

## **V. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil**

Pada subbab ini akan dipaparkan data-data primer maupun sekunder terkait dengan penerapan prinsip-prinsip GCG pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Penjelasan lebih lanjut akan peneliti sajikan secara menyeluruh pada uraian dibawah ini:

#### **1. Tata Kelola PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung**

Keberadaan BUMN/BUMD masih menjadi salah satu penggerak ekonomi di Indonesia meskipun dari tahun ke tahun kuantitas BUMN/BUMD tersebut terus menurun. Hal ini sesuai dengan tuntutan zaman agar negara mengurangi jumlah BUMN/BUMD (Akadun, 2007: 1). Menurut Hamid dan Ato (2000) dalam Akadun (2007: 1) pemerintah memiliki peran strategis dalam perekonomian suatu negara baik sebagai pelaku maupun fasilitator tidak lagi diperdebatkan dalam teori-teori maupun khasanah pemikiran ekonomi. Melalui berbagai kebijakan yang terkait sektor publik, pemerintah mempunyai peranan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi misalnya, didorong oleh kebijakan pemerintah yang berupaya melakukan investasi dan menarik investor, mendorong perkembangan teknologi, atau menghasilkan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh bursa tenaga kerja.

Setiap BUMN/BUMD dicanangkan untuk menghasilkan laba selain berfungsi untuk mensejahterahkan masyarakat. Maka prinsip ekonomi mulai berlaku. Konsekuensinya, para manajemen BUMN/BUMD berlomba-lomba menjadi penerima amanah yang dapat diandalkan profesional, serta berjiwa *entrepreneur*. Sebagai indikator keberhasilan manajemen tersebut adalah laba yang semakin meningkat secara signifikan.

Profesionalisme adalah syarat yang tidak dapat ditawar untuk menjadi pemimpin BUMN/BUMD. Bagi BUMN/BUMD profit memang harus ada perhitungan tentang biaya produksi per unit, biaya subsidi silang dan sebagainya. Namun demikian pimpinan perusahaan seringkali melupakan fungsi pelayanan publik dengan menjalankan BUMN/BUMD sebagai suatu bisnis murni yang dikelola secara komersial. Dalam mengelola perusahaan negara yang menguasai hajat hidup orang banyak, menurut Yusuf (2006) dalam Akadun (2007: 4) seharusnya sesuai visi UUD 1945, yaitu keberadaan perusahaan negara untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Tidaklah aneh ketika sejumlah elemen masyarakat memprotes privatisasi dan komersialisasi perusahaan negara yang menguasai hajat hidup orang banyak termasuk BUMD.

Menurut Akadun (2007: 5) BUMD/BUMD sangat penting untuk dibenahi. Hal ini perlu dilakukan karena sejumlah BUMN/BUMD berarti memiliki kinerja keuangan dan manajemen yang buruk. Bahkan sebagian besar BUMN/BUMD menghasilkan laba yang tidak sebanding dengan modal yang ditanam. Demikian juga sebagian besar BUMN/BUMD dikategorikan tidak

sehat dan kurang sehat. Melihat berbagai permasalahan yang menggelayuti BUMN/BUMD maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan. *Pertama*, apabila perusahaan bergerak pada barang dan jasa yang menguasai hajat orang banyak maka selayaknya pemerintah tidak membebani pimpinan BUMN/BUMD tersebut untuk menjalankan amanatnya dengan prinsip bisnis murni. Meskipun demikian *good corporate governance* harus tetap dipegang pemimpin tersebut dalam mengelola perusahaan.

*Kedua*, pemimpin BUMN/BUMD yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat harus peka. Selain memang harus profesional dalam pengertian manajerial, dia juga harus mengacu pada misi UUD 1945. BUMN/BUMD perlu pemimpin profesional sekaligus bernurani kebangsaan sebagaimana diamanatkan oleh para pendiri negara. Dengan demikian, laba BUMN/BUMD tersebut bukan menjadi tujuan utama, termasuk upaya restrukturisasi, *merger*, privatisasi selayaknya ditujukan kepada kesehatan BUMN/BUMD sehingga mereka dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Menurut Permendagri Nomor 47 Tahun 1999 perhitungan kinerja keberhasilan bahwa perhitungan kinerja ditinjau dari aspek keuangan, operasional dan administrasi. Berikut ini akan peneliti sajikan data-data yang berkaitan dengan permasalahan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung ditinjau dari berbagai aspek.

a) **Aspek Keuangan**

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Toton S.,S.E, sebagai Kepala Bagian (Kabag) Keuangan beliau mengatakan bahwa:

“Kondisi keuangan PDAM Way Rilau beberapa tahun ini mengalami kerugian, semenjak peristiwa kebakaran hebat tahun 2007. Sejak saat itu PDAM Way Rilau tidak pernah mengalami surplus. Karena akibat yang ditimbulkan oleh kebakaran tersebut cukup besar, seperti pipa-pipa, mesin pompa dan lain-lain”.

Data yang peneliti dapatkan mengatakan bahwa kondisi keuangan PDAM Way Rilau selama tahun 2007 dan 2008 secara umum dari tahun ke tahun mengalami kerugian yang cukup besar. Pada tahun 2007 Rp 18,136 miliar sedangkan tahun 2008 sebesar Rp 9,175 miliar. Adapun total aktiva pada tahun 2007 mencapai Rp. 39.006 juta dan pada 2008 mencapai 36.399 juta.

Sejak tahun 2007, menurut Bapak Toton S, S.E, PDAM Way Rilau tidak lagi memberikan sumbangan terhadap PAD Kota Bandar Lampung, beliau mengatakan:

“PDAM Way Rilau sudah tidak pernah menyumbangkan dana terhadap PAD Kota Bandar Lampung, yang pertama karena setelah peristiwa kebakaran besar tahun 2007, dana yang ada pada PDAM Way Rilau difokuskan untuk membenahi infrastuktur yang rusak dan keluarnya Surat Edaran Mendagri No. 690/477/SJ yang membuat perusahaan mempunyai landasan untuk tidak memberikan kontribusi terhadap PAD”.

Sebagai keterangan bahwa Surat Edaran Mendagri No. 690/477/SJ tahun 2009 tentang Percepatan terhadap penambahan 10 juta sambungan Rumah Air Minum tahun 2009/2013. Pada surat edaran tersebut, poin 3a menyebutkan bahwa membebaskan PDAM yang cakupan pelayanannya belum mencapai 80 % dari jumlah penduduk

dalam wilayah administratif kabupaten/kota pemilik PDAM dari kewajiban setoran laba bersih terhadap PAD dengan tujuan digunakannya setoran laba bersih dimaksud secara keseluruhan oleh PDAM untuk keperluan investasi kembali (*reinvestment*) berupa penambahan, peningkatan, dan perluasan sarana pra sarana Sistem Pengelolaan Air Minum (SPAM) baik fisik maupun non fisik serta peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

Mengenai kerugian yang dialami PDAM Way Rilau setelah peristiwa kebakaran tahun 2007, Direktur Teknik PDAM Way Rilau, Ir. Hj. Herrie Enry Widiyawati mengatakan bahwa:

“PDAM cukup mengalami kerugian besar *mas*, sampai milyaran, kerusakan itu seperti perlengkapan jaringan pipa (air valve, pipa penguras) ada yang hilang dan tidak berfungsi, meter air yang rusak. Makanya perusahaan fokus kepada pembenahan itu”.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa PDAM Way Rilau sejak tahun 2007 tidak pernah mengalami surplus dan tidak memberikan kontribusi bagi PAD Kota Bandar Lampung. Berikut ini akan peneliti sajikan data neraca perusahaan:

1) Neraca Perusahaan

Data keuangan (tahun 2007 dan 2008) PDAM Way Rilau dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.1 Laporan Neraca Perusahaan PDAM Way Rilau**

(Rp. 1.000.000)

<b>Uraian</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>I. Aktiva</b>		
Aktiva lancar	10.466	11.639
Aktiva tetap	25.163	22.806
Aktiva lain-lain	3.377	1.954
<b>Total aktiva</b>	<b>39.006</b>	<b>36.399</b>

Lanjutan Tabel 5.1 Laporan Neraca Perusahaan PDAM Way Rilau

Uraian	2007	2008
<b>II. Pasiva</b>		
Hutang Jangka Pendek	49.226	56.371
Hutang jangka panjang	8.054	6.327
Hutang Lain-lain	4.070	4.732
Modal perusahaan	17.960	18.455
<b>Rugi / Laba</b>		
Rugi Tahun Lalu	(22.168)	(40.132)
Rugi Tahun Berjalan	(18.136)	(9.175)
Jumlah Equity	(22.344)	(31.031)
<b>Total Pasiva</b>	<b>39.006</b>	<b>36.399</b>

Sumber : Laporan Audit BPKP, PDAM Way Rilau tahun 2007-2008

Neraca perusahaan mengalami perubahan yang cukup signifikan dari tahun 2007 ke tahun 2008 antara lain :

2) Aktiva Lancar

Perusahaan dalam menjalankan usahanya masih memiliki dana kas, walaupun kondisi PDAM selalu merugi setiap tahunnya. Kondisi kas setiap tahun mengalami peningkatan cukup signifikan mencapai 47,1% dimana tahun 2007 posisi kas sebesar Rp 4,5 miliar dan meningkat pada tahun 2008 mencapai 6,6 miliar. Seluruh dana kas tersedia tersimpan pada Kas/bank dan deposito.

Aktiva lancar selama tahun 2007 dan 2008 meningkat, peningkatan tersebut disebabkan akibat dari bertambahnya jumlah Piutang yang cukup tinggi mencapai 66% atau Rp. 4,180 Miliar. Dari jumlah piutang yang cukup tinggi berakibat juga dengan penghapusan piutang juga cukup tinggi pula mencapai Rp. 5

miliar pada tahun 2007. Keadaan ini berakibat buruk kepada kondisi keuangan perusahaan, karena sesungguhnya piutang adalah hak perusahaan yang harus ditagih.

3) Aktiva tetap

Aktiva tetap mengalami penurunan akibat penyusutan sedangkan aktiva baru tidak bertambah.

**Tabel 5.2 Kondisi Aktiva Tetap PDAM Way Rilau**

No	Jenis Aktiva Tetap	2005	2006
1.	Tanah dan Penyempurnaan Tanah	1.474,48	1.484,48
2.	Instalasi Sumber Air	2.754,02	2.880,29
3.	Instalasi Pompa	15.165,74	15.367,83
4.	Instalasi Pengolahan Air	3.485,53	3.504,25
5.	Instalasi Transmisi dan Distribusi	40.377,89	41.014,55
6.	Bangunan dan Gedung	1.525,42	1.525,42
7.	Perlengkapan dan Peralatan	934,10	949,05
8.	Alat-alat Angkutan	1.880,85	2.073,95
9.	Inventaris Kantor	805,82	913,90
10.	<b>Jumlah Nilai Perolehan</b>	<b>68.403,85</b>	<b>69.713,73</b>
11.	Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	(43.240,86)	(46.908,17)
12.	<b>Jumlah Nilai Buku</b>	<b>25.162,99</b>	<b>22.805,56</b>

*Sumber : Laporan Audit BPKP, PDAM Way Rilau tahun 2007-2008*

4) Hutang Jangka Pendek

Sebagai sebuah BUMD satu-satunya yang berwenang mengelola penyediaan air minum bersih di Kota Bandar Lampung ternyata PDAM Way Rilau tidak bisa lepas dari hutang yang digunakan untuk membiayai operasional, pembenahan infrastruktur, pengembangan perusahaan, penambahan sarana pra sarana, gaji pegawai dan lain-lain.

Hal ini terjadi karena PDAM memang membutuhkan biaya yang sangat besar setiap tahunnya untuk biaya operasional dalam rangka penyediaan air bersih di Kota Bandar Lampung. Hal ini dibenarkan oleh Kepala Bagian Keuangan, Bapak Toton S.,S.E, beliau mengatakan bahwa:

“hutang yang ada di PDAM adalah untuk biaya belanja pegawai, pembenahan infrastruktur karena banyak yang rusak, pengembangan perusahaan seperti penambahan pipa, penambahan meter air, pencarian sumber air yang baru”.

Terkait hutang yang dimiliki oleh perusahaan anggota Badan Pengawas Kinerja Perusahaan, Benny Hendry, S.E.,M.M, beliau mengatakan bahwa:

“Sebuah perusahaan memang seharusnya berusaha agar perusahaan bisa terus berjalan. Maka dari itu bisa dimengerti mengapa perusahaan Way Rilau pada akhirnya memiliki hutang, tinggal bagaimana seharusnya PDAM mampu mengelola kinerja perusahaan dengan benar. Karena sebagai BUMD sudah seharusnya perusahaan bertugas untuk melayani masyarakat, namun harus juga menghasilkan keuntungan”.

Hutang jangka pendek PDAM untuk jenis hutang usaha dan non usaha merupakan hutang jangka pendek yang dapat dibayarkan pada masanya, akan tetapi hutang jangka panjang jatuh tempo dan bunga pinjaman merupakan hutang yang tidak dapat dibayar sesuai masa pembayaran. Hutang ini setiap tahunnya terakumulasi sehingga total hutang jangka pendek meningkat setiap tahunnya. Karena itu hutang PDAM semakin membengkak setiap tahunnya.

Permasalahan ini sangat serius mengingat PDAM Way Rilau merupakan perusahaan daerah yang juga semestinya memberikan kontribusi terhadap PAD. Namun jika permasalahan terkait



hutang tidak juga kunjung selesai maka akan semakin jauh harapan bahwa akan ada kontribusi dari PDAM terhadap PAD Kota Bandar Lampung. Harus ada upaya dari berbagai pihak seperti DPRD Kota Bandar Lampung dan Pemerintah Kota Bandar Lampung untuk serius dalam membenahi keuangan perusahaan.

Peneliti juga mewawancarai anggota Komisi B DPRD Kota Bandar Lampung sebagai sumber informan, menurut salah satu anggotanya yaitu Bapak Dolly Sandra, S.P. terkait masalah hutang PDAM Way Rilau, beliau menjelaskan:

“permasalahan hutang PDAM Way Rilau sebenarnya juga sudah menjadi agenda DPRD untuk dibahas. Selama ini kami juga sudah melakukan upaya untuk mendorong baik pemerintah kota maupun pihak PDAM Way Rilau sendiri untuk sama-sama mencari solusi dalam membenahi kinerja perusahaan. Terutama pemerintah kota sebagai pemilik perusahaan, seharusnya PDAM jangan cuma diberi pinjaman namun juga harus dibantu dengan cara lain, seperti tolong biarkan perusahaan bebas untuk menjalankan kebijakannya, dalam artian pemerintah kota sudah seharusnya tidak terlalu ikut campur dalam manajemen perusahaan, agar perusahaan juga mampu berkembang”.

Sedangkan ketika peneliti menemui Kepala Seksi Pengairan, Rifandi Irawan, A. Md dari Dinas Pekerjaan Umum Kota Bandar Lampung, terkait dengan hutang yang dimiliki PDAM Way Rilau beliau mengatakan bahwa:

“Pemerintah sudah melakukan yang seharusnya, yaitu membantu PDAM mencari pinjaman dan tiap tahun pemerintah suplai terus dana dari APBD untuk membantu kinerja perusahaan. Tetapi ternyata PDAM Way Rilau memang belum bisa lepas dari hutang, manajemennya masih kurang”.

