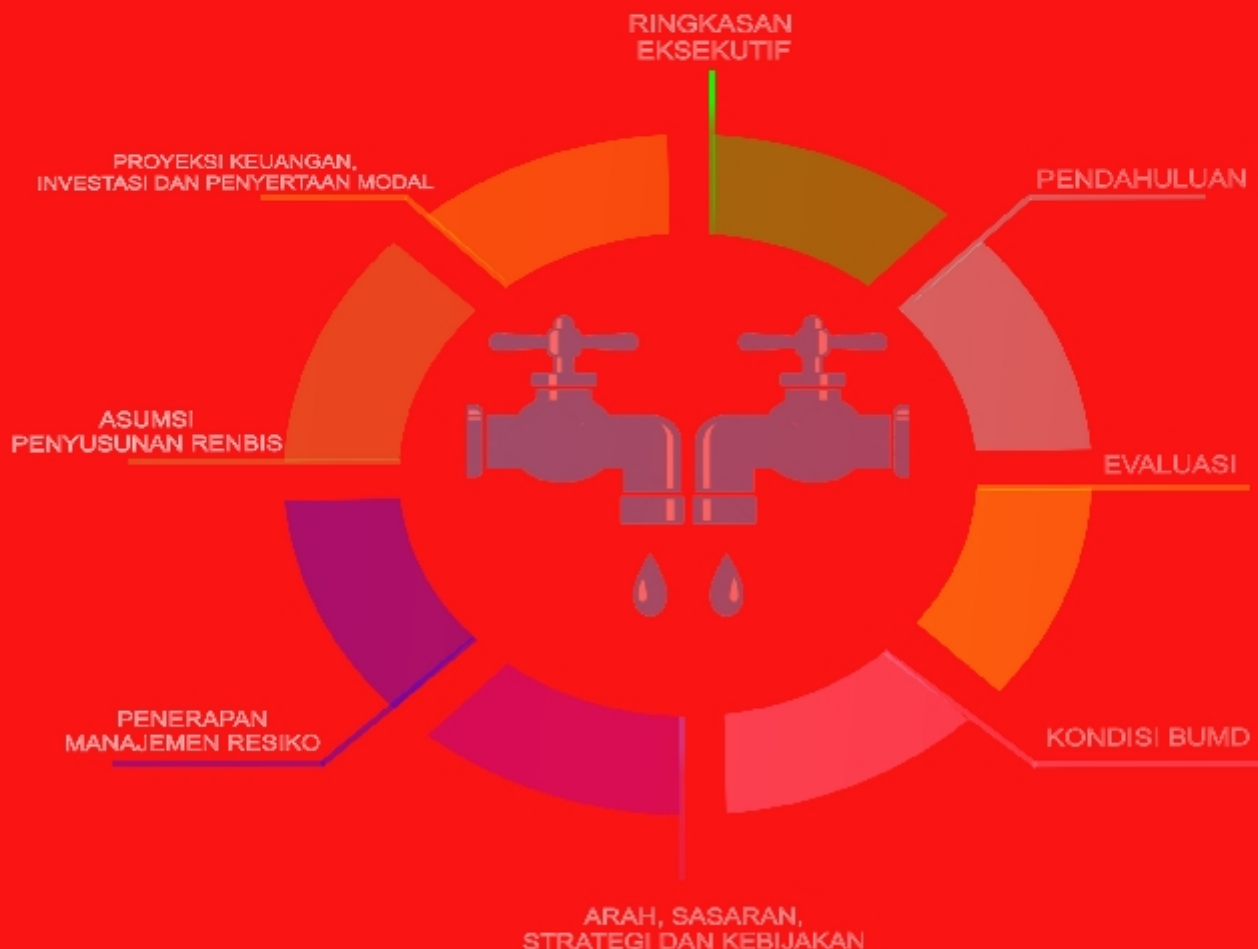




KEMENTERIAN DALAM NEGERI

MODUL RENCANA BISNIS BUMD AIR MINUM



**DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH
DIREKTORAT BUMD, BLUD DAN BARANG MILIK DAERAH
TAHUN ANGGARAN 2018**

KATA PENGANTAR MENTERI DALAM NEGERI

Meskipun Konstitusi Negara telah diamandemen beberapa kali, Pasal 33 Ayat (3) UUD 1945 tetap menyatakan bahwa “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”. Untuk mewujudkan hal tersebut, Pemerintah melalui Undang-Undang Pemerintahan Daerah mengatur bahwa air merupakan kebutuhan dasar masyarakat yang masuk di dalam urusan Pemerintahan pelayanan dasar.

