

# PERMANA

## JURNAL PERPAJAKAN, MANAJEMEN, DAN AKUNTANSI

Sistem Pajak Online – Reformasi Administrasi Perpajakan di Era Teknologi Informasi  
*Tri Sulistyani*

ACFTA: Harapan atau Rintangan bagi Perekonomian Indonesia  
*Inayah Adi Sari*

Kepemimpinan Visioner pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Berdasarkan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999  
*Ahmad Hanfan dan Sumarno*

Perbedaan Orientasi Karir Antara Pria dan Wanita: Pengaruhnya pada Jenjang Karir yang Dicapai oleh Wanita  
*Ira Maya Hapsari*

Peranan Sistem Pengendalian Intern dalam Menjaga Aktiva Perusahaan  
*Abdulloh Mubarak*

Sistem Informasi Keperilakuan (*Behavioral Information System*) Merupakan Aspek Penentu Keberhasilan Penerapan Teknologi Informasi  
*M. Faqihudin*

Analisis Pengaruh Risiko Sistematis dan Risiko Tidak Sistematis terhadap *Expected Return* Saham Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia  
*Jaka Waskito dan Dien Noviany Rahmatika*

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia  
*Sumarno*



# PERMANA

## JURNAL PERPAJAKAN, MANAJEMEN, DAN AKUNTANSI

Jurnal Permana terbit berdasarkan  
SK LIPI No. 0005.078/JI.3.02/SK.ISSN/2009.8 Tanggal 31 Agustus 2009 dan  
SK Dekan FE UPS Nomor: 397/K/T-4/FE-UPS/VI/2009 pada Tanggal 3 Juni 2009  
Terbit pertama kali pada tahun 2009 dengan frekuensi terbit dua kali setahun  
pada bulan Agustus dan Pebruari.

### Penasihat

Dra. Sri Murdiati, M.Si. (Dekan)

### Penasehat

Jaka Waskita, S.E., M.Si.  
Neni Astuti, S.E., M.Si.  
Sumarno, S.E., M.Si.

### Ketua

M. Faqihudin, S.E., M.Si.

### Sekretaris

Yuniarti Herwinarni, S.E., M.Si.

### Pelaksana

Niken Wahyu C., S.E., M.M.  
Tri Sulistyani, S.E., M.M.  
Aminul Fajri, S.E., Akt.  
Teguh Budi Raharjo, S.E., M.M.  
Mulyanto, S.E.

### Penyunting Ahli

Drs. Gunistiyo, M.Si.  
Drs. H. Tabrani, M.M.

### Kesekretariatan

Tri Wahyuni  
Endang Sulistyaningsih  
Puji Haryanto

### Alamat Penerbit

Fakultas Ekonomi Universitas Pancasakti Tegal  
Jl. Halmahera Km. 1 Tegal, Telp./Faks. 0283-355720  
Email: jurnalpermana@yahoo.com, Website: www.upstegal.ac.id

# PERMANA

JURNAL PERPAJAKAN, MANAJEMEN, DAN AKUNTANSI

## DAFTAR ISI

Halaman Depan - i  
Dewan Redaksi - ii  
Daftar Isi - iii  
Kata Pengantar - iv

Sistem Pajak *Online* - Reformasi Administrasi Perpajakan di Era Teknologi Informasi  
*Tri Sulistyani* ❧ 61

ACFTA: Harapan atau Rintangan bagi Perekonomian Indonesia  
*Inayah Adi Sari* ❧ 69

Kepemimpinan Visioner pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Berdasarkan  
Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999  
*Ahmad Hanfan dan Sumarno* ❧ 75

Perbedaan Orientasi Karir Antara Pria dan Wanita: Pengaruhnya pada Jenjang Karir  
yang Dicapai oleh Wanita  
*Ira Maya Hapsari* ❧ 81

Peranan Sistem Pengendalian Intern dalam Menjaga Aktiva Perusahaan  
*Abdulloh Mubarak* ❧ 89

Sistem Informasi Keperilakuan (*Behavioral Information System*) Merupakan Aspek Penentu  
Keberhasilan Penerapan Teknologi Informasi  
*M. Faqihudin* ❧ 103