Hutang jangka pendek untuk pembayaran hutang jangka panjang dan bunga pinjaman terlihat setiap tahunnya meningkat cukup signifikan.

**Tabel 5.3 Jenis Hutang Jangka Pendek**

No	Jenis Hutang Jangka Pendek	2007	2008
1.	Hutang Usaha	415,53	394,63
2.	Hutang Non Usaha	50,51	50,51
3.	Biaya ymh Dibayar	297,09	519,84
4.	Pendapatan Diterima Dimuka	-	-
5.	Hutang Jangka Panjang Jatuh Tempo	16.278,96	17.890,48
6.	Bunga dan Biaya Pinjaman	32.183,84	37.502,86
7.	Hutang Pajak	-	12,52
	<b>Jumlah</b>	<b>49.225,94</b>	<b>56.370,85</b>

Sumber : Laporan Audit BPKP, PDAM Way Rilau tahun 2005-2006

5) Hutang Jangka Panjang

Hutang PDAM terdiri dari berbagai macam pinjaman, pinjaman dimulai pada tahun 1986 kemudian pinjaman pada tahun 1991 dan 1992. Pinjaman jangka panjang sangat bervariasi, jumlah pinjaman pokok PDAM Way Rilau mulai tahun 1986 sampai dengan tahun 1992 mencapai Rp. 27,9 miliar yang seharusnya sudah terbayar hutang pokok mencapai Rp. 20,3 miliar. Akibat ditundanya pembayaran maka hutang jangka panjang harus dibayar pada tahun 2008 mencapai Rp. 61,3 miliar termasuk bunga, kewajiban komitmen, serta denda.

**Tabel 5.4 Jumlah Pinjaman dan Bunga Periode 2008**  
(dalam Rp. 1.000.000)

Uraian	RDI No152	SLA no. 572 & 593	RDA No 079 & 080	Total
Plafon Pinjaman	6.500	19.135	2.309	27.945
Hutang pokok belum Jatuh Tempo	1.462	5.354	846	7.664
Hutang Pokok Jatuh Tempo	2.379	13.130	615	16.125
Jumlah Hutang Pokok	3.842	18.484	1.462	
Bunga	3.345	16.793	986	21.124
Denda	3.126	12.656	594	16.377
<b>Jumlah Hutang</b>	<b>10.313</b>	<b>47.936</b>	<b>3.042</b>	<b>61.291</b>

Sumber : Laporan Audit BPKP, PDAM Way Rilau tahun 2007-2008

Terkait dengan masalah hutang PDAM Way Rilau yang cukup banyak, Simon Mirza, S.E sebagai Direktur Umum mengatakan bahwa:

“Saat ini penjadwalan hutang PDAM Way Rilau sampai dengan tahun 2013 telah melakukan penyusunan laporan penjadwalan hutang, adapun prosedur penjadwalan hutang telah dilakukan dengan dukungan seperti administrasi surat-surat permohonan dan PDAM tentang penjadwalan hutang yang ditujukan kepada Direktur Pengelolaan penerusan pinjaman di Departemen Keuangan, namun sampai saat ini belum berhasil”.

6) Rugi Laba Perusahaan

Terbelitnya PDAM Way Rilau Bandar Lampung dengan permasalahan hutang baik jangka pendek maupun jangka panjang membuat perusahaan mengalami kerugian setiap tahunnya. Karena perusahaan diwajibkan tiap tahun membayar hutang jangka pendek dan membayar bunga jangka panjang. Dimana hutang jangka panjang semakin besar setiap dikarenakan akumulatif dari setiap jatuh tempo perusahaan belum mampu untuk membayar hutang tersebut.

Ketidaksesuaian jumlah pendapatan dan biaya langsung maupun tidak langsung juga yang menyebabkan perusahaan mengalami rugi. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa PDAM Way Rilau mengalami kerugian yang cukup besar, agar lebih jelas berikut peneliti paparkan data-data mengenai rugi laba perusahaan Way Rilau periode tahun 2007-2008. Pendapatan dan pengeluaran seperti yang tercantum dalam Laporan Rugi Laba PDAM Way Rilau (tahun 2007 dan 2008) dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

**Tabel 5.5 Pendapatan dan Biaya Produksi PDAM Way Rilau  
(Tahun 2007-2008)**

No	Uraian	2007	2008
1	<b>PENDAPATAN USAHA</b>		
1.1	Penjualan Air	17.495,96	20.639,38
1.2	Penjualan Non Air	633,13	888,06
	<b>Jumlah</b>	18.129,08	21.527,44
2	<b>BIAYA LANGSUNG USAHA</b>		
2.1	Biaya Sumber	4.567,15	4.214,44
2.2	Biaya Pengolahan Air	5.122,22	4.809,01
2.3	Biaya Transmisi dan Distribusi	7.152,26	4.806,76
	<b>Jumlah</b>	16.841,64	13.830,21
	<b>Laba Kotor Usaha</b>	1.287,44	7.697,23
3	<b>BIAYA TIDAK LANGSUNG</b>		
3.1	Biaya Administrasi Umum dan Administrasi	10.464,94	12.194,70

Lanjutan Tabel 5.5 Pendapatan dan Biaya Produksi PDAM Way Rilau (Tahun 2007-2008)

No	Uraian	2007	2008
	<b>Rugi Usaha</b>	(9.177,50)	(4.497,48)
4	<b>PENDAPATAN DAN BIAYA DILUAR USAHA</b>		
4.1	Pendapatan Diluar Usaha	395,05	642,59
4.2	Biaya Diluar Usaha	9.353,51	5.320,14
	Jumlah	(8.958,46)	(4.677,55)
	<b>Rugi Sebelum PPh Badan</b>	(18.135,96)	(9.175,02)
	<b>RUGI BERSIH</b>	(18.135,96)	(9.175,02)

Sumber : Laporan Audit BPKP. PDAM Way Rilau, Tahun 2007- 2008

Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Anggota Badan Pengawas Kinerja Perusahaan, Benny Hendry,..S.E.,M.M, beliau mengatakan bahwa:

“Kondisi PDAM Way Rilau sudah mulai membaik, artinya neraca keuangan sudah mulai stabil pendapatan atas penjualan air pada tahun 2007 hingga tahun 2010 terlihat peningkatan yang cukup baik, peningkatan pendapatan disebabkan atas bertambahnya jumlah sambungan pelanggan serta penyesuaian tarif pada tahun 2008, sehingga pada tahun 2009 pendapatan menjadi mulai meningkat. Sedangkan pada sisi biaya terlihat hampir seluruh biaya-biaya langsung tidak mengalami perubahan yang cukup berarti, bila dibandingkan dengan bertambahnya jumlah sambungan dari tahun 2008 ke tahun 2009, hal tersebut disebabkan jumlah penambahan sambungan baru tidak terlalu besar. Demikian juga pada biaya administrasi dan umum tidak mengalami peningkatan yang cukup besar dari tahun 2008 ke tahun 2009, akan tetapi jika dilihat secara detail maka terdapat pada pos biaya umum lainnya meningkat cukup tinggi”.

Selain itu Kepala Bagian Keuangan Toton S.,S.E menambahkan bahwa:

“Jelas PDAM mengalami rugi setiap tahunnya karena biaya operasional yang cukup besar. Kita sudah berusaha semaksimal mungkin. Alhamdulillah semakin ke sini jumlah kerugian sudah semakin sedikit dan perusahaan semakin sehat”.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat diketahui bahwa rugi yang dialami PDAM Way Rilau bukan saja dikarenakan hutang-hutang yang membelit perusahaan namun juga karena jumlah pemasukan tidak seimbang dengan jumlah biaya operasional yang harus dilakukan oleh PDAM sebagai perusahaan yang bertanggung jawab akan penyediaan air bersih di Kota Bandar Lampung ini.

#### 7) Manajemen Keuangan Perusahaan

Buruknya keuangan PDAM Way Rilau yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian setiap tahunnya juga bisa disebabkan oleh kesalahan manajemen perusahaan sendiri. Karena walaupun perusahaan memiliki sumber daya namun jika manajemen perusahaan buruk maka sumber daya tersebut menjadi sia-sia. Manajemen adalah alat untuk mengelola segala sumber daya yang ada di perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan itu sendiri.

Menurut Hi.M Ali HS, S.E terkait dengan manajemen perusahaan adalah:

“Dalam hal manajemen PDAM masih mengalami beberapa kendala yaitu kurangnya kinerja beberapa bidang di PDAM dalam melaksanakan tugasnya, hal ini berakibat pada pembacaan meter yang tidak akurat karena akurasi pembacaan meter yang tidak tepat dan pemindahan meter air yang sedang dibenahi juga menyebabkan hal sedemikian itu”.

Menurut pernyataan di atas dapat diketahui bahwa beberapa bidang di PDAM Way Rilau memiliki kinerja yang kurang baik dalam menjalankan tugasnya seperti pembacaan meter air yang tidak akurat. Hal ini jelas merugikan bagi PDAM karena dengan pembacaan meter yang kurang akurat dapat mengakibatkan tidak tepatnya data yang diperoleh oleh PDAM dengan begitu dapat berakibat ketidaksesuaian pengeluaran air dengan jumlah tagihan yang dimiliki oleh PDAM Way Rilau. Ketidaksesuaian pembacaan meter air tersebut akan mengakibatkan kerugian bagi PDAM.

Berkaitan dengan penilaian terhadap manajemen PDAM Way Rilau, Anggota Badan Pengawas Kinerja Perusahaan Benny Hendry, S.E.,M.M, beliau menjelaskan bahwa:

“PDAM Way Rilau memiliki manajemen yang masih kurang profesional, seperti para pegawai yang sering keluar untuk keperluan lain diluar tugas, pokok dan fungsi sebagai pegawai PDAM. Selain itu PDAM Way Rilau sering kali terlambat kalau kita minta laporan keuangan dan laporan-laporan seperti kinerja perusahaan, neraca perusahaan. Padahal kami selalu memberi tahu jauh-jauh hari kalau kita mau meminta laporan”.

Selanjutnya, Sekretaris Komisi B DPRD Kota Bandar Lampung, Dolly Sandra, S.P. mengemukakan pendapatnya terkait manajemen PDAM Way Rilau, beliau mengatakan bahwa:

“Berdasarkan hasil dari pengawasan kami ada yang perlu dibenahi dalam sistem manajemen kerja PDAM Way Rilau, nilai-nilai seperti profesionalisme dan produktifitas harus ditingkatkan”.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat diketahui bahwa dalam hal sistem manajemen PDAM Way Rilau masih kurang profesional. Seringnya keterlambatan laporan seperti laporan keuangan, laporan neraca perusahaan dan laporan kinerja perusahaan yang lain merupakan bukti bahwa PDAM Way Rilau belum memiliki manajemen yang kurang baik. Seharusnya sebagai perusahaan yang sudah cukup lama berdiri PDAM Way Rilau selayaknya telah memiliki sistem manajemen yang baik dan profesional, dimana semua kerja administratif dan teknis mampu dikelola dengan benar.

Berdasarkan keterangan di atas yang menyebutkan bahwa PDAM Way Rilau memiliki manajemen yang kurang baik seperti terlambatnya laporan keuangan maka peneliti tertarik juga untuk mengetahui tentang manajemen keuangan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Toton S.,S.E beliau mengatakan bahwa:

“Sistem akuntansi PDAM Way Rilau berpedoman pada pedoman akuntansi PDAM tahun 2000, yang ditetapkan dalam keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2000 Tanggal 10 Oktober 2000. Sebenarnya sistemnya sudah bagus, namun yang seringkali para pegawai khususnya dalam hal sistem pelaporan keuangan kurang memiliki kapasitas, karena mereka seringkali dirotasi oleh pimpinan perusahaan”.

Berdasarkan penjelasan dari Toton S.,S.E dapat diketahui bahwa laporan keuangan yang sering terlambat karena kurangnya kapasitas pegawai dalam mengerjakan laporan keuangan



menggunakan sistem akuntansi yang telah ditetapkan. Seharusnya penempatan pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan kompetensi pegawai yang ada agar tugas-tugas yang diberikan mampu untuk diselesaikan.

Banyaknya piutang tak tertagih juga menyebabkan keuangan masalah bagi PDAM Way Rilau. Setiap perusahaan memang memiliki jumlah piutang tak tertagih namun semakin kecil jumlah piutang tersebut akan semakin baik bagi perusahaan, begitu juga sebaliknya jika piutang tak tertagih semakin besar maka dampaknya akan semakin buruk bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Kepala Sub Bagian Penagihan dan Rekening, Septi Triana,S.E, beliau menyatakan bahwa:

“Sistem piutang disajikan sebesar nilai tunai yang dapat direalisasikan, dan atas piutang usaha yang kemungkinan tidak dapat tertagih dibentuk penyisihan yang nilai akhirnya ditentukan. Aturannya seperti ini piutang sampai dengan 3 bulan = 0%; diatas 3 bulan sampai dengan 6 bulan = 30%; diatas 6 bulan sampai dengan 1 tahun = 60%; diatas 1 Tahun sampai dengan 2 tahun = 75%; diatas 2 tahun = 100%. Piutang berumur 1 tahun sampai dengan 2 tahun diklasifikasikan sebagai piutang ragu-ragu, sedangkan yang berumur diatas 2 tahun diklasifikasikan sebagai piutang tak tertagih dan dapat dihapuskan untuk dicatat secara ekstrakompatibel. Dan pada perusahaan PDAM Way Rilau piutang tak tertagih ini cukup besar, hal ini disebabkan tunggakan rekening para pelanggan PDAM Way Rilau cukup besar”.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa jumlah piutang tak tertagih yang berasal dari tunggakan pelanggan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung cukup besar. Faktor ini jelas menyebabkan masalah bagi keuangan perusahaan.

Seharusnya piutang tak tertagih harus dibuat sekecil mungkin, harus dibuat sistem penagihan piutang yang lebih baik agar hasilnya juga lebih produktif. Besarnya piutang tak tertagih juga menunjukkan bahwa kurangnya kapasitas pegawai PDAM Way Rilau dalam melakukan penagihan yang menyebabkan para pelanggan membandel untuk membayar rekening air.

Dalam hal penilaian dan penyusutan aktiva tetap PDAM Way Rilau telah melakukan dengan cukup baik, hal ini sesuai dengan pernyataan Septi Triana,S.E, beliau menyatakan bahwa:

“Aktiva tetap di catat sesuai dengan nilai perolehan/harga belinya termasuk semua biaya yang dikeluarkan sampai aktiva tetap tersebut siap digunakan. Aktiva tetap yang dibangun sendiri dicatat sebesar seluruh nilai bahan/peralatan yang digunakan, biaya pengerjaan serta biaya-biaya umum lainnya yang terkait dengan pembangunan tersebut, sedangkan aktiva tetap yang diperoleh dari bantuan pemerintah daerah dan pemerintah pusat dicatat sesuai dengan nilai kontrak pada tahun terjadinya kontrak. Aktiva tetap disusutkan dengan menganut didalam undang-undang perpajakan yang berlaku. Dalam hal ini PDAM Way Rilau telah melakukan dengan baik.”