Salah satu strategi Pemerintah Daerah dalam pengelolaan air Minum untuk melaksanakan amanat konstitusi tersebut adalah dengan mendirikan BUMD. Pendirian BUMD bertujuan antara lain untuk menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat.

Untuk itu, Pemerintah Daerah wajib mengambil peran aktif dalam penguatan pengelolaan BUMD Air Minum, khususnya dalam penyusunan rencana bisnis BUMD Air Minum. Hal ini untuk menciptakan BUMD Air Minum berdaya guna dalam memberikan penyediaan air minum secara efektif dan efisien, dengan tetap menjaga equilibrium atau keseimbangan antara pemenuhan hak rakyat atas air dan pengembangan badan usaha.

Dalam rangka melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, Kementerian Dalam Negeri menginisiasi penerbitan modul Rencana Bisnis BUMD Air Minum yang terdiri dari 3 (tiga) bagian yaitu Modul Penyiapan Penyusunan Rencana Bisnis, Modul Analisis Rencana Bisnis dan Modul Penyusunan Rencana Bisnis. Penyusunan modul ini telah melalui proses pembahasan yang melibatkan berbagai pihak terkait baik itu Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah maupun para pengurus BUMD Air Minum.

Modul “Rencana Bisnis BUMD Air Minum” ini, diharapkan menjadi panduan dan masukan kebijakan bagi Pemerintah Daerah, Pengurus BUMD Air Minum maupun para pemangku kepentingan lainnya dalam penyusunan dan penetapan Rencana Bisnis BUMD Air Minum, sehingga dapat memberi manfaat guna memenuhi hak rakyat atas air.

Menteri Dalam Negeri,



Tjahjo Kumolo

DAFTAR ISTILAH DAN RINGKASAN

<i>Ability</i>	: Kemampuan melakukan tindakan
<i>Action Plan</i>	: Rencana Tindakan
AKIP	: Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
Analisis Lingkungan Strategis (SWOT)	: <i>Strengths</i> (kekuatan), <i>Weaknesses</i> (kelemahan), <i>Opportunities</i> (peluang), dan <i>Threats</i> (ancaman)
APBD	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
B to B	: <i>Business to Business</i>
BEP	: <i>Break Even Point</i>
BOT	: <i>Build Operate Transfer</i>
BPPSPAM	: Badan Peningkatan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum
BPS	: Badan Pusat Statistik
BUMD	: Badan Usaha Milik Daerah
BUS	: Badan Usaha Swasta
CAGR	: <i>Compound Annual Growth Rate</i>
<i>Capex</i>	: <i>Capital expenditure</i> , belanja yang dikategorikan sebagai belanja modal
<i>Covering letter</i>	: sebuah pernyataan dari Kepala Daerah bahwa dokumen Rencana Bisnis merupakan rencana jangka menengah BUMD untuk dipedomani.
DDA	: Daerah Dalam Angka
DDF	: Derajat Desentralisasi Fiskal
DED	: <i>Detail Engineering Design</i>
DRD	: Daftar Rekening Ditagihkan
DSCR	: <i>Debt Service Coverage Ratio</i>
EFAS	: <i>Eksternal Faktor Analysis Strategy</i>
FCR	: <i>Full Cost Recovery</i>
FGD	: <i>Focus Group Discussion</i>
<i>Financing</i>	: Langkah-langkah pendanaan investasi
<i>Finpro</i>	: <i>Financial Projection</i>
FS	: <i>Feasibility Study</i>
GCG	: <i>Good Corporate Governance</i>
IFAS	: <i>Internal Factor Analysis Strategy</i>
IPA	: Instalasi Pengolahan Air minum
IRA	: Ikhtisar Rekening Air
IRR	: <i>Internal Rate of Return</i>
Kebutuhan air minum	: Konsumsi standar yang dibutuhkan perjiwa perhari dalam liter per detik
KFD	: Kapasitas Fiskal Daerah
KKD	: Kemampuan Keuangan Daerah
KPBU	: Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha

KPM	: Organ perusahaan umum Daerah yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan umum daerah dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Dewan Pengawas
KPS	: Kerjasama Pemerintah dengan Swasta
LARAP	: <i>Land Acqution Resettlement Action Plan</i>
NPV	: <i>Net Present Value</i>
NRW	: <i>Non Revenue Water</i>
OJT	: <i>On the Job Training</i>
Opex	: <i>Operational expenditure</i> , alokasi yang direncanakan dalam anggaran untuk melakukan operasi perusahaan secara normal
Oprehabang	: Optimalisasi, rehabilitasi, dan pengembangan
PBP	: <i>Pay Back Period</i> , masa (waktu) yang dibutuhkan untuk mengembalikan modal (investasi), dalam satuan waktu tertentu
PDRB	: Produk Domestik Regional Bruto
PDRD	: Pajak Daerah Retribusi Daerah
PHLN	: Pinjaman dan Hibah Luar Negeri
Pra FS	: <i>Pra Feasibility Study</i>
RDS	: <i>Real Demand Survey</i>
RDTR	: Rencana Detail Tata Ruang
<i>Readiness Criteria</i>	: Syarat Kesiapan
Renstrada	: Rencana Strategi Daerah
RISPAM	: Rencana Induk Sistem Penyediaan Air Minum
RKA BUMD	: Rencana Kerja dan Anggaran Badan Usaha Milik Daerah
RKID	: Rencana Kerja Investasi Daerah
RKP	: Rencana Kerja Pemerintah
RO	: <i>Reverse Osmose</i>
ROE	: <i>Return on Equity</i>
RPJM	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah
RPJMD	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
RPJPD	: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah
RT3	: Rencana Tindak Turun Tangan
RTRW	: Rencana Tata Ruang Wilayah
RUPS	: Rapat Umum Pemegang Saham
SDM	: Sumber Daya Manusia
<i>Simple Cluster Sample</i>	: Contoh kluster sederhana
SKCP	: Survei Kebutuhan Calon Pelanggan
SKN	: Survei Kebutuhan Nyata
SKP	: Survei Kepuasan Pelanggan
SKPD	: Satuan Kerja Perangkat Daerah
SKPK	: Survei Kepuasan Pengurus dan Karyawan
SLA	: <i>Sub Loan Agreement</i>
SPAM	: Sistem Penyediaan Air Minum
TC	: <i>Total Cost</i>
<i>Time Value of Money</i>	: Nilai Uang berdasarkan Waktu
TR	: <i>Total Revenue</i>

Transdis	:	Transmisi dan distribusi
TVC	:	<i>Total Variabel Cost</i>
<i>Willingness</i>	:	Kemauan melakukan sesuatu

GAMBARAN SINGKAT MODUL

Sebagai acuan dalam implementasi Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja Anggaran, Pelaksanaan dan Pelaporan Badan Usaha Milik Daerah, untuk BUMD Air Minum disusun modul Rencana Bisnis BUMD Air Minum yang terdiri dari 3 (tiga) bagian yaitu:

1. Modul A Penyiapan Penyusunan Rencana Bisnis;
2. Modul B Analisis Rencana Bisnis; dan
3. Modul C Penyusunan Rencana Bisnis.