Analisis Pengaruh Risiko Sistematis dan Risiko Tidak Sistematis terhadap *Expected Return*  
Saham Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia  
*Jaka Waskito dan Dien Noviany Rahmatika* ❧ 113

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal Perusahaan yang Terdaftar di Bursa  
Efek Indonesia  
*Sumarno* ❧ 121

## Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Tuhan YME atas rahmat dan hidayah Nya dengan berbagai upaya yang telah dilakukan, maka dapat ditebitkan Jurnal Permana edisi kedua oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pancasakti Tegal sebagai pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan sebagai sarana pembelajaran dalam menuangkan ide atau gagasan bagi masyarakat kampus. Jurnal Permana merupakan jurnal dengan bidang kajian ilmu ekonomi yang didalamnya memuat masalah perpajakan, manajemen dan akuntansi.

Pada terbitan edisi ini Jurnal Permana akan menerbitkan delapan tulisan baik hasil penelitian ataupun hasil konseptual yang terdiri dari: bidang ekonomi dan perpajakan meliputi tulisan *ACFTA: Harapan atau Rintangan Bagi Perekonomian Indonesia dan System On-Line Administrasi Perpajakan di Era Teknologi Informasi*.

Sedangkan untuk bidang manajemen meliputi tulisan: *Kepemimpinan Visioner Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Berdasarkan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999, dan Perbedaan Orientasi Karir Antara Pria dan Wanita: Pengaruhnya Pada Jenjang Karir yang Dicapai oleh Wanita*.

Dibidang Akuntansi dan Keuangan terdiri dari tulisan: *Peranan Sistem Pengendalian Inteen dalam Menjaga Aktiva Perusahaan, Sistem Informasi Keperilakuan (Behavioral Information System) Merupakan Aspek Penentu Keberhasilan Penerapan Teknologi Informasi, Analisis Pengaruh Risiko Sistematis dan Risiko Tidak Sistematis Terhadap Expected Return Saham Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*.

Seperti halnya pada terbitan terdahulu, dengan terbitnya Jurnal Permana edisi kedua ini diharapkan dapat dijadikan ajang untuk berkreasi ilmiah bagi penulis sekaligus untuk menumbuhkan kembangkan atmosfir akademik di kampus kita. Pada kesempatan ini kami menyampaikan terimakasih kepada para penulis yang telah menyumbangkan artikelnya dan semua pihak yang telah membantu sehingga jurnal ini dapat terbit. Kritik dan saran senantiasa kami tunggu demi perbaikan Jurnal Permana di masa yang akan datang.

Redaksi

# KEPEMIMPINAN VISIONER PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) BERDASARKAN KEPMENDAGRI NOMOR 47 TAHUN 1999

Ahmad Hanfan

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Pancasakti Tegal  
E-mail: hanfananda@yahoo.co.id

Sumarno

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Pancasakti Tegal  
E-mail: sumarnoadi\_29@yahoo.co.id

## ABSTRACT

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) is a public company which services to fulfill amount of water required. It is in accordance with the mandate of article 37 of Government Regulation Number 16 Year 2005 about the development of water supplying system. PDAM actually is not single operator, because the cooperation and private enterprise could also be the operator or organizer. Because of initial investment is very big, it is rarely that cooperation and private enterprise join with the water supplying system business. Due to it is semi-monopoly; the government should make the rule/regulation which aim to protect consumers /the public as customer. Rules/Regulations of the government must restrict the authority of the taps as profit oriented enterprise. To overcome these obstacles, PDAM requires the director or manager who has the soul of a visionary leadership. Hopefully, with the visionary manager/leader who can face the obstacles that exist so that he can lead the company more advanced again.

**Keyword:** Visionary Leadership

## Pendahuluan

Sebagian besar dari sekitar 350 jumlah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di seluruh Indonesia sekarang ini belum sehat (Perpamsi, 2009). Rendahnya kinerja PDAM hampir menyeluruh baik di perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis dan perspektif sumber daya manusia (SDM). Gambaran keadaan tersebut tercermin dari indikator kinerja PDAM yang kurang memuaskan, yaitu ketidakmampuan membayar kewajiban pinjaman, tingkat kehilangan air (*non revenue water*) yang masih tinggi, cakupan pelayanan yang masih rendah, kontinuitas/pendistribusian air ke tingkat konsumen yang belum 24 jam, kecepatan penyambungan baru yang masih rendah, kemampuan penanganan

terhadap keluhan konsumen juga masih rendah dan *ratio* karyawan atau perbandingan jumlah karyawan dengan jumlah pelanggan yang masih tinggi. Indikator kinerja tersebut sesuai dengan yang diatur dalam Kepmendagri Nomor 47 tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.

