.00	1,012,760,498.00
3	Rupa-Rupa Beban Umum	414,774,987.00	491,766,504.00	476,220,680.00
4	Beban Hubungan Langganan	153,034,910.00	173,896,758.00	192,774,809.00
5	Beban Kantor	106,190,644.00	115,418,408.00	130,091,681.00
6	Beban Pemeliharaan	57,133,000.00	77,176,193.00	76,411,300.00
7	Beban Penyisihan Piutang	18,257,902.00	33,086,296.00	55,199,512.00
8	Beban Penyusutan	96,547,559.00	129,835,165.00	97,776,271.00
	Beban Administrasi dan Umum	3,990,889,976.00	3,827,611,470.00	4,897,710,422.79

Sumber : diolah dari Laporan keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007, 2008, dan 2009

Beban keuangan yang menjadi porsi terbesar dalam beban administrasi umum tahun 2007-2009 terdiri dari :

Tabel 4.8 Komposisi Beban Keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007-2009

No.	Uraian	2007 (Rp)	2008 (Rp)	2009 (Rp)
1	Beban Administrasi Pinjaman	892,693,224.00	890,145,815.00	887,713,723.00
2	Beban Denda Administrasi Pinjaman	992,572,171.00	708,368,798.00	1,620,272,112.00
3	Beban Denda Angsuran Pokok	260,941,857.00	182,772,684.00	323,961,836.00
4	Beban Denda Keterlambatan Angsuran Kendaraan	-	21,400.00	-
5	Beban Bunga Kendaraan	-	16,230,500.00	24,528,000.00
6	Beban Adm. & Angsuran Kendaraan	-	4,007,000.00	-
	Beban Keuangan	2,146,207,252.00	1,801,546,197.00	2,856,475,671.00

Sumber : diolah dari Laporan keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo Tahun 2007, 2008, dan 2009

Dari tabel 4.8 diketahui beban administrasi pinjaman, beban denda pinjaman dan denda angsuran pokok menjadi porsi paling besar dalam beban keuangan dan membebani keseluruhan beban operasional PDAM Kabupaten Ponorogo. Ketiga beban di atas muncul dari pinjaman pemerintah pusat sesuai Surat Perjanjian Pinjaman antara Pemerintah Republik Indonesia dengan PDAM Kabupaten Ponorogo Nomor : RDA-241/DP3/1996, tanggal 16 Februari tahun 1996 dan akan berakhir pada 16 Februari tahun 2013.

Dari aspek operasional diketahui bahwa indikator kinerja aspek operasional yang mendapat nilai rendah yaitu, cakupan pelayan, peningkatan cakupan pelayan, kontinuitas air, tingkat kehilangan air, dan peneraan meter. Cakupan pelayanan dapat ditingkatkan dengan menambah investasi pada jaringan distribusi maupun menambah sumber air yang baru, namun dengan kondisi keuangan pada tahun 2007-2009 yang terus merugi menjadikan investasi baru dalam jumlah yang besar pada kedua hal tersebut sulit dilakukan. Menurut keterangan Kepala Bagian Peralatan Teknik, investasi baru pada sumber air sumur pompa dengan kapasitas 10 l/detik pada tahun 2009 membutuhkan dana sebesar Rp.300 juta. Nilai investasi tahun 2007-2009 berturut-turut sebesar Rp.341,38 juta, Rp.398,94 juta dan Rp.511,28 juta. Investasi terdiri dari tanah, instalasi sumber air, instalasi pompa, instalasi distribusi, umum, bangunan, kendaraan dan alat kantor. Porsi terbesar pada investasi tahun 2007 adalah pada instalasi pompa berupa penggantian pompa sebesar Rp104,4 juta atau 30,6% dari total investasi dan instalasi distribusi sebesar Rp100,9 juta atau 29,5% dari total investasi. Pada tahun 2008 porsi terbesar realisasi investasi adalah pada pembelian kendaraan yaitu sebesar Rp.187,5 juta atau 47% dari total investasi. Tahun 2009 porsi terbesar investasi adalah pada instalasi distribusi sebesar Rp.357,3 juta atau 69,8% dari total investasi. Pada tahun 2007 dan 2008 tidak ada realisasi investasi untuk sumber air. Tahun 2009 realisasi investasi sumber air sebesar Rp44,5 juta untuk perbaikan dan pencucian sumur dalam, bukan untuk penambahan sumber air baru. Pada tahun 2009 tidak ada realisasi penambahan jaringan baru, sedangkan realisasi tahun 2008 sebesar Rp.11,7 juta dan tahun 2007 sebesar Rp.59,3 juta.

Kontinuitas air akan sangat tergantung pada debit dan tekanan air dalam jaringan distribusi. Usaha untuk perbaikan dalam pelayanan kontinuitas air telah

Universitas Indonesia

dilakukan. Hal ini dibuktikan dengan menurunnya jumlah pelanggan yang tidak teraliri air dari berturut-turut dari tahun 2007-2008 sebesar 784 SR di tahun 2007 menjadi 720 SR di tahun 2008, dan menjadi 453 SR di tahun 2009. Tingkat kehilangan air PDAM Kabupaten Ponorogo salah satu faktornya berkaitan dengan upaya peneraan meter pelanggan. Bahwa peneraan meter dan penggantian pelanggan belum dilakukan sesuai jumlah meter pelanggan yang rusak. Ketersediaan cadangan dana meter pelanggan sebagai dana pengantian meter air pelanggan belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini terlihat pada saldo cadangan dana meter yang semakin meningkat dari tahun 2007-2009 berturut-turut sebesar Rp579.610.800,-, Rp608.359.500,-, Rp658.447.550,- . cadangan dana meter digunakan untuk penggantian meter pelanggan. Dengan mengganti meter air pelanggan yang rusak maka ketepatan pengukuran penggunaan air oleh pelanggan menjadi lebih tepat sehingga tingkat kehilangan air dapat ditekan.

Dari sisi aspek administrasi pada tahun 2007 dan 2009 diketahui bahwa rencana jangka panjang belum dibuat oleh direksi PDAM Kabupaten Ponorogo. Rencana jangka panjang PDAM merupakan rencana strategis yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam jangka waktu lima tahun mendatang. Hubungan antara direksi sebagai wakil PDAM Kabupaten Ponorogo dengan Bupati Ponorogo dalam hal perencanaan ditunjukkan dengan harus disahkannya rencana jangka panjang oleh Bupati Ponorogo. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengembangan PDAM Kabupaten Ponorogo perlu sejalan dengan kebijakan pembangunan Kabupaten Ponorogo. Begitu pula dengan pembiayaan atas rencana jangka panjang tersebut. Bahwa dengan kondisi keuangan yang terus merugi sehingga dana untuk investasi pengembangan jaringan distribusi serta sumber air perlu turut campur pemerintah daerah.