Kerangka Penyusunan Rencana Bisnis BUMD Air Minum dalam modul ini terdiri atas 11 Bab, yaitu:

- I. Pendahuluan
- II. Visi, misi & strategi
- III. Identifikasi kondisi eksternal
- IV. Identifikasi kondisi internal
- V. Survei dan analisis kebutuhan nyata
- VI. Proyeksi kebutuhan air minum
- VII. Analisis lingkungan strategis
- VIII. Indikasi program dan pendanaan program
- IX. Analisis kelayakan keuangan
- X. Jadwal rencana kerja
- XI. Kesimpulan dan rekomendasi

Mekanisme dan pernyataan yang dicantumkan dalam penyusunan BAB I sampai dengan BAB IV merujuk pada Modul A, BAB V sampai dengan BAB IX merujuk pada Modul B dan untuk BAB X sampai dengan BAB XI merujuk pada Modul C.

Oleh karena itu, adanya gambaran singkat Modul Rencana Bisnis BUMD Air Minum di atas diharapkan dapat membantu penyusun Dokumen Rencana Bisnis BUMD Air Minum untuk memahami maksud, tujuan dan sasaran, serta memiliki kesamaan persepsi dalam mengimplementasikan penyusunan Dokumen Rencana Bisnis BUMD Air Minum secara efektif dan efisien.

Tim Penyusun Modul Rencana Bisnis BUMD Air Minum

MODUL-A

PENYIAPAN PENYUSUNAN



SUB MODUL-A1	PENDAHULUAN
SUB MODUL-A2	PENYUSUNAN VISI, MISI & STRATEGI
SUB MODUL-A3	IDENTIFIKASI KONDISI EKSTERNAL
SUB MODUL-A4	IDENTIFIKASI KONDISI INTERNAL

DAFTAR ISI

SUB MODUL A-1 PENDAHULUAN	
A. UMUM	A1-1
1. Deskripsi	A1-1
2. Tujuan Pendahuluan	A1-1
3. Manfaat Pendahuluan	A1-1
4. Ruang Lingkup Pendahuluan	A1-1
5. Keluaran Pendahuluan	A1-1
B. TATA CARA PENULISAN LATAR BELAKANG	A1-2
1. Deskripsi	A1-2
2. Pendataan	A1-2
3. Langkah Kerja	A1-3
4. Keluaran	A1-3
C. TATA CARA PENULISAN TUJUAN DAN MANFAAT	A1-3
1. Deskripsi	A1-3
2. Referensi Tujuan dan Manfaat	A1-3
3. Pendataan	A1-4
4. Langkah Kerja	A1-4
5. Keluaran	A1-4
D. TATA CARA PENULISAN REFERENSI HUKUM	A1-4
1. Deskripsi	A1-4
2. Contoh Referensi Hukum Terkait	A1-4
3. Langkah Kerja	A1-5
4. Keluaran	A1-5
E. TATA CARA PENULISAN SISTEMATIKA	A1-5
1. Deskripsi	A1-5
2. Tujuan dan Manfaat	A1-5
3. Pendataan	A1-5
4. Langkah Kerja	A1-5
5. Keluaran	A1-6
F. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN WAKTU PENULISAN	A1-6
1. Kerangka Pendahuluan	A1-6
2. Waktu Penulisan	A1-6
G. SKEMA HIERARKI DAN SUBSTANTIF RENCANA BISNIS BUMD	A1-7
SUB MODUL A-2 PENYUSUNAN VISI, MISI & STRATEGI	
A. UMUM	A2-1
1. Deskripsi	A2-1
2. Tujuan Visi dan Misi	A2-1
3. Manfaat Visi dan Misi	A2-2
4. Ruang Lingkup	A2-2
5. Keluaran	A2-2
B. TATA CARA PENYUSUNAN VISI	A2-2
1. Pengumpulan Data	A2-2
2. Langkah Kerja Analisis Data	A2-2
3. Perumusan Visi	A2-3