Selanjutnya Septi Triana,S.E menjelaskan dalam hal pencatatan pendapatan PDAM Way Rilau sering keliru:

“Kami sering keliru dalam melakukan pencatatan pendapatan dikarena pegawai sering tidak tahu cara menyelesaikan laporan pendapatan. Laporan pendapatan yang harus dikerjakan contoh nya seperti pendapatan penjualan air diakui berdasarkan rekening tagihan air yang diterbitkan pada bulan yang bersangkutan dan uang air tangki yang diterima; pendapatan sambungan baru dan pendapatan penjualan non air lainnya diakui seluruhnya sebagai pendapatan tahun berjalan; pendapatan denda atas keterlambatan pembayaran oleh pelanggan dicatat pada saat denda diterima; penerimaan dana meter dari pelanggan yang

dimaksudkan untuk pemeliharaan meter air tidak dapat diakui sebagai pendapatan, akan tetapi diakui sebagai kewajiban dalam perkiraan cadangan dana meter. Sistem pencatatan dan pelaporan biaya perusahaan dicatat dan dilaporkan dalam periode terjadinya transaksi. Untuk keperluan pisah batas periode akuntansi, biaya-biaya yang telah terjadi sebelum tanggal neraca walaupun belum dapat diketahui secara pasti jumlahnya, harus dicatat dan dilaporkan dengan cara estimasi yang wajar. Dalam hal ini yang sering terjadi adalah pelaporan yang tidak sesuai karena ketidakmampuan pegawai dalam membuat laporan pencatatan”.

#### b) Aspek Teknis dan Operasional

Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa dalam penyajian data ini tata kelola PDAM Way Rilau akan dilihat dari 3 (tiga) aspek. Aspek yang kedua yang akan peneliti sajikan adalah aspek teknis dan operasional dari perusahaan. Penjabarannya adalah sebagai berikut:

##### 1) Sumber Air Baku

Berdasarkan keterangan dari Kepala Sub Bagian Sumber Air dan Transmisi, Harun Al Rasyid, terkait dengan ketersediaan sumber air PDAM Way Rilau, beliau menjelaskan bahwa:

“Sumber air baku PDAM berasal dari 3 (tiga) sumber air yaitu air permukaan, mata air dan air tanah dalam, PDAM akan terus mencari sumber air baru agar pasokan sumber air akan semakin banyak”.

Keterangan di atas didukung oleh data dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5.6 Kapasitas Sumber Air Baku PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung**

No	Nama Sumber	Elevasi (mdpl)	Debit Maks/Min (l/d)	Debit dimanfaatkan (l/d)
<b>I</b>	<b>AIR PERMUKAAN</b>			
1.	Way Kuripan	+35	1.200/900	450

Lanjutan Tabel 5.6 Kapasitas Sumber Air Baku PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung

<b>II</b>	<b>MATA AIR</b>			
<b>No</b>	<b>Nama Sumber</b>	<b>Elevasi (mdpl)</b>	<b>Debit Maks/Min (l/d)</b>	<b>Debit dimanfaatkan (l/d)</b>
1.	Tanjung Aman	+366	50/18	28
2.	Batu Putih I, II	+227	20/14	15
3.	Way Pancuran I, II	+234	30/18	29
4.	Way Rilau	+237	35/12	18
5.	Way Linti I & III	+247/248	50/30	25
6.	Way Linti II	+245	20/16	-
7.	Way Gudang	+250	20/15	9
8.	Egaharap I, II	-	10/5	4
9.	Way Ulu		10/5	5
10.	Way Biak		15/10	10
<b>III</b>	<b>AIR TANAH DALAM</b>			
1.	Way Kandis		10	4
2.	6 Sumur bor		30	12
	<b>TOTAL</b>			<b>609</b>

Sumber: Laporan Tahunan PDAM Way Rilau Tahun 2008

Namun sejak tahun 2008 sumber air PDAM Way Rilau justru mengalami penurunan hal ini dikarenakan pada pertengahan tahun 2008 mengalami musim kemarau yang cukup panjang, sesuai dengan keterangan Kepala Bagian Produksi Adnan Heri, S.T, beliau menjelaskan bahwa:

“Lokasi sumber mata air yang dimanfaatkan PDAM Way Rilau menyebar ada di Kabupaten Lampung Selatan dan sebagian juga ada di wilayah Kota Bandar Lampung. Secara umum tahun 2007 ini, dengan musim kemarau yang cukup panjang mengakibatkan kapasitas sumber menurun hingga mencapai 40-70%. Kondisi terakhir menggambarkan bahwa kondisi beberapa bangunan *broncaptering* mengalami kerusakan yang disebabkan baik oleh faktor alam maupun faktor manusia. Di *broncaptering* mata air seperti sumber air Way Linti terjadi hambatan pengaliran

karena di dalam pipa terjadi sumbatan batu dan sampah lainnya. Kondisi tanah sekeliling *broncaptering* di beberapa tempat longsor. Sementara untuk perbaikan perusahaan belum memiliki dana yang memadai, karena perbaikan itu memerlukan biaya yang sangat besar. Sebagian dana yang dimiliki PDAM Way Rilau juga habis untuk gaji pegawai dan memperbaiki kerusakan-kerusakan yang masih bisa ditangani oleh PDAM sendiri”.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa terjadi kerusakan beberapa sumbatan pada beberapa bangunan *broncaptering* mengalami kerusakan yang disebabkan oleh faktor alam dan faktor manusia. Seharusnya Pemerintah Kota Bandar Lampung cepat tanggap dalam membantu PDAM Way Rilau dalam menyikapi permasalahan pada sumber air yang ada. Karena hal ini menyangkut hajat hidup orang banyak di Kota Bandar Lampung, hal ini berkaitan langsung dengan pelanggan yaitu masyarakat Bandar Lampung.

Menurut Rifandi Irawan, A.Md ketika peneliti menggali informasi berkaitan dengan penurunan pasokan air yang diakibatkan kerusakan pada *broncaptering*, beliau menjelaskan:

“Kami tidak mengetahui adanya kerusakan yang ada di Way Rilau, yang mengetahui jelas *kan* dari pihak PDAM Way Rilau. Sejauh ini tidak ada laporan dari perusahaan. Tentang kerusakan dimana saja, kalau mau tahu banyak tentang hal itu tentunya yang paling mengetahui adalah pihak PDAM sendiri dan Badan Pengawasnya, tentunya”.

Keterangan yang berbeda peneliti dapatkan dari pihak Badan Pengawas Kinerja Perusahaan, yaitu ketika peneliti mewawancarai salah satu anggota, Benny Hendry, S.E.,M.M, beliau menjelaskan bahwa:

“Pemerintah kota sebagai pemilik PDAM juga seharusnya ikut bertanggung jawab, artinya kerusakan-kerusakan yang terjadi dan pembenahan infrastruktur pada PDAM juga harus ikut dicarikan solusi. Toh, selama ini pemerintah masih berkeinginan untuk ikut campur dalam masalah perusahaan, kecuali jika pemerintah benar-benar ingin membuat PDAM bisa mandiri, dalam arti pemerintah memberikan kebebasan dalam mengelola perusahaan”.

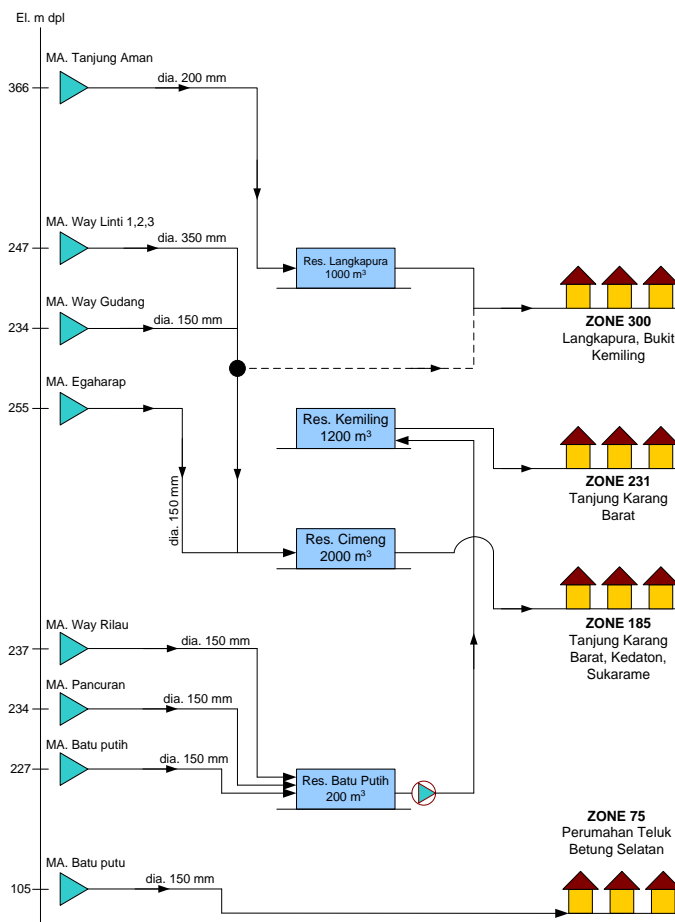
Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai pemilik PDAM juga ternyata tidak maksimal dalam memajukan perusahaan, jangankan untuk membantu PDAM Way Rilau dalam membenahi infrastruktur yang ada namun untuk mengetahui data-data kerusakan atau permasalahan dalam aspek teknis dan operasional saja pemerintah kurang tanggap. Seharusnya terjadi koordinasi yang baik antara pemerintah dan perusahaan agar permasalahan yang dapat diselesaikan.

Tidak hanya pada mata air Way Linti, permasalahan *broncaptering* mata air Tanjung Aman kandungan lumpur pada bak pengumpul cukup banyak perlu dilakukan pengurasan secara manual, agar volume tampungan terpenuhi dan aliran mata air bersih. Sedangkan sumber air tanah dalam yang dimanfaatkan seluruhnya terletak di kota Bandar Lampung untuk mensuplai daerah layanan yang rawan air seperti Bukit Kemiling, Perumnas Way Halim, Jl. Untung Suropati. Sistem yang digunakan ada yang langsung dari sumur bor ke pelanggan dan ada yang dari sumur bor ditampung di *reservoir* seperti di perumahan Bukit Kemiling.

Masalah pada sumber air terkadang menyebabkan pelayanan yang diberikan oleh PDAM Way Rilau menjadi terganggu, air sering tidak mengalir dan air juga terkadang kotor sehingga tidak layak konsumsi. Seperti yang keterangan yang peneliti dapat dari masyarakat pengguna layanan PDAM Way Rilau, Ahmad Bahrn warga Perumnas Way Halim, beliau menjelaskan bahwa:

“Pelayanan yang diberikan oleh PDAM Way Rilau kurang maksimal *mas*. Air terkadang tidak mengalir terutama sore hari sering tidak ada air. Kadang juga air yang dialirkan kotor, makanya saya sering beli air untuk keperluan minum dan memasak, kalau mandi ya terpaksa pakai air kotor. Apalagi jika musim kemarau seperti tahun kemaren, pernah 2 hari tidak ada air. Jelas repot semua dibuatnya”.

**Gambar 5.1 Skematik Sistem dari Sumber Mata Air**



Hal senada juga diungkapkan oleh Siti Oktami warga Bukit Kemiling Permai tentang pelayanan air bersih oleh PDAM Way Rilau, beliau menyatakan bahwa:

“*Wah* Mas, sering sekali airnya tidak mengalir, selain itu juga kotor. Kalau sedang tidak mengalir kami tidak bisa mandi dan cuci, kalau untuk minum beli air isi ulang. Ya harapannya airnya bisa lancar mengalir, kan bayarnya sudah lunas setiap bulan, tapi pelayanannya masih tidak serius”.

Warga Gedong Air, Bapak Ahmad Suhadi juga mengungkapkan hal yang sama, beliau menyatakan:

“Sering Mas, bahkan bisa 3 hari airnya tidak mengalir, biasanya terjadi kalau pas musim kemarau”.

Berdasarkan keterangan beberapa warga di atas dapat diketahui bahwa selama ini pelayanan yang diberikan oleh PDAM Way Rilau kurang maksimal seperti sering terlambatnya air mengalir dan kurang bersih. Padahal masyarakat sudah melaksanakan kewajiban yang yaitu membayar rekening. Sering terlambat aliran air kerumah-rumah diakibatkan oleh menurunnya jumlah pasokan air ke PDAM Way Rilau, terutama musim kemarau dimana sumber-sumber air menurun kapasitas airnya.

Ternyata tidak semua sumber air yang dimiliki PDAM Way Rilau sudah dimanfaatkan sebagai sumber air baku, menurut keterangan Kepala Sub Bagian Sumber air dan Transmisi, Harun Al Rasyid, beliau menjelaskan bahwa:

“Permasalahan tentang terlambatnya aliran air yang mengalir ke rumah-rumah karena tidak semua sumber air yang ada sudah menjadi air baku. Dari sumber air permukaan yang ada di kota Bandar Lampung, baru sungai



Way Kuripan yang dimanfaatkan PDAM sebagai air baku. Untuk menjadikan sumber air menjadi air baku diperlukan peralatan yang mahal biayanya”.

Peneliti mendapat tambahan data terkait dengan peralatan yang digunakan pada sungai Way Kuripan:

a) Bangunan Intake Way Kuripan :

- Dibangun tahun 1987, dengan dilengkapi bangunan bendung dan perlengkapannya, menyatu dengan rumah pompa, serta rumah genset. Berada pada elevasi  $\pm 23$  mdpl.
- Rumah pompa yang ada dilengkapi dengan : pompa air baku jenis vertikal turbin dan *centrifugal* untuk memasok 2 (dua) bangunan pengolahan air yang berada pada elevasi  $\pm 80$  mdpl.
- Pipa transmisi air baku dia. 450 mm masing-masing sepanjang 1.100 m' ke lokasi instalasi pengolahan.

b) Bangunan Pengolahan Air Minum:

Bangunan IPA I dibangun tahun 1987 dengan konstruksi baja dengan kap. 180 lt/det, kemudian tahun 1992 melalui SCUDP dibangun paket IPA 45 lt/det sehingga total kapasitas terpasang 225 lt/det. Lalu tahun 1996 melalui program BLUDP (W1B) dibangun instalasi pengolahan air (IPA II) dengan konstruksi beton kap. 225 lt/det. Sehingga total kapasitas terpasang dari sumber sungai Way Kuripan adalah 450 lt/det. Kedua bangunan ini berada pada elevasi  $\pm$

80 mdpl, dan berjarak  $\pm$  1.100 m' dari intake Way Kuripan. Bangunan IPA I adalah satu dari dua buah IPA sebagai pusat pengolahan air utama PDAM Way Rilau Bandar Lampung sebelum sampai kepada konsumen.