Dengan keadaan yang seperti itu, tingkat kesukaran PDAM untuk memberikan pelayanan prima dan persentase masyarakat yang dapat dilayani menjadi rendah sehingga mengakibatkan peran serta PDAM dalam pengurangan persentase masyarakat yang belum memiliki akses terhadap air yang layak konsumsi juga masih rendah. Dalam keadaan yang demikian, kata kuncinya adalah penyehatan PDAM.

Salah satu faktor strategis yang sangat menentukan adalah kompetensi dan komitmen sumber daya manusia nya, khususnya sikap kepemimpinan yang visioner pada jajaran manajerial. Perlu pula adanya kesamaan dalam visi , persepsi dan pola manajerial dalam pengelolaan perusahaan.

### **Regulasi Sistem Penyediaan Air Minum**

Kebutuhan akan air merupakan hak azasi manusia, oleh karena itu Pemerintah Indonesia memperlakukan air sebagai kebutuhan pokok. Tetapi kondisi pengadaan sektor air bersih dan sanitasi di Indonesia masih memprihatinkan, masyarakat yang tidak memiliki akses terhadap air yang layak konsumsi masih tinggi. Laporan dari Perpamsi (Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia), pada tahun 2008 sebesar 53,4 % dari seluruh penduduk Indonesia belum memiliki akses terhadap air yang layak konsumsi, masyarakat miskin di beberapa daerah membeli air kalengan dengan harga jauh lebih mahal dari harga air PDAM, juga pelayanan air kotor hanya ada di beberapa kota besar saja. Dampak nyata dari kelemahan tersebut adalah kualitas hidup sehat masyarakat yang rendah.

Dalam regulasi/ aturan yang mengatur sistem penyediaan air minum, maka tanggung jawab tersebut ada pada pemerintah. Sesuai dengan pasal 37 Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum sebagai pelaksanaan atas Undang-Undang Nomor 7 tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air, disebutkan bahwa pengembangan sistem penyediaan air minum menjadi tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah untuk menjamin hak setiap orang mendapatkan air minum bagi kebutuhan pokok minimal sehari-hari guna memenuhi kehidupan yang sehat, bersih dan

produktif sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Disebutkan pula kaitannya dengan tanggung jawab pemerintah adalah pada pasal 57 bahwa pembiayaan pengembangan sistem penyediaan air minum meliputi pembiayaan untuk membangun, memperluas serta meningkatkan sistem fisik dan sistem non fisik menjadi kewajiban pemerintah.

Untuk mengaplikasikan tanggung jawab pemerintah berkaitan sistem penyediaan air minum, dibutuhkan sebuah perusahaan sebagai penyelenggara/ operator yang melaksanakan tugas pemerintah. Bentuk badan usaha yang menyelenggarakan adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sesuai pasal 37 Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum, penyelenggara pengembangan sistem penyediaan air minum dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dibentuk secara khusus untuk pengembangan sistem penyediaan air minum. Sebenarnya bentuk badan usaha koperasi atau badan usaha swasta juga bisa menyelenggarakan pengembangan sistem penyediaan air minum bagi daerah yang belum terjangkau pelayanan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sesuai pasal 64 Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.

### **Pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)**

Dalam melaksanakan kewajibannya sebagai penanggung jawab terhadap sistem penyediaan air minum, maka pemerintah melalui pemerintah daerah membentuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Sebagai bentuk badan usaha, PDAM mempunyai dua misi,

yaitu misi yang pertama adalah pelayanan kepada masyarakat, artinya PDAM harus bisa menyediakan air minum kepada masyarakat dalam rangka menunjang kesehatan dan peningkatan kualitas hidup sehat masyarakat. Misi yang kedua adalah memberikan kontribusi kepada pemerintah daerah berupa pendapatan daerah.