4. Keluaran	A2-4
C. TATA CARA PENYUSUNAN MISI	A2-4
1. Pengumpulan Data	A2-4
2. Langkah Kerja Analisis Data	A2-4
3. Perumusan Misi	A2-4
4. Keluaran	A2-5
D. TATA CARA PENETAPAN STRATEGI	A2-5
1. Pengumpulan Data	A2-5
2. Langkah Kerja Analisis Data	A2-5
3. Perumusan Strategi	A2-5
4. Keluaran	A2-5
E. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN WAKTU PENULISAN	A2-5
1. Kerangka (<i>Outline</i>)	A2-5
2. Waktu Penyusunan	A2-6
F. SKEMA HIERARKI ANTARA VISI, MISI DAN STRATEGI	A2-7
SUB MODUL A-3 IDENTIFIKASI KONDISI EKSTERNAL	
A. UMUM	A3-1
1. Deskripsi	A3-1
2. Tujuan	A3-1
3. Manfaat	A3-1
4. Ruang Lingkup	A3-1
5. Keluaran	A3-1
B. IDENTIFIKASI PERENCANAAN DAN TATA RUANG DAERAH	A3-1
1. Deskripsi	A3-1
2. Pendataan dan Identifikasi	A3-2
3. Tinjauan Ulang Data	A3-2
4. Keluaran	A3-2
C. IDENTIFIKASI POTENSI PEREKONOMIAN DAERAH	A3-3
1. Deskripsi	A3-3
2. Pendataan dan Identifikasi	A3-3
3. Tinjauan Ulang Data	A3-3
4. Keluaran	A3-4
D. IDENTIFIKASI KEMAMPUAN KEUANGAN DAERAH	A3-4
1. Deskripsi	A3-4
2. Pendataan dan Identifikasi	A3-4
3. Tinjauan Ulang	A3-4
4. Keluaran	A3-5
E. IDENTIFIKASI DUKUNGAN KEBIJAKAN PEMERINTAH	A3-5
1. Deskripsi	A3-5
2. Pendataan dan Identifikasi	A3-5
3. Tinjauan Ulang	A3-5
4. Keluaran	A3-6
F. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN KAIDAH PENULISAN	A3-6
1. Kerangka (<i>Outline</i>)	A3-6
2. Waktu Penulisan	A3-7
G. SKEMA HIERARKI IDENTIFIKASI KONDISI EKSTERNAL	A3-8

SUB MODUL A-4 IDENTIFIKASI KONDISI INTERNAL	
A. UMUM	A4-1
1. Deskripsi	A4-1
2. Tujuan	A4-1
3. Manfaat	A4-1
4. Ruang Lingkup	A4-1
5. Pendataan dan Identifikasi	A4-1
6. Keluaran	A4-2
B. IDENTIFIKASI KONDISI KINERJA BUMD	A4-2
1. Deskripsi	A4-2
2. Tujuan	A4-2
3. Manfaat	A4-2
4. Ruang Lingkup	A4-2
5. Pendataan dan Identifikasi	A4-3
6. Evaluasi dan Tinjau Ulang	A4-4
7. Keluaran	A4-6
C. IDENTIFIKASI KONDISI ASPEK TEKNIS DAN NON TEKNIS LAIN	A4-6
1. Deskripsi	A4-6
2. Tujuan dan Manfaat	A4-6
3. Ruang Lingkup	A4-6
4. Pendataan dan Identifikasi	A4-6
5. Tinjau Ulang	A4-7
6. Keluaran	A4-7
D. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN WAKTU PENULISAN	A4-8
1. Kerangka (<i>Outline</i>)	A4-8
2. Waktu Penulisan	A4-8
E. SKEMA HIERARKI IDENTIFIKASI SPAM DAERAH	A4-9

SUB MODUL A-1

P E N D A H U L U A N

A. UMUM

1. DESKRIPSI

Pendahuluan merupakan komponen awal dalam sebuah dokumen perencanaan, yang berintikan beberapa hal dasar seperti latar belakang, tujuan, norma hukum, sistematika dan seterusnya.

2. TUJUAN PENDAHULUAN

Tujuan di dalam Bab Pendahuluan adalah:

- a. Mengantarkan pembaca atau pengguna dokumen Rencana Bisnis untuk memasuki pola pikir Rencana Bisnis pengelolaan SPAM, khususnya oleh BUMD yang berdurasi jangka menengah (5 tahunan);
- b. Memberikan informasi awal substansi dokumen Rencana Bisnis.

3. MANFAAT PENDAHULUAN

Memberikan informasi awal terkait dasar dan alasan mengapa Rencana Bisnis ini penting.