## 2) Reservoir (Tabung) Distribusi

Dari kondisi topografi kota Bandar Lampung yang berbukit, maka pendistribusian air ke daerah layanan menggunakan sistem zone dan setiap zone dilayani oleh satu reservoir distribusi. Secara keseluruhan total kapasitas reservoir yang ada yaitu sebesar 17.100 m<sup>3</sup>, dan 1 buah reservoir transmisi di Batu putih kapasitas 200 m<sup>3</sup> yang mensuplai reservoir Kemiling dengan sistem aliran pemompaan. Adapun data reservoir saat ini, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.7 Reservoir Distribusi PDAM Way Rilau**

Nama Reservoir	Elevasi (m.dpl)	Tahun Dibangun	Kapasitas (m <sup>3</sup> )	Suplai air bersih dari	Daerah Layanan
1. Langkapura	314	1993	500	MA. Tanjung Aman	Zone 300
		1999	500		
2. Kemiling	231	1973	1200	MA. Way Rilau	Zone 231
				MA. Batu Putih	Zone 185
				MA. Pancuran	
3. Cimeng	186	1995	2000	MA. Way Linti	Zone 185
				MA. Egaharap	
4. Palapa	145	1981	5100	Res. Sumur Putri	Zone 145
		2000	500	Res. Sumur Putri	Zone 185
5. Gunung Sulah	145	1998	1500	Res. Palapa	Zone 185
6. Rasuna Said	108	1995	1000	Res. Sumur Putri	Zone 108
7. Sumur Putri	76	1989	4000	IPA 1 dan IPA 2	Zone 75
8. Bukit Kemiling	300	1999	800	Sumur Bor	Zone 300
	<b>Total Kapasitas</b>		<b>17100</b>		

*Sumber : PDAM "Way Rilau", 2007*

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa banyak reservoir (tabung) yang mengalami kerusakan. Terkait hal ini Kepala Sub Bagian Sumber air dan Transmisi, Harun Al Rasyid, beliau menjelaskan bahwa:

“Memang benar, banyak reservoir yang rusak dan tidak berfungsi lagi, tapi perlu biaya yang besar untuk memperbaiki itu semua, sedangkan kalau mengandalkan keuangan perusahaan jelas tidak bisa. Seharusnya pemerintah kota juga turut membantu kami untuk memperbaiki infrastruktur, namun setelah kami mengajukan bantuan berkali-kali bantuan tersebut belum juga direalisasikan”.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa kerusakan yang terjadi pada PDAM Way Rilau kurang mendapat perhatian dari pemerintah kota yang sampai saat ini masih berstatus sebagai pemilik perusahaan. Seharusnya dengan status seperti itu pemerintah lebih memperhatikan keadaan PDAM Way Rilau agar pelayanan yang diberikan lebih optimal.

### 3) Kehilangan Air

PDAM Way Rilau juga mengalami kehilangan air baik dalam produksi dan pada jaringan pipa distribusi sebesar hampir lima puluh persen, seperti yang diungkapkan oleh Harun Al Rasyid, beliau menjelaskan bahwa:

“PDAM juga sering mengalami kehilangan air pada pipa transmisi air baku atau dalam pelaksanaan operasi produksi 3,30% dan pada jaringan pipa distribusi sebesar 41%, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu mas, seperti pemakaian air yang tidak menggunakan meter air; kondisi meter air yang terpasang tidak dapat terbaca karena sudah

tertutup bangunan pelanggan; kondisi meter air dengan kaca buram/berkabut; kemungkinan pada jaringan terdapat sambungan yang tidak diketahui (sambungan gelap); akurasi meter air kurang akurat, karena meter air telah lebih dari 5 tahun setelah pemasangan; kerusakan pada jaringan pipa distribusi dan sarana perlengkapannya; sebagian meter induk air baku tidak berfungsi dengan baik (rusak); kondisi meter air tidak berfungsi (mati).”

**Tabel 5.8 Data Kondisi Meter Air Pelanggan Bermasalah**

No	Uraian	Jumlah Pelanggan
1.	Meter Air Macet	294
2.	Meter Air Kabur/Berembun	177
3.	Meter Air hilang	3
4.	Meter Air Pecah	67
5.	Meter Air Tak Terpasang	28
6.	Meter Air Mundur	49
7.	Meter Air Terbalik	1
8.	Meter Air Tertimbun	137
<b>JUMLAH</b>		<b>756</b>

*Sumber : Data Teknis PDAM Mei 2008*

**c) Aspek Kelembagaan**

Aspek terakhir yang akan dipaparkan dalam menggambarkan tata kelola dari PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung adalah aspek kelembagaan. Pada bagian ini peneliti akan memaparkan bagaimana kondisi PDAM Way Rilau dari segi struktur organisasi dan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan ini. Pada tanggal 11 Maret 1976 dikeluarkan peraturan daerah (Perda) Nomor 02 tahun 1976, yang mengatur tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum, dengan nama PDAM Way Rilau Kotamadya Daerah Tingkat II Tanjung Karang-Teluk betung dan merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah Kotamadya Tingkat II Tanjung Karang-Teluk Betung.

Dengan adanya perubahan nama Kotamadya Daerah Tingkat II Tanjung Karang-Teluk Betung menjadi Kotamadya Daerah Tingkat II Bandar Lampung, sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor: 24 Tahun 1983, maka nama Perusahaan Daerah Air Minum Way Rilau berubah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Rilau Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan keterangan di atas maka dapat diketahui bahwa Pemerintah Kota Bandar Lampung merupakan pemilik dari PDAM Way Rilau. Sebagai pemilik perusahaan Pemerintah Kota Bandar Lampung banyak terlibat langsung dalam proses manajemen perusahaan, sehingga cenderung melakukan intervensi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Direktur Umum PDAM Way Rilau, Simon Mirza, S.E, beliau menjelaskan bahwa:

“Selama ini pemerintah kota Bandar Lampung masih sangat terlibat dalam proses manajemen perusahaan sehingga seringkali melakukan intervensi dalam berbagai kebijakan. Sebenarnya dari pihak perusahaan mengharapkan adanya paradigma baru, yaitu sebagai pemilik perusahaan seharusnya pemerintah tidak terlibat langsung dalam proses manajemen perusahaan namun tetap bertanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan air bersih bagi warganya, itu yang idealnya”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Benny Hendry, S.E., M.M sebagai anggota Badan Pengawas Kinerja Perusahaan, beliau mengatakan bahwa:

“Memang benar bahwa selama ini Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai pemilik masih sangat dominan. Intervensi yang dilakukan cenderung melanggar prinsip-prinsip perusahaan yang sehat”.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa ternyata PDAM Way Rilau sebagai perusahaan daerah tidak memiliki kewenangan penuh untuk mengelola perusahaannya karena masih ada intervensi dari Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai pemilik perusahaan. Seharusnya PDAM Way Rilau diberi kewenangan penuh untuk mengatur dan membuat kebijakan pada perusahaan seperti program kerja perusahaan, penempatan pegawai, rekrutmen pegawai hingga pemilihan pucuk pimpinan perusahaan itu sendiri.

Badan Pengawas Kinerja Perusahaan seharusnya berfungsi sebagai pengawas kinerja perusahaan dan menjadi jembatan antara perusahaan dan pemerintah kota sebagai pemilik. Namun kenyataannya seringkali Badan Pengawas Kinerja Perusahaan juga kurang jelas fungsinya. Seperti pernyataan dari Direktur Umum PDAM Way Rilau, Simon Mirza, S.E, bahwa:

“BPKP itu suatu badan yang memonitor dan mengawasi berjalannya manajemen PDAM yang cenderung menghakimi perusahaan, seharusnya kan BPKP sebagai Badan yang melaksanakan fungsi pengawasan, dan membantu PDAM dalam meningkatkan kinerja perusahaannya, disamping sebagai penghubung antara PDAM dan pemilik”.

Selanjutnya Anggota Komisi B DPRD Kota Bandar Lampung, Dolly Sandra, S.P, mengemukakan bagaimana seharusnya kinerja PDAM Way Rilau itu sendiri, beliau menjelaskan bahwa:

“PDAM Way Rilau didirikan oleh Pemda untuk menghasilkan PAD, namun fungsi sosialnya lebih dominan dari pada fungsi bisnisnya dan lebih menganut pada prinsip-

prinsip dinas. Seharusnya Sebagai BUMD yang berfungsi sebagai perusahaan jasa pelayanan yang menganut pada prinsip-prinsip perusahaan seperti GCG”.

Menurut keterangan di atas dapat diketahui bahwa dari segi aspek kelembagaan PDAM Way Rilau belum sempurna. Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai pemilik masih terlalu dominan dan ikut campur dalam hal pengelolaan perusahaan, padahal seharusnya pemerintah tidak boleh terlalu ikut campur karena ada perbedaan yang jauh antara manajemen pengelolaan dinas dan manajemen pengelolaan perusahaan. Jika pemerintah berikut jajaran dinas hanya berfungsi sebagai pelayan masyarakat sedangkan BUMD memiliki dua fungsi yaitu menyediakan layanan bagi masyarakat dan mendapatkan keuntungan, maka dari itu prinsip-prinsip pengelolaan pemerintahan tidak bisa dimasukkan dalam prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan.

Selain itu juga seharusnya fungsi Badan Pengawas Kinerja Perusahaan juga harus lebih jelas, Badan Pengawas tidak dibuat untuk menghakimi perusahaan, namun sebagai pemonitor kinerja perusahaan agar ada mekanisme *check and balance* antara perusahaan dan pemerintah. Seharusnya DPRD Kota Bandar Lampung juga harus membuat aturan perundangan yang jelas mengenai hubungan antara pemerintah dan perusahaan-perusahaan daerah. Sebagai badan legislatif tentunya DPRD mengetahui bahwa PDAM Way Rilau tidak mampu untuk menyumbang terhadap PAD dikarenakan terus merugi setiap tahun. Dengan demikian, PDAM terbebas dari kewajibannya untuk menyetor kas PAD Daerah Kota Bandar Lampung

Sebagai BUMD, PDAM Way Rilau dalam menetapkan organisasi PDAM berpedoman kepada Surat Keputusan Walikota Bandar Lampung No. 14 Tahun 2002. Jumlah karyawan PDAM Way Rilau (tahun 2008) sebanyak 287 orang yang terdiri dari 237 orang pegawai tetap dan 50 orang pegawai kontrak, dengan jenjang pendidikan terdiri dari  $\leq$  SLTP 74 orang, SLTA 167 orang, D-3 sebanyak 7 orang dan S -1 sebanyak 39 orang.

Dapat dilihat bahwa pegawai yang bekerja di PDAM Way Rilau sangat banyak. Menurut hasil analisis peneliti bahwa pegawai yang lulusan perguruan tinggi sangat sedikit jika dibandingkan dengan lulusan SLTP dan SLTA, sebanyak 46 : 241. Padahal untuk perusahaan sekelas PDAM Way Rilau diperlukan lulusan perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Walaupun ketika diterima bekerja di PDAM belum merupakan lulusan perguruan tinggi harus ada upaya pendidikan dan pelatihan dari perusahaan agar pegawai dapat meningkatkan kapasitasnya.

Banyak lulusan non perguruan tinggi yang menempati jabatan-jabatan penting pada struktur organisasi di PDAM Way Rilau, sebagai contoh:

1. Kepala Sub Bidang Pengawas Operasional Bidang Teknik:  
Anshari
2. Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Karyawan: Mutiarani
3. Kepala Sub Bagian Personalia: Siti Khoisiah



4. Kepala Sub Bagian Sumber air dan Transmisi:  
Harun Al Rasyid
5. Kepala Sub Bagian Pengendalian Kualitas Air dan  
Laboratorium: Nasrullah
6. Kepala Sub Bagian Pemeliharaan Mesin dan Listrik:  
Bambang PA
7. Kepala Sub Bagian Peneritiban Pelanggan: Muzakki
8. Kepala Sub Badan Pusat Data Elektronik: Aidi Sopian

Seharusnya para pegawai PDAM Way Rilau yang bukan merupakan lulusan perguruan tinggi diberi pelatihan dan pendidikan lanjutan agar memiliki kapasitas yang memadai dalam mengelola PDAM Way Rilau. Terkait dengan hal ini Kepala Bagian Umum PDAM Way Rilau A.A Juniadi S.E mengemukakan pendapatnya bahwa:

“Alokasi dana untuk pendidikan dan pelatihan pegawai pada PDAM Way Rilau memang masih sangat kecil. Sebagai contoh untuk tahun 2010 saja alokasi dana untuk pengembangan SDM hanya sebesar 0,4% dari total anggaran”.

Padahal pendidikan dan pelatihan pegawai sangat penting untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia perusahaan yang akan berimbas pada semakin sehatnya kinerja perusahaan itu sendiri.

Selanjutnya beliau juga menyatakan bahwa:

“Jumlah jam pelatihan masih sangat rendah dibandingkan dengan jumlah hari kerja per tahun, hal ini juga karena anggaran yang sangat minim. Kurangnya pendidikan dan pelatihan pegawai juga membuat etos kerja pegawai PDAM Way Rilau rendah. SOP juga belum begitu jelas”.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa kurangnya kualitas kinerja pegawai PDAM Way Rilau tidak hanya disebabkan kurangnya pendidikan dan pelatihan pada pegawai namun juga disebabkan ketidakjelasan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada pada perusahaan daerah sekelas PDAM Way Rilau yang sudah lama didirikan. Seharusnya kejelasan tentang prosedur dan mekanisme kerja sudah lama ada pada perusahaan.

Selain itu peneliti juga menemukan bahwa banyak pegawai lulusan perguruan tinggi yang menempati bidang tidak sesuai dengan bidang keilmuan, sebagai contoh:

1. Staf Ahli Bidang Umum: Ilyas Rach, S.T.
2. Kepala Bagian Perencanaan Teknik: Ishahtulhusna, S.P
3. Kepala Sub Bagian Distribusi dan Penyambungan:  
Suwarno, S.H
4. Kepala Sub Bagian Meter Air dan Segel: Agung Purnama, S.E
5. Staf Ahli Bidang Teknik: Syarifuddin, S.E

Data di atas didukung oleh pernyataan menurut Benny Hendry, S.E., M.M anggota Badan Pengawas Kinerja Perusahaan, mengemukakan bahwa:

“Kurangnya etos kerja yang ada pada PDAM Way Rilau disebabkan karena beberapa hal seperti sistem penempatan pegawai yang tidak jelas pedomannya, sistem promosi jabatan dan kenaikan pangkat yang belum jelas dan bisa juga disebabkan kurangnya penghargaan atas pegawai-pegawai berprestasi dan sanksi-sanksi bagi mereka yang melanggar”.

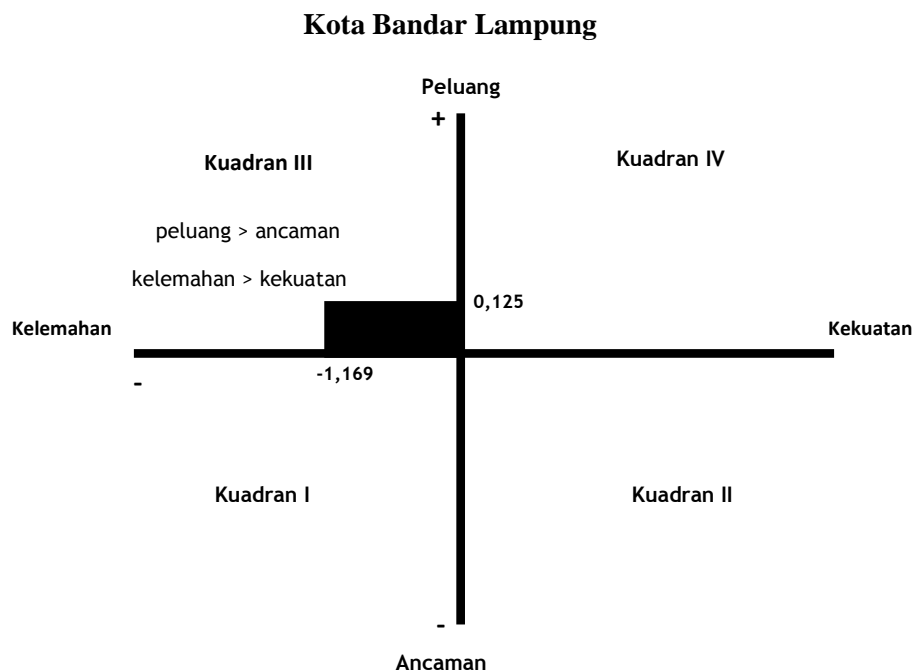
Pendapat tersebut senada dengan apa yang dikatakan oleh A.A Junaidi,S.E sebagai Kepala Bagian Umum, beliau mengatakan bahwa:

“ya, kami mengakui bahwa dalam hal pola pengembangan dan perencanaan karier pegawai pada PDAM Way Rilau memang belum ada pola yang jelas. Penempatan pegawai juga terkadang tidak sesuai dengan basis keilmuan. Ada disini yang sudah lama bekerja namun belum meningkat, ada yang cepat kariernya meningkat. Kalau faktor-faktor yang menyebabkan hal itu terjadi bukan kapasitas saya untuk menjelaskan. Pola penilaian kinerja juga belum ada standar bakunya jadi hal itu juga mengakibatkan pola pengembangan karier belum bisa dilakukan dengan baik”.