Ada hal unik dan menarik yang tidak biasa terdapat pada perusahaan lain (adanya pembatasan kewenangan), yaitu PDAM sebagai bentuk badan usaha, sesuai dengan misinya, yaitu pelayanan terhadap masyarakat dan pendapatan daerah/*profit oriented*. Untuk pelayanan kepada masyarakat, PDAM diwajibkan untuk memberikan jaminan pengaliran air selama 24 jam per hari (Pasal 10 Ayat 3, Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum). Dalam hal PDAM sebagai perusahaan *profit oriented*, dibatasi dalam mencari keuntungan yaitu maksimal sebesar 4 % dari pendapatan masyarakat pelanggan (Pasal 3 ayat 2 Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara pengaturan Tarif Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum), kemudian dalam pelaksanaan pengelolaannya, tarif ditetapkan oleh Kepala Daerah (Pasal 21 Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara pengaturan Tarif Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum), disamping PDAM juga harus bersifat *cost recovery*/pemulihan biaya (Pasal 5 Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara pengaturan Tarif Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum). Artinya, di satu sisi PDAM dituntut untuk bekerja secara profesional sebagaimana layaknya sebuah perusahaan, di sisi yang lain usahanya untuk memaksimalkan

keuntungan dibatasi. Tetapi regulasi tersebut dibuat pemerintah agar tidak merugikan masyarakat selaku konsumen air minum. PDAM selaku produsen air minum adalah perusahaan yang bersifat semi monopoli, karena walaupun koperasi/badan usaha swasta yang lain bisa menjadi operator, tetapi karena investasinya yang besar, sehingga sangat jarang koperasi/badan usaha swasta menjadi operator sistem penyediaan air minum.

### **Kepemimpinan yang Visioner**

Dengan adanya keterbatasan kewenangan, maka PDAM memerlukan manajer/pimpinan yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang visioner. Kepemimpinan yang visioner adalah kepemimpinan yang menciptakan kesadaran akan arah dan tujuan di dalam perusahaan, selalu efektif, mempunyai rencana dan berorientasi penuh pada hasil. Mereka mengadopsi visi-visi tersebut pada bawahannya, menjelaskan dengan cara yang gamblang dan jelas pada semua orang di lingkungan perusahaan. Pemimpin yang visioner selain dapat mengkomunikasikan visi-visi organisasinya, mereka juga harus dapat mempengaruhi orang lain, apakah itu mitra sejajar atau superiornya, sehingga arah atau visi baru itu mendapat dukungan dari dalam atau luar lingkungan perusahaan. Biasanya pemimpin yang visioner selalu bersemangat memanfaatkan sumber daya dan energi yang mereka miliki untuk mewujudkan visi-visi tersebut.

Secara sederhana visi adalah pandangan atau wawasan luas manajemen mengenai kondisi (lingkup, skala dan ukuran) yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan (R.A. Supriyono, 1998). Visi adalah pernyataan tujuan ke mana organisasi akan dibawa, sebuah masa depan yang lebih baik, lebih berhasil atau lebih dari yang diinginkan dibandingkan

dengan kondisi sekarang. Visi yang benar adalah gagasan yang penuh dengan kekuatan yang mendesak untuk dimulainya masa depan dengan mengandalkan keterampilan, bakat, kompetensi, pengetahuan yang luas dan pengenalan dengan baik sumber daya yang dimiliki organisasi. Visi memainkan peran penting tidak hanya pada tahap awal, tetapi pada seluruh siklus kehidupan organisasi, karena visi juga menjadi rambu petunjuk bagi siapa saja yang ingin mendalami organisasi dan arahnya. Cepat atau lambat akan tiba saatnya organisasi harus merumuskan ulang kembali arah perusahaan sesuai dengan tantangan dan perubahan yang dihadapi oleh organisasi. Perubahan visi itu dapat menyeluruh atau sebagian saja, sebuah visi yang diperbaharui atau direvisi dapat merupakan motivator bagi organisasi tersebut, bagi semua orang yang terlibat dengan pencapaian tujuan organisasi.