4. RUANG LINGKUP PENDAHULUAN

- a. Mengidentifikasi isu-isu kinerja dan permasalahan pengelolaan SPAM secara nasional dan lokal dalam latar belakang;
- b. Merumuskan tujuan dan manfaat disusunnya sebuah Rencana Bisnis bagi BUMD;
- c. Mengidentifikasi ketentuan regulasi dan norma hukum yang diperlukan sebagai dasar penyusunan Rencana Bisnis;
- d. Merumuskan sistematika penulisan atau konten Rencana Bisnis yang bersangkutan; dan
- e. Aspek dasar lainnya yang dianggap perlu.

5. KELUARAN PENDAHULUAN

Pendahuluan diuraikan menjadi beberapa Sub Bab, di antaranya:

- a. Latar Belakang;
- b. Tujuan dan Manfaat;
- c. Referensi Hukum; dan
- d. Sistematika Rencana Bisnis.

B. TATA CARA PENULISAN LATAR BELAKANG

1. DESKRIPSI

Dalam Bab pendahuluan lazim dimulai dari latar belakang. Latar belakang dideskripsikan dengan struktur sesuai dengan informasi yang bersifat umum atau makro hingga informasi yang bersifat khusus atau mikro. Struktur tersebut terbagi menjadi beberapa paragraf sebagai berikut:

- a. Uraian isu-isu nasional terkait kinerja, capaian dan permasalahan SPAM, baik yang dikelola oleh BUMD maupun non BUMD;
- b. Uraian isu-isu lokal atau regional terkait dengan kinerja, capaian dan permasalahan SPAM, baik yang dikelola oleh BUMD maupun non BUMD;
- c. Uraian ringkas dan umum tentang hal-hal terkait dengan perencanaan bisnis SPAM; dan
- d. Uraian secara umum tentang arti penting Rencana Bisnis bagi BUMD.

Penulisan latar belakang sebagaimana struktur tersebut di atas, bertujuan agar:

- a. Terbentuknya pola pikir yang runtut sebelum mengenali sebuah Rencana Bisnis, terutama pengelolaan SPAM;
- b. Dikenalnya berbagai aspek penting yang dibutuhkan dalam sebuah dokumen Rencana Bisnis.

Latar belakang akan memberikan pandangan yang runtut terhadap arti penting, struktur dan analisis Rencana Bisnis yang akan disusun.

2. PENDATAAN

- a. Informasi isu-isu nasional terkait kinerja, masalah dan potensi pengelolaan SPAM diperoleh dari:
 - 1) Rencana Induk Sistem Penyediaan Air Minum (RISPAM) tingkat Nasional yang masih berlaku;
 - 2) Laporan realisasi Rencana Strategis Nasional (Renstranas) tentang SPAM yang masih berlaku;
 - 3) RPJMN SPAM dari beberapa Kementerian terkait, misalnya Kemendagri, Kemenkes, Kementerian PUPR, Bappenas atau lainnya.
- b. Informasi isu-isu regional dan lokal terkait kinerja, masalah dan potensi pengelolaan SPAM diperoleh dari:
 - 1) Rencana Induk Sistem Penyediaan Air Minum (RISPAM) tingkat Daerah yang masih berlaku;
 - 2) Laporan realisasi Rencana Strategis Daerah (Renstrada) tentang SPAM yang masih berlaku;
 - 3) RPJMD dan RISPAM dari beberapa SKPD terkait, misalnya Pemerintah Provinsi, Dinas PUPR, Dinas Kesehatan, Bappeda dan/atau SKPD lain terkait.
- c. Artikel, *text book*, dan informasi lain terkait pengertian dan arti penting Rencana Bisnis (*Business Plan*).

3. LANGKAH KERJA

- a. Rumuskan informasi terkait isu-isu nasional, regional dan lokal tentang kinerja, masalah dan potensi pengelolaan SPAM dalam beberapa paragraf yang berbeda;
- b. Rumuskan berbagai artikel dan/atau *text book* sehingga bisa menunjukkan betapa pentingnya Rencana Bisnis bagi BUMD.