## **2. Posisi PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung berdasarkan Hasil Audit Badan Pengawas PDAM Way Rilau**

Dampak permasalahan lemahnya sumber daya yang dimiliki oleh PDAM Way Rilau baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya berdampak pada penilaian kinerja perusahaan oleh Badan Pengawas Kinerja Perusahaan tahun 2010. Posisi PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung berada pada kuadran III, dimana perusahaan menghadapi peluang yang besar tetapi sumber dayanya lemah. Oleh karena itu perusahaan ini tidak dapat memanfaatkan peluang secara optimal. Saran dari Badan Pengawas Kinerja Perusahaan adalah fokus strategi PDAM pada posisi ini adalah meminimalkan kendala-kendala internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Untuk lebih jelas bisa dilihat pada gambar dibawah ini.

**Gambar 5.2 Diagram Posisi Hasil Analisis SWOT PDAM Way Rilau**



*Sumber: Hasil Audit BPKP Tahun 2010*

Hasil audit dari Badan Pengawas Kinerja Perusahaan di atas berdasarkan analisis faktor-faktor internal dan eksternal PDAM Way Rilau itu sendiri, tabel data mengenai hal ini dapat dilihat pada lampiran.

## **B. Pembahasan**

Sub bab ini akan peneliti bahas mengenai hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian di atas menggunakan teori-teori yang peneliti gunakan pada tinjauan pustaka. Berikut adalah penjelasannya:

### **1. Kesesuaian Tata Kelola PDAM Way Rilau dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)**

Perusahaan publik atau lebih sering disebut sebagai *State-owned Enterprises* (SOEs) dan di Indonesia dikenal sebagai Badan Usaha Milik Negara/Daerah berasal dari akar sejarah evolusi teori ekonomi. *Pertama*, Adam Smith

mengetengahkan sebuah teori tentang “*The Invisible Hand*”, maka eksistensi peran sektor publik semata-mata hanya bersifat *basic jobs of government*, seperti *protecting the society, administration, of justice* dan *creating dan maintaining of public institution*. Dalam kondisi demikian maka hampir dapat dipastikan bahwa pemerintah sangat minim terlibat dalam mekanisme pasar dan perekonomian secara luas. Tangan-tangan ajaib pasar benar-benar diberi kebebasan untuk mendistribusikan pendapatan pada masyarakat sedangkan pemerintah hanya berfungsi sebagai penjaga malam saja (*policy state*).

*Kedua*, perkembangan menunjukkan bahwa ternyata menunjukkan bahwa ternyata kepercayaan terhadap tangan-tangan ajaib yang bernama pasar, tidak seluruhnya mampu memberikan pemerataan dan keadilan pada masyarakat. Pasar mengalami kegagalan dalam distribusi pendapatan. Implikasinya pemerintah dituntut untuk tidak hanya berperan sebagai *basic jobs* saja, akan tetapi juga ikut serta mengatasi kegagalan pasar. Intervensi pemerintah terhadap pasar ini harus ditujukan kepada kesejahteraan pasar rakyat. Dalam posisi ini negara berperan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat (*welfare state*).

Manifestasi dari penambahan peran ini adalah munculnya sejumlah campur tangan pemerintah di bidang perekonomian negara. BUMN/BUMD adalah salah satu wujud kongkrit daripada hal tersebut dimana jika ditilik dari perkembangannya dari tahun-tahun jumlahnya semakin membengkak. Di Indonesia sendiri, BUMN dan BUMD memiliki landasan yang kuat yaitu Undang-Undang Dasar 1945. Pada pembukaan UUD 1945 tentang tujuan

nasional, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Peran negara (pemerintah) mewujudkan tujuan nasional tersebut di atas. Peran itu diantaranya dilakukan oleh BUMN dan BUMD.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 BUMD dikenal dengan nama Perusahaan Daerah. Perusahaan Daerah ini didirikan berdasarkan peraturan daerah, dan merupakan badan hukum, serta kedudukannya diperoleh dengan berlakunya peraturan daerah tersebut. Perusahaan Daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan. Perusahaan Daerah bergerak dalam lapangan yang sesuai dengan urusan rumah tangganya menurut peraturan perundangan tentang pemerintah daerah.

Undang-undang Nomor 32 tentang Pemerintah Daerah Pasal 177 menyebutkan bahwa Pemerintah Daerah dapat memiliki BUMD yang pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/atau pembubarannya ditetapkan dengan peraturan daerah yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Modal perusahaan daerah terdiri dari seluruh atau sebagian dari kekayaan daerah yang dipisahkan. Modal perusahaan daerah yang untuk seluruhnya terdiri atas kekayaan suatu daerah dipisahkan tidak terdiri atas saham. Sebaliknya modal perusahaan daerah yang sebagian terdiri dari kekayaan daerah yang dipisahkan, modal itu terdiri atas saham.

Berbagai permasalahan yang mengelayuti BUMN dan BUMD seperti banyaknya perusahaan yang tidak sehat dan kurang sehat, multiperan yang harus dimainkan oleh BUMN dan BUMD, masalah administratif substantif dan teknis penunjang, dan kinerja keuangan yang masih rendah, serta laporan manajemen yang sering mengalami keterlambatan menjadi alasan faktual untuk menggulirkan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan perusahaan khususnya BUMN dan BUMD.

Selain alasan faktual, ada dua alasan penting lain mengapa BUMN dan BUMD perlu menerapkan GCG. Pertama, landasan yuridis yaitu Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada BUMN, yang dapat berlaku juga bagi BUMD. Menurut keputusan menteri ini, dasar pertimbangan penerapan praktek GCG pada BUMN dan BUMD adalah:

- a) Prinsip GCG merupakan kaidah, norma ataupun pedoman korporasi yang diperlukan dalam sistem pengelolaan BUMN dan BUMD yang sehat.
- b) Prinsip GCG belum diterapkannya sepenuhnya dalam lingkungan BUMN dan BUMD.
- c) Untuk lebih meningkatkan kinerja BUMN dan BUMD, pelaksanaan prinsip GCG perlu lebih dioptimalkan.
- d) Mengingat hal-hal diatas, dipandang perlu untuk menegaskan kembali penerapan GCG pada BUMN dan BUMD melalui penetapan Keputusan Menteri BUMN.

PDAM Way Rilau sebagai satu-satunya perusahaan daerah yang berkewajiban menyediakan kebutuhan air bersih bagi masyarakat Bandar Lampung juga telah berkomitmen menerapkan GCG pada perusahaan. Pada dokumen Corporate Plan Tahun 2008-2012 disebutkan bahwa dalam rangka upaya pengembangan dan perbaikan pelayanan, perusahaan menjalankan usahanya dengan menggunakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri dari lima prinsip yaitu:

- a) Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
- b) Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- c) Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
- d) Pertanggungjawaban (responbilitas), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;



- e) Kewajaran (*Fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa tata kelola PDAM Way Rilau belum sepenuhnya dapat menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam tata kelola perusahaan. Tata kelola perusahaan yang peneliti bagi menjadi 3 (tiga) aspek yaitu aspek keuangan, aspek teknis dan manajerial, dan aspek kelembagaan. Zarkasyi (2008: 38) mengemukakan bahwa setiap perusahaan harus memastikan bahwa prinsip GCG diterapkan disetiap aspek bisnis dan disemua jajaran perusahaan. Prinsip GCG yang dimaksud yaitu transparansi, akuntabilitas, responbilitas, indepedensi serta kewajaran, yang mana prinsip-prinsip itu diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan memperhatikan pemangku kepentingan. Berikut penjelasan dari masing-masing asas tersebut di atas.

- a. Transparansi

Merupakan salah satu prinsip yang perlu dikembangkan dalam penerapan GCG. Transparansi berhubungan dengan kualitas informasi yang disampaikan perusahaan dan dapat diwujudkan antara lain: (1) mengembangkan sistem akuntansi yang berbasis standar akuntansi dan penerapan terbaik yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas; (2) pengembangan Teknologi Informasi (TI) dan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk menjamin adanya pengukuran kinerja

yang memadai dan proses pengambilan Kominaris dan Direksi; (3) mengembangkan Manajemen Resiko Perusahaan yang memastikan bahwa semua resiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas; (4) mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka. Sehingga berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa transparansi adalah keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan dan informasi yang relevan mengenai perusahaan.

Pada PDAM Way Rilau, prinsip transparansi belum tercapai hal ini dibuktikan sistem pelaporan keuangan yang kurang baik. Buruknya keuangan PDAM Way Rilau yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian setiap tahunnya juga bisa disebabkan oleh kesalahan manajemen perusahaan sendiri. Dapat dilihat pada tabel 5.5 tentang Pendapatan dan Biaya Produksi PDAM Way Rilau. Tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil dari manajemen keuangan dan transparansi laporan keuangan menyebabkan perusahaan menderita kerugian. Karena walaupun perusahaan memiliki sumber daya namun jika manajemen perusahaan buruk maka sumber daya tersebut menjadi sia-sia. Manajemen adalah alat untuk mengelola segala sumber daya yang ada diperusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan itu sendiri.

Pada prinsip transparansi PDAM Way Rilau juga harus menerapkan pengembangan Teknologi Informasi (TI) dan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk menjamin adanya pengukuran

kinerja yang memadai dan proses pengambilan Komisararis dan Direksi. Sedangkan pada bagian sebelumnya telah diketahui bahwa dalam hal pengukuran kinerja dan Standar Operasioanal Prosedur (SOP) belum memiliki standar yang jelas. Bahkan menurut informasi dari Badan Pengawas PDAM Way Rilau dan Komisi B DPRD Kota Bandar Lampung kurangnya kejelasan penilaian kinerja dan SOP membuat etos kerja para pegawai PDAM Way Rilau menjadi sangat rendah. Etos kerja pegawai perusahaan yang rendah sebagai akibat dari ketidakjelasan penilaian kinerja dan SOP pada perusahaan.

Manajemen Resiko Perusahaan yang memastikan bahwa semua resiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan analis SWOT yang akurat. Pada bagian ini PDAM Way Rilau telah melakukan dengan cukup baik, dengan hasil bahwa perusahaan masih dalam kuadran III dimana sebenarnya perusahaan memiliki peluang untuk bisa meningkatkan kinerja namun dalam hal sumber daya perusahaan masih lemah. Jadi prioritas perusahaan adalah maksimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. PDAM Way Rilau sudah cukup transparansi dengan adanya laporan ini pada Badan Pengawas PDAM Way Rilau, walaupun tidak terhadap masyarakat sebagai bukti peneliti tidak mendapatkan data tersebut dari PDAM Way Rilau. Saat ini tinggal bagaimana para pemangku kepentingan menyikapi hasil laporan tersebut.

Prinsip transparansi juga mengharuskan bahwa PDAM Way Rilau harus terbuka dalam hal mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka kepada seluruh pemangku kepentingan termasuk masyarakat. Dalam hal ini PDAM Way Rilau jelas tidak transparan karena tidak pernah melakukan rekrutmen secara terbuka terhadap masyarakat. Sampai saat ini masyarakat awam tidak pernah mengetahui seperti apa cara PDAM Way Rilau melakukan rekrutmen pegawai. Seharusnya masyarakat wajib mendapatkan informasi tentang segala kebijakan yang ada pada perusahaan. Selain itu tidak ada standar yang jelas mengenai rotasi pegawai dan penempatan pegawai sebagai bukti dalam struktur organisasi perusahaan masih banyak jabatan yang diisi oleh pegawai yang sebenarnya tidak sesuai basis keilmuannya. Selain itu masih banyak juga pegawai yang menempati posisi penting namun tingkat pendidikan belum layak untuk menempati posisi tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2009: 289) transparansi dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek : (1) Adanya kebijakan terbuka terhadap pengawasan, (2) Adanya akses informasi sehingga masyarakat dapat menjangkau setiap segi kebijakan, (3) Berlakunya prinsip *check and balance*. Tujuan transparansi membangun rasa saling percaya antara perusahaan dengan publik dimana perusahaan harus memberi informasi akurat bagi publik yang membutuhkan. Dalam hal ini PDAM Way Rilau Way juga belum bisa menerapkan sepenuhnya kepada masyarakat. Keterbukaan PDAM Way Rilau

hanya sebatas kepada Pemerintah Kota Bandar Lampung, DPRD Kota Bandar Lampung dan Badan Pengawas PDAM Way Rilau.

b. Akuntabilitas

Menurut Dwiyanto dkk (2008: 57) akuntabilitas merujuk pada suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian tingkat penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada dimasyarakat atau yang dimiliki oleh para *stakeholders*. Nilai dan norma pelayanan yang berkembang dalam masyarakat tersebut diantaranya prinsip keadilan, penegakan hukum, hak asasi manusia, dan orientasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat pengguna jasa.

Melalui penerapan prinsip akuntabilitas, suatu proses pengambilan keputusan dan kinerja perusahaan dapat dimonitor, dinilai, dan dikritisi. Pada dasarnya prinsip akuntabilitas merupakan tanggungjawab manajemen melalui pengawasan yang efektif berdasarkan keseimbangan manajer dan para pemegang saham. Sehingga akuntabilitas dapat diartikan sebagai kejelasan struktur, pelaksanaan dan pertanggungjawaban sehingga pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif.

Pada PDAM Way Rilau prinsip akuntabilitas jelas belum terpenuhi. Pertama dari kejelasan struktur organisasi, telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa dalam struktur organisasi perusahaan ada beberapa bagian yang ditempati oleh orang yang kurang tepat

karena begitu jauhnya basis pendidikan yang dimiliki dengan jabatan yang diemban, sebagai contoh: jabatan Staf Ahli Bidang Teknik dijabat oleh seorang lulusan Ekonomi. Hal ini jelas akan menjadi masalah bagi perusahaan dimana beberapa bagian dari struktur organisasi dapat dipastikan kurang maksimal.