Para pemimpin visioner dapat berada pada setiap tingkatan organisasi besar atau kecil. Pemimpin tersebut bisa saja sebagai seorang Direktur Utama PDAM atau seorang Kepala Instalasi Produksi PDAM, atau seorang Dekan pada sebuah Fakultas di Universitas bahkan pada seorang pemilik Warung Tegal. Visi adalah intisari kepemimpinan, kita dapat melihat banyak perusahaan yang besar karena mempunyai pemilik sekaligus pemimpin perusahaan tersebut memiliki visi jauh ke depan. Contohnya adalah air minum kemasan Aqua, siapa yang menyangka menjual air minum di dalam kemasan botol akan menjadi bisnis yang besar yang menghasilkan keuntungan milyaran rupiah.

Untuk menjadi pemimpin visioner yang efektif, dibutuhkan empat keseimbangan yaitu (Ir. H. Rama Boedi, M. Si, 2009):

1. Harus mampu berhubungan secara terampil dengan para karyawan

dalam perusahaan, dapat memberikar dorongan dan motivasi.

2. Mampu memanfaatkan lingkungan eksternal secara maksimal dan berhubungan secara terampil dengan pihak-pihak di luar perusahaan seperti para investor, badan pengawas/komisaris, para pembantu direksi. Pemimpin yang efektif harus menjamin bahwa organisasi/unit yang dipimpin berada pada posisi yang baik menghadapi kondisi eksternal yang terakhir.
3. Mampu membentuk dan mempengaruhi semua aspek operasi perusahaan saat memimpin perusahaan yang dipercayakan, termasuk pengembangan produk, jasa, proses produksi, sistem pengendalian kualitas produk, struktur organisasi dan sistem informasi.
4. Sangat cerdas dalam menyiasati masa depan, memperkirakan dan menyiapkan perkembangan, seperti perubahan perilaku konsumen, teknologi, perekonomian global dan perubahan-perubahan lainnya yang sangat cepat.

Visi bukanlah arah organisasi dengan harga mati, kadangkala pengaruh eksternal yang berkembang cepat memerlukan adanya visi yang diperbaharui. Pengaruh internalpun dapat juga mendesak seorang pemimpin menyegarkan organisasinya dengan visi yang lebih menantang. Kejelian kapan visi organisasi sudah tidak ampuh lagi sebagai arah yang benar harus menjadi tanggung jawab pemimpin, pemimpin harus dapat membaca tanda-tanda perlunya visi yang baru.

Tanda-tanda sebuah organisasi membutuhkan visi yang baru biasanya di tandai oleh beberapa faktor yaitu (Ir. H. Rama Boedi, M. Si, 2009) :

1. Sering terjadi perbedaan pendapat di kalangan orang-orang pada level top manajemen tentang pelanggan mana yang seharusnya menjadi prioritas, atau jasa dan teknologi mana yang

paling penting untuk digunakan atau tempat di mana adanya peluang dan ancaman.

2. Karyawan sering mengeluh mengenai tantangan yang tidak memadai atau mengatakan mereka tidak menyenangi pekerjaannya lagi, pesimis dengan masa depan dan bersikap sinis dengan kondisi sekarang.
3. Organisasi kehilangan legitimasi.
4. Organisasi tidak seirama dengan kecenderungan-kecenderungan perubahan lingkungannya.
5. Menurunnya kebanggaan dalam organisasi, menurunnya semangat *esprit de corps*, beberapa orang di organisasi bekerja hanya untuk mendapatkan upah tanpa memiliki komitmen atau rasa memiliki (*sense of belonging*).
6. Penolakan berlebihan terhadap resiko, banyak yang membenci uraian tugas yang sempit, tidak mau menerima tanggung jawab dan sulit menerima perubahan.
7. Tidak ada keinginan maju atau hasrat untuk memanfaatkan momentum.
8. Kasak kusuk atau gosip yang berlebihan dan kurang menghormati manajemen puncak.

Kalau ke delapan tanda-tanda itu sudah ada di dalam organisasi, maka saatnyalah sebagai pemimpin yang mempunyai visi, harus merevisi dan menetapkan arah baru bagi organisasinya. Seorang pemimpin yang visioner harus mempunyai *sense of direction*, jangan sampai organisasi yang dipimpinnya mempunyai visi, tetapi tidak persuasif dan tidak menginspirasi karena tidak dapat dikomunikasikan dengan baik.

Visi yang baik dan benar memiliki kekuatan dan mampu menghasilkan transformasi dan mempunyai ciri-ciri khusus seperti (Ir. H. Rama Boedi, M. Si, 2009):

1. Visi harus tepat bagi organisasi dan tepat waktunya, visi tersebut harus sesuai dengan sejarah, budaya dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi organisasi saat ini dan dapat memberikan taksiran yang realistis dan informatif tentang apa yang dapat dicapai di masa yang akan datang.
2. Visi menentukan standar-standar prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi, menggambarkan organisasi sebagai komunitas yang bertanggung jawab.
3. Visi menjernihkan maksud dan arah, bersifat persuasif dan dapat dipercaya.
4. Visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen.
5. Visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami, memiliki makna tunggal dan berfungsi sebagai pedoman strategi dan tindakan.
6. Visi merefleksikan keunikan organisasi, juga kompetensi organisasi.
7. Visi juga harus merefleksikan apa yang harus diperjuangkannya dan apa yang mampu dicapainya.
8. Visi harus bersifat ambisius dalam rangka pencapaian tujuan dari organisasi.

Ukuran kinerja PDAM terdapat pada Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. Indikator tersebut mencakup kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja administratif. Kinerja keuangan meliputi rasio laba terhadap aktiva produktif, rasio laba terhadap penjualan, rasio aktiva lancar terhadap utang lancar, rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas, rasio total aktiva terhadap total utang, rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi, rasio aktiva produktif terhadap penjualan air, rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo, jangka

waktu penagihan piutang dan efektifitas penagihan. Kinerja operasional meliputi cakupan pelayanan, kualitas air distribusi, kontinuitas air, produktifitas pemanfaatan instalasi produksi, tingkat kehilangan air, peneraan meter air, kecepatan penyambungan baru, kemampuan penanganan pengaduan, kemudahan pelayanan dan rasio karyawan perseribu langganan. Kinerja administratif meliputi rencana jangka panjang (*corporate plan*), rencana organisasi dan uraian tugas, prosedur operasi estandar, gambar nyata laksana (*as build drawing*), pedoman penilaian kerja karyawan, rencana kerja dan anggaran perusahaan, tertib laboran internal, tertib laporan eksternal, opini auditor independen dan tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir.

Dengan adanya indikator kinerja yang sudah ditetapkan oleh pemerintah melalui Kepmendagri, maka pimpinan PDAM sudah mempunyai arah dan tujuan yang jelas dalam memimpin perusahaan. Manakala ditambah dengan jiwa kepemimpinan visioner

seperti diuraikan di atas, maka bukan hal mustahil jika PDAM akan menjadi perusahaan yang sehat, sehingga tujuan dan visi perusahaan dalam melayani kebutuhan air minum bagi masyarakat akan tercapai.

### Simpulan

Dengan adanya aturan/regulasi yang membatasi ruang gerak dan kewenangan PDAM selaku badan usaha, maka diperlukan terobosan yang dapat membawa perusahaan ke arah kemajuan. Aturan/regulasi yang dibuat pemerintah adalah untuk melindungi masyarakat/konsumen selaku pelanggan air minum agar tetap dapat mendapatkan pelayanan yang baik dari PDAM. Hal tersebut dikarenakan PDAM adalah perusahaan operator sistem penyediaan air minum yang bersifat semi monopoli. Terobosan yang diperlukan adalah adanya sifat kepemimpinan PDAM yang visioner. Dengan pemimpin/manajer yang visioner diharapkan dapat menghadapi tantangan dan hambatan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan adanya aturan/regulasi dari pemerintah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.
- Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara Pengaturan Tarif Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum.
- Supriyono, R. A., *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Bisnis, Edisi Kedua*. BPFE, Yogyakarta, 1998.
- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air.
- Vision Leadership* oleh Ir. H. Rama Boedi, M. Si, Materi Pelatihan Manajemen Tingkat Utama Perpamsi (Persatuan Perusahaan Air Minum Indonesia), Jakarta, 2009.