Hal ini jelas berdampak negatif terhadap kinerja PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Menurut analisis peneliti permasalahan yang timbul dari teknis dan operasional perusahaan salah satu penyebabnya adalah penempatan para pegawai yang kurang berkompeten pada bidangnya. Hasilnya jelas bahwa kerusakan-kerusakan yang terjadi pada infrastruktur perusahaan disebabkan oleh faktor manusia juga. Seperti tidak berfungsinya bangunan *broncaptering* mata air pada sumber air Way Linti yang mengalami hambatan pengaliran karena di dalam pipa terjadi sumbatan batu dan sampah lainnya. Harusnya hal ini mampu diatasi oleh perusahaan sendiri, namun dikarenakan orang-orang yang berkecimpung dalam bidang tersebut bukan yang tepat pada bidangnya maka permasalahan tersebut kurang mampu diatasi.

Ketidaksesuaian struktur organisasi dimana suatu jabatan diemban oleh orang yang kurang sesuai mengakibatkan pelaksanaan tugas dan pertanggungjawaban kurang maksimal. Akuntabilitas juga mengacu pada penerapan norma-norma yang ada pada masyarakat atau *stakeholders*. Salah satu norma yang ada yaitu orientasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat pengguna jasa.

Selama ini pelayanan yang diberikan oleh PDAM Way Rilau juga kurang maksimal terhadap masyarakat seperti terlambatnya air mengalir dan kurang bersih. Padahal masyarakat sudah melaksanakan kewajibannya yaitu membayar rekening. Sering terlambatnya aliran air kerumah-rumah diakibatkan oleh menurunnya jumlah pasokan air ke PDAM Way Rilau, terutama musim kemarau dimana sumber-sumber air menurun kapasitas airnya.

Dalam penjelasan sebelumnya telah diketahui bahwa kurangnya pelayanan oleh perusahaan dikarenakan sering terganggunya sumber air yang ada. Namun dari pihak PDAM Way Rilau sendiri tidak memberikan penjelasan terhadap masyarakat sehingga masyarakat tidak mengetahui penyebab keterlambatan pengaliran air kerumah warga.

Tindakan tersebut menunjukkan bahwa pihak perusahaan tidak peduli dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Padahal masyarakat juga merupakan *stakeholders* yang harus diperhatikan kepentingannya. Menurut analisis peneliti hal seperti ini terjadi karena perusahaan kurang menyadari akan fungsinya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat selain untuk mendapatkan keuntungan.

Menurut Sedarmayanti (2009: 106) faktor penyebab akuntabilitas tidak berlangsung pada suatu instansi adalah tingkat pemahaman rendah; gaji rendah; dekadensi moral; manajemen yang buruk; hambatan budaya; monopoli; buruknya sistem akuntansi; kurangnya kemampuan penerapan akuntabilitas; budaya birokrasi; rendahnya kualitas sumber daya manusia; lemahnya aturan hukum dan lingkungan yang kurang kondusif.

Penjelasan dari Sedarmayanti di atas membuat peneliti lebih memahami mengapa PDAM Way Rilau belum mencapai prinsip akuntabilitas pada perusahaan. Pertama, tingkat pemahaman rendah dikarenakan banyak struktur yang tidak tepat, banyak pegawai-pegawai tidak sesuai penempatannya pada perusahaan sehingga pemahamannya tentang tugas, pokok dan fungsi menjadi rendah. Kedua, manajemen yang buruk; hambatan budaya; monopoli; buruknya sistem akuntansi adalah satu kesatuan yang berhubungan terjadi di PDAM Way Rilau. Manajemen perusahaan yang buruk, hambatan budaya perusahaan yang masih seperti birokrat, serta kepemilikan perusahaan yang bersifat monopoli menyebabkan buruknya sistem akuntansi yang berdampak kurangnya kemampuan penerapan akuntabilitas perusahaan.

Secara umum kurangnya prinsip akuntabilitas yang diterapkan oleh pegawai PDAM Way Rilau menyebabkan perusahaan menjadi tidak sehat. Sebagai sebuah BUMD satu-satunya yang berwenang



mengelola penyediaan air minum bersih di Kota Bandar Lampung ternyata PDAM Way Rilau tidak bisa lepas dari hutang yang digunakan untuk membiayai operasional, pembenahan infrastruktur, pengembangan perusahaan, penambahan sarana prasarana, gaji pegawai dan lain-lain.

Hutang yang ada di PDAM adalah untuk biaya belanja pegawai, pembenahan infrastruktur karena banyak yang rusak, pengembangan perusahaan seperti penambahan pipa, penambahan meter air, pencarian sumber air yang baru. Sebuah perusahaan memang seharusnya berusaha agar perusahaan bisa terus berjalan. Maka dari itu bisa dimengerti mengapa perusahaan Way Rilau pada akhirnya memiliki hutang, tinggal bagaimana seharusnya PDAM mampu mengelola kinerja perusahaan dengan benar. Karena sebagai BUMD sudah seharusnya perusahaan bertugas untuk melayani masyarakat, namun harus juga menghasilkan keuntungan.

Hutang jangka pendek PDAM untuk jenis hutang usaha dan non usaha merupakan hutang jangka pendek yang dapat dibayarkan pada masanya, akan tetapi hutang jangka panjang jatuh tempo dan bunga pinjaman merupakan hutang yang tidak dapat dibayar sesuai masa pembayaran. Hutang ini setiap tahunnya terakumulasi sehingga total hutang jangka pendek meningkat setiap tahunnya. Karena itu hutang PDAM semakin membengkak setiap tahunnya.

Permasalahan ini sangat serius mengingat PDAM Way Rilau merupakan perusahaan daerah yang juga semestinya memberikan kontribusi terhadap PAD. Namun jika permasalahan terkait hutang tidak juga kunjung selesai maka akan semakin jauh harapan bahwa akan ada kontribusi dari PDAM terhadap PAD Kota Bandar Lampung. Harus ada upaya dari berbagai pihak seperti DPRD Kota Bandar Lampung dan Pemerintah Kota Bandar Lampung untuk serius dalam membenahi keuangan perusahaan.

Pemerintah Kota Bandar Lampung dan DPRD Kota Bandar Lampung seharusnya lebih berkomitmen untuk menyehatkan perusahaan daerah ini. Permasalahan hutang PDAM Way Rilau sebenarnya juga sudah menjadi agenda DPRD untuk dibahas. Selama ini dewan juga sudah melakukan upaya untuk mendorong baik pemerintah kota maupun pihak PDAM Way Rilau sendiri untuk sama-sama mencari solusi dalam membenahi kinerja perusahaan. Terutama pemerintah kota sebagai pemilik perusahaan, seharusnya PDAM jangan hanya diberi pinjaman namun juga harus dibantu dengan cara lain, seperti tolong biarkan perusahaan bebas untuk menjalankan kebijakannya, dalam artian pemerintah kota sudah seharusnya tidak terlalu ikut campur dalam manajemen perusahaan, agar perusahaan juga mampu berkembang.

Hutang PDAM terdiri dari berbagai macam pinjaman, pinjaman dimulai pada tahun 1986 kemudian pinjaman pada tahun 1991 dan 1992. Pinjaman jangka panjang sangat bervariasi, jumlah

pinjaman pokok PDAM Way Rilau mulai tahun 1986 sampai dengan tahun 1992 mencapai Rp. 27,9 Miliar yang seharusnya sudah terbayar hutang pokok mencapai Rp. 20,3 Miliar. Akibat ditundanya pembayaran maka hutang jangka panjang harus dibayar pada tahun 2008 mencapai Rp. 61,3 Milyar termasuk bunga, kewajiban komitmen, serta denda.

Terbelitnya PDAM Way Rilau Bandar Lampung dengan permasalahan hutang baik jangka pendek maupun jangka panjang membuat perusahaan mengalami kerugian setiap tahunnya. Karena perusahaan diwajibkan tiap tahun membayar hutang jangka pendek dan membayar bunga jangka panjang. Dimana hutang jangka panjang semakin besar setiap dikarenakan akumulatif dari setiap jatuh tempo perusahaan belum mampu untuk membayar hutang tersebut.

Seperti penjelasan di atas hal ini terjadi karena kinerja perusahaan yang buruk. Kinerja perusahaan yang buruk sangat dipengaruhi oleh kompetensi para pegawai yang ada. Apakah para pegawai memiliki komitmen dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Disebutkan oleh Sedarmayanti bahwa kualitas sumber daya manusia sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menegakkan akuntabilitas perusahaan. Menurut Ibrahim (2008: 77) manajemen kinerja adalah usaha kegiatan dan program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan

organisasi (perusahaan) untuk mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2001: 6). Kegiatannya meliputi seluruh proses manajemen, mulai menetapkan tujuan dan sasaran, perencanaan, pengorganisasian, pengerakan/pengerahan serta evaluasi dan hasilnya. Karena harus jelas tujuan sistem kerjanya (apa yang dinilai) dan mestinya berlaku untuk seluruh karyawan (pimpinan dan karyawan). Penilaian harus bersifat timbal balik dan mengikutsertakan pihak-pihak yang ada hubungannya dengan penilaian kinerja tersebut (misalnya pelanggan, masyarakat, mitra dan lainnya) (Ruky, 2001: 1-8).

Manajemen Kinerja (*performance managemen*) pada prinsipnya meliputi seluruh aspek yang menghasilkan prestasi kerja suatu organisasi. Mestinya meliputi seluruh upaya meningkatkan sarana-prasarana-proses atau metode kerja-kemampuan sumberdaya manusianya berikut gairah dan motivasi kerjanya-kualitas bahan baku dan unsur-unsur pendukung lainnya. Dalam praktiknya, karena begitu kompleksnya, biasanya lebih ditekankan pada upaya peningkatan prestasi kerja karyawan (Ruky, 2001: 7-12).

Manfaat manajemen kinerja pada PDAM Way Rilau adalah:

- 1) Meningkatkan prestasi karyawan PDAM Way Rilau baik secara perseorangan maupun kelompok, dan akhirnya dapat meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan. Harapannya dengan meningkatkan prestasi karyawan

mampu menyetakan perusahaan, yang terdekat adalah mampu melepaskan perusahaan dari belitan hutang piutang.

- 2) Menunjang minat dan prestasi karyawan, apalagi kalau diikuti preangkat *reward and punishment system* yang tepat (misalnya *merit system* sebagai standar).
- 3) Membantu menyusun program pendidikan dan latihan (program pemberdayaan) yang sesuai bagi pegawai PDAM Way Rilau.
- 4) Memberikan kesempatan kepada pegawai PDAM Way Rilau untuk memberikan umpan balik yang bermanfaat, sehingga sistem kinerja perusahaan akan bekerja dengan baik, tidak mengalami stagnansi.

c. **Responsibilitas**

Definisi responsibilitas menurut *Organization for Economic Corporation Development* (OECD) yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi. Prinsip ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa responbilitas merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang, menyadari akan adanya tanggungjawab sosial, menghindari penyalahgunaan kekuasaan menjadi profesional dan menjunjung etika, memelihara bisnis yang sehat.

Pada perusahaan PDAM Way Rilau banyak nilai-nilai responibilitas yang tidak tercapai seperti kurangnya tanggung jawab sosial para karyawan perusahaan yang seringkali meninggalkan pekerjaan untuk urusan-urusan pribadi sehingga tugasnya menjadi terbengkalai. Para pegawai juga sering lalai dalam menjalankan tugasnya seperti pembacaan meter air yang tidak akurat. Hal ini sangat merugikan perusahaan karena pembacaan meter air yang tidak akurat dapat mengakibatkan ketidaktepatan data yang diperoleh sehingga terjadi selisih antara pengeluaran air dengan jumlah tagihan yang dimiliki. Wajar saja jika PDAM Way Rilau selalu mengalami kehilangan air bahkan sampai 50 (lima puluh) %.

Sedangkan menurut Dwiyanto (2008: 51) menjelaskan bahwa responibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Hal ini jelas belum dicapai oleh perusahaan, sebagai bukti adalah carut marutnya laporan keuangan perusahaan, keterlambatan penyampaian laporan dan tumpang tindihnya wewenang membuat prinsip-prinsip administrasi sering terabaikan.

Menurut banyak pihak seperti Badan Pengawas Kinerja Perusahaan dan DPRD Kota Bandar Lampung, peneliti juga sepakat dengan pendapat ini, menilai bahwa ada yang perlu dibenahi dalam sistem kerja PDAM Way Rilau, nilai-nilai seperti profesionalisme dan

produktifitas harus ditingkatkan. Banyaknya piutang tak tertagih yang juga menyebabkan masalah keuangan pada perusahaan merupakan bukti kurangnya profesionalisme dan produktifitas para pegawai. Mereka tidak mampu melakukan penagihan padahal sebagai wewenang untuk melakukan penagihan itu ada. Semakin kecil jumlah piutang tak tertagih akan semakin baik bagi perusahaan, begitu juga sebaliknya jika piutang tak tertagih semakin besar maka dampaknya akan semakin buruk bagi perusahaan.

Sebagai sebuah BUMD maka PDAM Way Rilau mempunyai 2 (dua) fungsi sekaligus yaitu menyediakan pelayanan bagi masyarakat yaitu kebutuhan akan air bersih dan meraup keuntungan sebagai sebuah perusahaan daerah yang wajib menyumbangkan PAD terhadap daerahnya. Namun dalam hal ini perusahaan belum mampu untuk mencapai keduanya. Dalam hal pelayanan kepada masyarakat PDAM Way Rilau masih belum maksimal dan belum sesuai dengan standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan baik oleh para ahli maupun aturan perundangan.

Begitu pula dalam pencapaian fungsi yang kedua yaitu meraup keuntungan sebagai perusahaan karena memiliki kewajiban untuk menyumbang terhadap PAD dimana PDAM Way Rilau sejak tahun 2007 sudah sama sekali tidak memiliki kontribusi terhadap PAD

Kota Bandar Lampung. Hal ini dikarenakan peristiwa kebakaran yang dialami sehingga PDAM mengalami kerugian yang sangat besar. Sejak itu keuangan PDAM difokuskan untuk membenahi infrastruktur yang ada. Peristiwa kebakaran membuat keuangan perusahaan terganggu dan cakupan pelayanan menjadi menurun. Pada akhirnya perusahaan tidak mampu meraih keuntungan dalam pengelolaan perusahaan.

Tidak adanya kontribusi PDAM terhadap PAD Kota Bandar Lampung sejak tahun 2007 memiliki arti bahwa perusahaan tidak lagi berperan dalam pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat. Seharusnya hal ini menjadi perhatian utama para *stakeholders* untuk membantu perusahaan agar mampu meningkatkan kinerja sehingga sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi. Pembenahan pada PDAM Way Rilau tidak hanya pada infrastruktur tetapi juga pada mental para pegawai agar mampu bangkit dari keterpurukan dan mampu menjalankan perusahaan sesuai dengan kerangka peraturan yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian tentang sistem piutang PDAM Way Rilau menyebutkan bahwa sistem piutang disajikan sebesar nilai tunai yang dapat direalisasikan, dan atas piutang usaha yang kemungkinan tidak dapat tertagih dibentuk penyisihan yang nilai akhirnya ditentukan. Aturannya seperti ini piutang sampai dengan 3



bulan = 0%; diatas 3 bulan sampai dengan 6 bulan = 30%; diatas 6 bulan sampai dengan 1 tahun = 60%; diatas 1 Tahun sampai dengan 2 tahun = 75%; diatas 2 tahun = 100%. Piutang berumur 1 tahun sampai dengan 2 tahun diklasifikasikan sebagai piutang ragu-ragu, sedangkan yang berumur diatas 2 tahun diklasifikasikan sebagai piutang tak tertagih dan dapat dihapuskan untuk dicatat secara ekstrakompatibel. Dan pada perusahaan PDAM Way Rilau piutang tak tertagih ini cukup besar, hal ini disebabkan tunggakan rekening para pelanggan PDAM Way Rilau cukup besar.

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa jumlah piutang tak tertagih yang berasal dari tunggakan pelanggan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung cukup besar. Faktor ini jelas menyebabkan masalah bagi keuangan perusahaan. Seharusnya piutang tak tertagih harus dibuat sekecil mungkin, harus dibuat sistem penagihan piutang yang lebih baik agar hasilnya juga lebih produktif. Besarnya piutang tak tertagih juga menunjukkan bahwa kurangnya profesionalisme dan produktifitas pegawai PDAM Way Rilau dalam melakukan penagihan yang menyebabkan para pelanggan membandel untuk membayar rekening air.

d. Independensi

Penerapan prinsip ini supaya tidak ada intervensi dari pihak-pihak yang terkait yang dapat mengganggu kemampuannya secara mandiri dan kritis. Penerapan prinsip independensi dapat

diwujudkan antara lain: (1) tidak adanya intervensi yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik dari pemegang saham, birokrat dan politisasi terhadap pengelolaan perusahaan; (2) bebas dari pengaruh kepentingan pribadi seluruh pegawai perusahaan; (3) tidak ada benturan kepentingan dalam perusahaan.

Pada prinsip ini jelas PDAM Way Rilau belum mampu untuk mencapainya. Status kepemilikan perusahaan oleh pemerintah Kota Bandar Lampung diakui mengganggu kinerja perusahaan karena terlalu ikut campurnya pemerintah dalam hal pengelolaan perusahaan. Keterlibatan pemerintah mencakup penempatan pegawai, kebijakan tarif yang diberlakukan oleh PDAM Way Rilau dan kebijakan pengembangan perusahaan lainnya. Keterlibatan pemerintah ini membuat perusahaan menjadi tidak bebas dalam menentukan langkah-langkah yang akan ditempuh. Hal ini berakibat negatif terhadap perusahaan, sebagai contoh kasus berhentinya pelabuhan untuk berlangganan air kepada PDAM Way Rilau sejak tahun 2005 dikarenakan tarif yang terlalu tinggi yaitu sebesar yaitu Rp. 25.000,-/m<sup>3</sup> sedangkan tarif air PDAM di pelabuhan jakarta hanya Rp. 18.000,-/m<sup>3</sup>. Perusahaan tidak mampu berbuat apa-apa karena untuk merubah harga tarif harus melalui persetujuan eksekutif dan legislatif. Perusahaan tidak dapat mengubah tarif sekehendaknya tanpa persetujuan dari Dewan Pengawas PDAM, Pemerintah Kota, dan DPRD Bandar Lampung.

Intervensi terhadap PDAM Way Rilau juga datang dari Badan Pengawas Kinerja Perusahaan Badan Pengawas Kinerja Perusahaan seharusnya berfungsi sebagai pengawas kinerja perusahaan dan menjadi jembatan antara perusahaan dan pemerintah kota sebagai pemilik. Namun kenyataannya seringkali Badan Pengawas Kinerja Perusahaan juga kurang jelas fungsinya dan seringkali menghakimi perusahaan dalam jika terjadi ketidaksesuaian. Badan Pengawas tidak dibuat untuk menghakimi perusahaan, namun sebagai pemonitor kinerja perusahaan agar ada mekanisme *check and balance* antara perusahaan dan pemerintah. Seharusnya DPRD Kota Bandar Lampung juga harus membuat aturan perundangan yang jelas mengenai hubungan antara pemerintah dan perusahaan-perusahaan daerah. Sebagai badan legislatif tentunya DPRD mengetahui bahwa PDAM Way Rilau tidak mampu untuk menyumbang terhadap PAD dikarenakan terus merugi setiap tahun.

Menurut keterangan di atas dapat diketahui bahwa dari segi aspek kelembagaan PDAM Way Rilau belum sempurna. Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai pemilik masih terlalu dominan dan ikut campur dalam hal pengelolaan perusahaan, padahal seharusnya pemerintah tidak boleh terlalu ikut campur karena ada perbedaan yang jauh antara manajemen pengelolaan dinas dan manajemen pengelolaan perusahaan. Jika pemerintah berikut jajaran dinas hanya berfungsi sebagai pelayan masyarakat sedangkan BUMD

memiliki dua fungsi yaitu menyediakan layanan bagi masyarakat dan mendapatkan keuntungan, maka dari itu prinsip-prinsip pengelolaan pemerintahan tidak bisa dimasukkan dalam prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan.

Independensi adalah wajib diberikan terhadap PDAM Way Rilau, karena sebagai perusahaan maka PDAM harus menerapkan prinsip-prinsip korporasi yang sesuai. Dengan adanya intervensi dari pemerintah kota dimana prinsip-prinsip dinas diterapkan pada perusahaan maka akan terjadi ketidaksesuaian yang jika dipaksakan akan berdampak negatif. Lepas tangannya pemerintah yang diharapkan terhadap PDAM Way Rilau bukan berarti pemerintah tidak lagi bertanggung jawab terhadap perusahaan, justru tanggung jawab pemerintah menjadi lebih besar dikarenakan harus menjamin bahwa tidak ada pihak yang mencoba untuk memaksakan kepentingan pribadi atau kelompok terhadap PDAM Way Rilau.

e. Keadilan

Pada akhirnya pencapaian prinsip-prinsip yang telah disebutkan di atas akan menjadi faktor penentu tercapainya prinsip yang kelima yaitu keadilan. Prinsip ini hanya dapat terwujud apabila perusahaan mampu mencapai prinsip akuntabilitas, transparansi, responbilitas dan independensi dengan baik maka dengan sendirinya prinsip keadilan akan tercapai dalam supra-sistem dan dirasakan semua *stakeholders* dimana mereka berinteraksi satu sama lain.

Pengertian *fairness* atau kewajaran menurut Keputusan Menteri BUMN No. 117/2002 adalah keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip kewajaran dapat diwujudkan dengan adanya setiap kebijakan dari perusahaan yang memberi kesempatan yang sama bagi semua pegawai dan adanya sistem pengelolaan karyawan yang berbasis kompetensi. Selama ini belum dilakukan oleh PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung dimana sistem pengelolaan pegawai belum memiliki pola yang jelas. Pendidikan dan pelatihan yang semestinya wajib dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia pegawai PDAM Way Rilau belum rutin dilakukan. Jadwal pelatihan yang ada setiap tahun masih sangat minim porsinya dan sangat tidak memadai. Minimnya jadwal pelatihan dikarena anggaran untuk mengadakan upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia pada PDAM Way Rilau.

Padahal dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan terhadap para pegawai PDAM Way Rilau maka dapat meningkatkan etos kerja para pegawai yang nantinya jelas bermanfaat pada perusahaan. dengan meningkatnya kualitas pegawai maka akan lebih mudah mencapai prinsip-prinsip GCG yang lain seperti akuntabilitas, transparansi, responibilitas dan independensi. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya bukan hanya pada peningkatan kemampuan teknis semata namun

juga ditekankan pada pemahaman pentingnya melakukan pelayanan prima, prinsip kerja yang jujur dan kesadaran akan tugas, pokok dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat yang harus bertindak adil kepada masyarakat.

Dengan adanya prinsip kewajaran yang menuju pada keadilan maka seluruh aset perusahaan dapat dikelola dengan baik dan hati-hati, yang memberi perlindungan terhadap praktik korupsi yang merugikan perusahaan, memonitor dan menjamin perlakuan yang adil terhadap beragam kepentingan dalam perusahaan. Prinsip keadilan juga menjamin adanya kesetaraan antar *stakeholders* yang ada.

Akadun (2007: 158) memberikan penjelasan mengenai bagaimana cara mengukur indikator kinerja GCG, maka dalam penelitian ini pengukuran kinerja menurut Akadun tersebut akan peneliti pakai sebagai berikut:

1. *Internal Operating Activities*, contoh indikator ini adalah tercapainya efisiensi operasi dan pelayanan, jumlah produk rusak, siklus waktu, tingkat pemakaian kapasitas, ketepatan pemakaian tenaga kerja dan vahan baku, ketepatan persediaan, jumlah persediaan yang dikembalikan, jumlah tagihan yang diragukan.

Jika dilihat dari indikator ini maka PDAM Way Rilau jelas belum mampu untuk memenuhinya karena biaya operasional dari PDAM sendiri masih tidak efisien dan terjadi

ketidaksesuaian pendapatn dengan pengeluaran yang ada. Selanjutnya jumlah hutang yang tidak tertagih yang cukup besar menandakan kurangnya kinerja operasional internal dari PDAM Way Rilau.

Pemakaian tenaga kerja yang tidak tepat yaitu banyaknya pejabat yang menduduki posisi tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, hal itu membuat operasional perusahaan berjalan kurang maksimal karena untuk perusahaan seperti PDAM Way Rilau ketepatan pemakaian tenaga kerja merupakan suatu keharusan.

2. *Intellectual capital dan corporate learning*, pencapaian indikator ini yaitu proses pengembangan pegawai seperti pelatihan pegawai, proses pembelajaran pegawai, produktivitas dan pemberdayaan pegawai.

Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa pegawai PDAM Way Rilau sangat jarang mendapat pelatihan khusus bagi bidangnya masing-masing, sehingga hal itu jelas sangat berdampak pada kecakapan pegawai dalam bekerja dan pada akhirnya akan berakibat pada kurangnya produktifitas pegawai dan kurangnya daya guna dari pegawai itu sendiri.

3. *Corporate capacity to innóvate dan responds to market*, pencapaian dari indikator ini adalah perubahan manajemen, fleksibilitas struktur organisasi, incubator produk-produk baru, ketepatan pemakaian teknologi.

PDAM Way Rilau sudah tepat dalam pemakaian teknologi karena selama ini perusahaan mampu untuk memproduksi namun hanya kecanggihan dari teknologinya tersebut harus diperbaharui karena saat ini jangkauan pelayanan perusahaan juga semakin bertambah.

Fleksibilitas struktur organisasi juga harus ditingkatkan untuk menambah efektifitas dan efisiensi perusahaan, selama ini PDAM Way Rilau sudah cukup mampu untuk merotasi manajemen perusahaan, hanya saja perlu ditingkatkan.

4. *Product/service quality dan market acceptance*, pencapaian indikator berikut ini adalah ketepatan manajemen pemasaran, kualitas produk/jasa, ketepatan *delivery*. Indikator ini masih jauh dari maksimal karena PDAM sebagai sebuah BUMD belum mampu merambah sebagian besar masyarakat Bandar Lampung. Perusahaan hanya mampu menangani 32 % saja.

Kualitas produk dari PDAM Way Rilau juga masih sering mendapat keluhan dari masyarakat seperti seringnya air tidak mengalir atau air yang mengalir ke rumah-rumah warga tidak bersih sehingga tidak layak konsumsi.

5. *Customer relation*, pencapaian indikator ini sangat berkaitan dengan pencapaian indikator sebelumnya. Seperti telah disebutkan diatas bahwa pencapaian indikator sebelumnya



belum tercapai maka begitu juga indikator yang berikut ini yaitu kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan adalah dampak dari kualitas layanan produk dan jasa. Berdasarkan hasil turun lapang peneliti mengetahui bahwa masyarakat sering mengeluhkan pelayanan dari PDAM Way Rilau, baik itu karena produknya yang kurang berkualitas maupun karena tingkat kepedulian dari perusahaan terhadap kepuasan pelanggan yang terbukti dari lambatnya respon perusahaan ketika masyarakat mengeluhkan tentang pelayanan.

6. *Investors Relation*, pencapaian dari indikator ini adalah harmonisasi hubungan dengan pemegang saham, bank, pemasok dana lainnya, ketepatan penyampaian laporan keuangan. Selama ini hubungan PDAM Way Rilau dengan para pemegang saham berjalan cukup baik. Namun terkadang PDAM Way Rilau mempunyai hambatan dalam menjalankan kinerja sesuai dengan prinsip-prinsip GCG. Faktor penyebabnya adalah karena PDAM sendiri adalah sebuah BUMD yang ada dibawah naungan pemerintah kota Bandar Lampung sehingga terkadang intervensi dari pemerintah mengurangi independensi dari perusahaan yang seharusnya merupakan suatu kewajiban agar perusahaan mampu berkembang.

7. *Relationship with partners and other stakeholders, Public relations, Environment, health, and safety practice.* Pencapaian indikator dari ini adalah harmonisasi hubungan dengan pemasok, harmonisasi hubungan dengan *public service*, maksimalisasi sistem manajemen internal, tingkat pencemaran limbah, tingkat kecelakaan kerja.

Pencapaian dari indikator ini belum maksimal karena dalam hal sistem manajemen internal PDAM Way Rilau masih mengalami beberapa masalah seperti keterlambatan sistem laporan keuangan dan sistem akuntansi laporan yang belum memenuhi standar pemerintah.

Hubungan dengan para pemasok maupun *stakeholders* juga berjalan kurang maksimal. Tingkat respon perusahaan terhadap pelanggan masih rendah terbukti dari pengakuan beberapa warga masyarakat bahwa ketika mereka menyampaikan keluhan tidak ada tindak lanjut dari perusahaan.

Keuangan, pencapaian indikator adalah terpenuhinya profit margin, pertumbuhan penjualan, laba dan asset. Seperti pada pembahasan sebelumnya bahwa PDAM mengalami kerugian setiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena biaya operasional PDAM yang sangat besar sedang pemasukan tidak sesuai dikarenakan tingkat kerugian kehilangan air, kerusakan peralatan dan jumlah hutang tak tertagih yang cukup besar.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tata Kelola PDAM Way Rilau

Sebagai salah satu perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung PDAM Way Rilau sangat diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bandar Lampung. Penerapan prinsip-prinsip GCG pada tata kelola perusahaan adalah salah satu solusi bagi PDAM Way Rilau agar mampu mengelola perusahaan secara sehat dan dapat memenuhi 2 (dua) fungsi sebagai perusahaan daerah. Namun untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam tubuh perusahaan tidaklah mudah, karena berbagai permasalahan masih harus dihadapi oleh PDAM Way Rilau. Hal ini peneliti dapat ketahui melalui hasil penelitian yang telah dilakukan, dengan membandingkan antara data-data yang ada dengan kondisi riil yang terjadi di lapangan.

### a. Masalah Struktur Organisasi

Seperti telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa ada masalah dalam struktur organisasi PDAM Way Rilau. Ketidaktepatan penempatan pejabat di beberapa pos penting merupakan kelemahan tersendiri bagi PDAM Way Rilau. Beberapa pos penting diisi oleh pegawai yang kurang memiliki kapasitas dibidang tersebut. Sistem penempatan pegawai yang tidak mempunyai standar yang jelas merupakan faktor penyebab terjadinya hal tersebut.

Menurut Akadun (2007: 101) bahwa implikasi ketidaktepatan struktur adalah sulitnya pimpinan mengadakan pengawasan, kesulitan didalam penyaluran tanggung jawab, kemungkinan timbulnya duplikasi dan

vakum pekerjaan, memudahkan timbulnya penyelewengan juga dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan yang seharusnya tidak perlu terjadi. Satu hal mungkin yang cukup terasa dan menjadi masalah adalah bahwa dengan terjadinya ketidakpastian dalam waktu yang cukup lama tentang status dari perusahaan negara dan daerah bersangkutan dapat menyebabkan keseganan di dalam usaha penegasan struktur. Implikasinya struktur menjadi tidak efisien dan tidak sehat.

Secara profesional saat menghadapi persoalan untuk melakukan revitalisasi suatu perusahaan biasanya dihadapkan kepada pilihan, mengubah organisasi atau mengganti para personalia atau pejabatnya. Apabila diprioritaskan mengganti organisasi maka sebaiknya pejabatnya jangan diganti terlebih dahulu. Tetapi apabila prioritasnya adalah mengganti pejabatnya maka organisasinya jangan dirubah terlebih dahulu. Untuk kasus PDAM Way Rilau maka prioritas utama yang harus diganti adalah para pejabatnya, karena itu membutuhkan waktu yang lebih sedikit dan dampak yang langsung terasa. Karena akan percuma juga jika merubah organisasi secara keseluruhan namun masih diisi oleh pejabat yang tidak memiliki kapasitas yang memadai.

b. Masalah Manajemen

Perusahaan negara dan daerah memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut: menjadi salah satu sumber pembiayaan pembangunan; pada umumnya menjalankan bisnis monopolis karena menyangkut hajat hidup orang banyak; mempunyai keterkaitan erat dengan birokrasi.

Ketiga karakteristik tersebut mengakibatkan perusahaan *over-bureaucratized* dan tidak terbiasa untuk berorientasi pada pasar (juga tidak terbiasa berkompetisi). Manajemen perusahaan sudah terbiasa dengan subsidi dan pasar domestik yang ditetapkan oleh regulasi pemerintah.

PDAM Way Rilau pun mengalami hal yang sama yaitu memiliki beban untuk menyumbangkan dana terhadap PAD Kota Bandar Lampung yang tentunya juga akan digunakan untuk pembangunan. Komoditi yang diolah oleh PDAM Way Rilau merupakan komoditi yang paling dibutuhkan oleh manusia di bumi yaitu air bersih. Manusia tidak bisa hidup tanpa adanya air. Keberadaan PDAM Way Rilau sebagai satu-satunya perusahaan yang melakukan penyediaan akan kebutuhan air bersih sangat berarti bagi masyarakat Bandar Lampung. Karena status kepemilikan perusahaan masih menjadi milik pemerintah kota maka sangat erat kaitannya antara perusahaan dengan birokrasi. Seperti yang telah disebutkan pada keterangan di atas dengan adanya ketiga karakteristik tersebut mengakibatkan perusahaan memiliki sifat-sifat birokratis yang tidak terbiasa pada orientasi pasar dan tidak memiliki kemampuan berkompetisi. Padahal untuk mengelola sebuah perusahaan maka yang harus diterapkan adalah prinsip-prinsip korporasi bukan prinsip birokrasi yang harus diterapkan pada sistem manajemen perusahaan.

Akibat utama kelemahan manajemen yang ada pada PDAM Way Rilau adalah kelemahan dalam penyusunan *corporate planning*, kurangnya matangnya *leadership*, lemahnya pelaksanaan pengontrolan. Padahal

untuk merevitalisasi perusahaan negara dan daerah sebaiknya merujuk pendapat Drucker dalam Akadun (2007: 104) bahwa manajemen dan hanya manajemenlah yang mampu menciptakan nilai tambah dan oleh karenanya menciptakan kesejahteraan.

Manajemen *planning, organizing, leading* dan *controlling* adalah fungsi-fungsi manajemen yang harus dihayati dan dipraktekkan oleh perusahaan negara dan daerah sebagai organisasi. Namun demikian realitas menunjukkan terjadi manajemen gap dimana terdapat kesenjangan diantara yang seharusnya dilaksanakan dengan sebenarnya dipraktekkan. Hal ini terjadi karena direksi perusahaan lebih banyak mengikuti acara-acara seremonial dibandingkan memikirkan aspek strategis dan juga karena ketidakmampuan membuat komitmen berdasarkan profesionalisme kriteria dan bukan atas hubungan istimewa atau kepentingan-kepentingan tertentu. Hal ini tidak dapat dipahami karena pengangkatan mereka sebagai direksi pada umumnya bukan karena penggunaan profesional kriteria. Oleh karena itu penerapan profesional manajemen pada perusahaan negara maupun daerah menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditawar-tawar.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa laporan keuangan yang sering terlambat karena kurangnya kapasitas pegawai dalam mengerjakan laporan keuangan menggunakan sistem akuntansi yang telah ditetapkan. Seharusnya penempatan pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan kompetensi pegawai yang ada agar tugas-tugas yang diberikan mampu untuk diselesaikan.

Sering terlambatnya pelaporan manajemen. Keterlambatan laporan keuangan dan laporan manajemen peneliti ketahui informasinya melalui informan dari Badan Pegawai PDAM Way Rilau bahwa seringnya laporan akuntansi dan keuangan, laporan manajemen yang terlambat. Padahal perusahaan harus mengembangkan sistem akuntansi yang berbasis standar akuntansi dan penerapan terbaik yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas, tidak hanya mengandalkan sistem akuntansi yang telah ada. Dengan tidak adanya sistem akuntansi yang berkualitas maka laporan keuangan dan manajemen tidak akan berubah kearah yang lebih baik.

c. Masalah Administrasi Personalia

Pada bagian sebelumnya telah disebutkan bahwa pada PDAM Way Rilau mengalami etos kerja yang ada pada PDAM Way Rilau masih sangat rendah. Dengan etos kerja yang rendah tentunya akan mempengaruhi produktivitas para pegawai itu sendiri yang dengan sendirinya akan berimbas negatif pada perusahaan. Santosa (2004) dalam Akadun (2007: 105) mengatakan bahwa para pegawai pada perusahaan negara atau daerah seharusnya menyadari bahwa perusahaan bukanlah birokrasi. Mengelola BUMN dan BUMD artinya mengelola korporasi sebagai suatu unit usaha atau bisnis. Para pejabat dan pegawai PDAM Way Rilau harus mampu dan memiliki roh bisnis tidak hanya sekedar pekerjaan administratif saja. Tetapi ternyata, pada umumnya para pejabat ini tidak terlatih untuk memiliki visi bisnis padahal yang dibina adalah entitas bisnis.

Lebih khusus lagi ada beberapa persoalan administrasi personalia dalam penatakelolaan PDAM Way Rilau. *Pertama*, kemurnian pelaksanaan sistem kecakapan penerimaan pegawai yang belum terlaksana. Nuansa kolusi dan nepotisme masih kental dalam penerimaan pegawai baru dalam setiap penerimaan pegawai BUMN dan BUMD, misalnya sistem penjatahan bagi anggota keluarga pegawai BUMN dan BUMD.

*Kedua*, ketepatan dalam penempatan pegawai. Sedikit sekali perusahaan daerah yang mempunyai tenaga ahli yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan baik kualitas maupun kuantitasnya. Hal ini terjadi pula pada PDAM Way Rilau dimana banyak jabatan-jabatan yang merupakan pos penting diisi oleh orang yang kurang tepat. Menurut Westra (2002) dalam Akadun (2007: 106) mengatakan bahwa mengenai kuantitas, kebanyakan perusahaan negara dan perusahaan daerah kekurangan tenaga ahli di bidang teknik dan teknologi. Hal ini dapat terlihat dari perbandingan antara tenaga ahli dan tenaga kasar; banyak jabatan yang seharusnya diisi oleh seorang ahli tetapi ditangani oleh seorang bukan ahli tetapi mempunyai masa kerja yang cukup lama. Persoalan sedemikian ini terjadi pula pada PDAM Way Rilau, sehingga memerlukan sebuah analisis yang mendalam sebelum menemukan solusinya yang tepat.

Pada umumnya perusahaan daerah belum menempatkan para pegawai pada jabatan atau tugas yang tepat, sesuai dengan kemampuan, kecakapan, bakat serta dasar pendidikan mereka. Secara hipotetik hal ini disebabkan antara lain oleh penerimaan dan pengangkatan pegawai



masih kental KKN, kemampuan keuangan terbatas, tidakjelasnya struktur organisasi serta *job description*, sulitnya mutasi dan *tour duty*. Kondisi kepegawaian seperti ini memicu rendahnya semangat kerja, inefisiensi dan rendahnya produktivitas kerja.

*Ketiga*, pendidikan dan pelatihan belum menjadi bagian integral pengembangan perusahaan. Pendidikan dan pelatihan pegawai menjadi salah satu kunci kemampuan perusahaan mengadaptasikan diri terhadap perusahaan, bersaing di era kompetitif, serta membawa perusahaan menjadi leader dalam bisnisnya. Karena itu perusahaan yang mampu mendanai pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan termasuk *up-grading* maka perusahaan tersebut akan mampu bersaing. Arti penting pendidikan dan pelatihan termasuk meng-*up grade* pegawai yang kurang memenuhi kualifikasi juga agar para pegawai itu mampu menyesuaikan diri dengan bidang pekerjaan dan mengikuti cara-cara kerja baru sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi.

*Keempat*, penilaian kecakapan pegawai sulit dilaksanakan secara objektif. Penilaian kecakapan biasanya dilakukan oleh atasan masing-masing dengan berdasarkan pedoman tertentu namun demikian pertimbangan dan perkiraan atasan sendiri masih dominan. Hal demikian dapat menimbulkan ketidakadilan dalam pelaksanaannya karena penilaian berdasarkan *like or dislike*. Apabila atasan menyenangi bawahan tertentu maka pegawai tersebut akan mendapatkan nilai tinggi atau baik. sebaliknya apabila atasan tidak menyukai bawahan tertentu

maka bawahan tersebut akan mendapat nilai buruk atau rendah meskipun realitasnya menunjukkan tidak demikian.

d. Masalah Administrasi Keuangan

Masalah keuangan penyusunan dan pelaporan anggaran perusahaan merupakan persoalan krusial dalam administrasi perusahaan negara dan daerah, terutama menyangkut penyampaian usul anggaran yang terlambat; ketertiban dalam pembukuan; pembukuan ganda; standar laporan keuangan; kurangnya tenaga ahli keuangan yang berlatar pendidikan keuangan. Permasalahan-permasalahan itu memicu lemahnya transparansi pengelolaan perusahaan negara dan daerah seperti pengelolaan keuangan dan manajemen, hal ini terjadi juga pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Apabila kondisi ini masih terus berlanjut secara perlahan tapi pasti perusahaan akan mengalami pembusukan dari dalam.

*Pertama*, keterlambatan pengusulan anggaran. Anggaran sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi harus dipersiapkan sebaik-baiknya agar tidak terjadi bisa atau penyimpangan. Anggaran merupakan suatu rencana yang dinyatakan dengan angka-angka uang dimana di dalamnya terdapat suatu tujuan-tujuan kerja yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu. Keterlambatan ini dapat disebabkan oleh ketidaklengkapan data, ketersediaan data tidak dibarengi dengan sistem *cost accounting* yang baik; serta kesadaran para pengelola perusahaan akan arti penting anggaran. Keterlambatan penyampaian usul anggaran

ini berdampak pada semua unit organisasi tidak dapat melaksanakan rencana kerja tepat waktu serta pekerjaan bertumpuk pada akhir tahun.

*Kedua*, ketidakpastian standar laporan keuangan. Menurut Westra dalam Akadun (2007: 112) badan pengawas yang bertugas memeriksa keuangan perusahaan negara dan daerah belum memiliki pedoman yang pasti dan baku. Lebih-lebih apabila laporan itu dibutuhkan oleh instansi atasannya yang menghendaki bukan saja angka-angka pembukuan neraca melainkan juga sampai pada laporan kemajuan fisik, argumentasi, pelaksanaan tugas. Pemerintah daerah Kota Bandar Lampung sendiri telah mengeluarkan beberapa kebijakan agar setiap perusahaan daerah harus diaudit oleh auditor independen dalam hal ini Badan Pengawas PDAM Way Rilau. Kebijakan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kesehatan perusahaan. Namun demikian, seharusnya hendaknya dibarengi dengan kemampuan karyawan perusahaan negara dalam melakukan laporan keuangan perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya PDAM Way Rilau melakukan *the right man on the right place* kepada tugas-tugas diperusahaan terutama harus menyerahkan tugas-tugas pengelolaan keuangan perusahaan kepada mereka yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang keuangan. Di samping itu juga perusahaan-perusahaan negara sebaiknya meningkatkan kemampuan-kemampuan karyawan secara kontinyu untuk melakukan audit internal sehingga auditor internal dapat mendeteksi lebih awal segala kesalahan prosedur dan penyelewengan keuangan perusahaan secara dini.

e. Masalah Administrasi Peralatan dan perbekalan

PDAM Way Rilau banyak memiliki peralatan yang sudah cukup tua sehingga efektifitas peralatan itu untuk menghasilkan barang sangat berkurang, juga banyak alat produksi dan peralatan perusahaan lain yang sudah rusak. Kondisi ini memicu peralatan lain milik perusahaan dibawah standar operasional.sebagai akibatnya tingkat kebocoran air pada saat produksi dan distribusi cukup tinggi.

Selain itu juga standarisasi alat-alat kelengkapan perusahaan dan penggunaan sarana prasarana serta alat produksi perusahaan yang satu dengan yang lain memiliki kriteria dan spesifikasi tersendiri. Tidak ada standarisasi sarana prasarana serta alat produksi PDAM Way Rilau ini diakibatkan oleh lemahnya koordinasi antara perusahaan dengan pemerintah.

Beberapa faktor lain yang mengakibatkan tidak adanya standarisasi peralatan dan perlengkapan adalah penggunaan alat-alat produksi lama karena ketidakmampuan perusahaan negara dalam mengganti mesin-mesin lama itu dengan yang baru dan juga sukarnya mengganti menguasai tentang mesin-mesin maupun perlengkapan yang baik untuk melancarkan aktivitas produksi; tidak tersedianya biaya yang cukup bagi perusahaan negara untuk membeli alat-alat produksi maupun perlengkapan yang dibutuhkan. Tidak adanya standarisasi alat produksi dan sarana prasarana lain mengakibatkan pemborosan keuangan, kesulitan menyediakan onderdil alat-alat produksi, kualitas produksi kurang baik dan kurang seragam.

*Ketiga*, pemakaian peralatan yang sudah tua. PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung menggunakan peralatan, peralatan dan mesin-mesin yang sudah tua sehingga biaya perawatan menjadi tinggi, mengakibatkan kecelakaan kerja, menimbulkan stagnasi serta mengurangi kegairahan kerja.

*Keempat*, tata penyimpanan barang. Permasalahan pergudangan antara lain prosedur penyimpanan dan pengeluaran barang dari gudang yang berbelit sehingga memerlukan waktu dan biaya; ketidaktertiban dalam pencatatan arus barang masuk dan keluar. Masalah lain adalah sering diabaikan usaha-usaha pencegahan keselamatan dan keamanan barang dari bahaya kerusakan, kebakaran, pencurian atau hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. Hal ini yang terjadi pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung pada tahun 2007 dimana keteledoran manusia bisa mengakibatkan kebakaran yang berdampak sangat negatif bagi perusahaan.