4. KELUARAN

Paragraf terkait isu-isu kinerja, prestasi dan permasalahan pengelolaan SPAM baik di tingkat nasional, regional dan lokal, serta arti penting adanya Rencana Bisnis bagi BUMD.

C. TATA CARA PENULISAN TUJUAN DAN MANFAAT**1. DESKRIPSI**

- a. Tujuan merupakan serangkaian uraian (semacam rumusan) capaian mengapa Rencana Bisnis ini diperlukan;
- b. Manfaat merupakan sebuah hasil atau dampak yang akan terjadi jika Rencana Bisnis ini telah disusun dan kemudian bisa diimplementasikan.

2. REFERENSI TUJUAN DAN MANFAAT

Secara konsepsi tujuan dan manfaat itu misalnya sebagai berikut (sebagai referensi):

- a. Tujuan Rencana Bisnis:
 - 1) Menunjukkan gambaran mengenai bisnis BUMD kepada para pemangku kepentingan;
 - 2) Memberikan pedoman bagi pihak manajemen BUMD dalam mengelola air minum;
 - 3) Menentukan strategi bisnis;
 - 4) Mengarahkan pengurus BUMD fokus pada tujuan BUMD;
 - 5) Membantu menghadapi persaingan usaha;
 - 6) Menarik investor dan kreditur.
- b. Manfaat Rencana Bisnis:
 - 1) Agar pengurus BUMD mempunyai pedoman kegiatan dalam rangka peningkatan pelayanan air minum perpipaan;
 - 2) Agar para pemangku kepentingan bisa mengetahui rencana kegiatan BUMD, untuk kemudian memberikan dukungan kebijakan, terutama sumber pembiayaan dalam Rencana Bisnis tersebut;
 - 3) Agar Pemerintah Daerah selaku pemilik BUMD dapat meminta pengurus BUMD membuat pakta integritas dalam menjalankan BUMD sesuai rencana kegiatannya.

3. PENDATAAN	Untuk merumuskan tujuan dan manfaat bisa menggunakan referensi data yang masih berlaku, misalnya: 1) RISPAM; 2) RTRW; 3) RPJMN dan/atau RPJMD; 4) Dokumen Rencana Bisnis periode sebelumnya; 5) <i>Text book</i> terkait SPAM dan Rencana Bisnis; dan 6) Berbagai hasil studi terkait.
4. LANGKAH KERJA	a. Mengumpulkan dan mengkompilasi jenis data tersebut di atas; b. Mengidentifikasi tujuan dan manfaat beberapa jenis referensi tersebut; c. Merumuskan narasi tujuan dan manfaat yang berasal dari berbagai dokumen perencanaan tersebut.
5. KELUARAN	Tujuan dan manfaat keberadaan Rencana Bisnis bagi BUMD.

D. TATA CARA PENULISAN REFERENSI HUKUM

1. DESKRIPSI	Referensi hukum adalah penguatan berbagai dasar hukum dan atau referensi bentuk lainnya, mulai dari Undang-Undang hingga Peraturan Menteri dan Keputusan Menteri serta referensi akademik lainnya terkait dengan pengelolaan SPAM, khususnya perihal Rencana Bisnis BUMD.
2. CONTOH REFERENSI HUKUM TERKAIT	a. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah; b. Peraturan Pemerintah Nomor 122 Tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum; c. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah; d. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM); e. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri; f. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja Anggaran, Pelaksanaan dan Pelaporan Badan Usaha Milik Daerah; g. Peraturan perundang undangan baik pusat maupun daerah; dan h. Referensi akademik lainnya.

3. LANGKAH KERJA

- a. Mengidentifikasi pasal dan ayat tertentu yang berkaitan dengan SPAM terutama yang dikelola BUMD;
- b. Mengidentifikasi pasal dan ayat tertentu yang berkaitan dengan perencanaan kerja atau Rencana Bisnis BUMD;
- c. Menggarisbawahi dan menuangkan dalam kotak tertentu pasal dan ayat yang berkaitan tersebut, sehingga kelihatan menonjol dan fokus dari pada yang lainnya.

4. KELUARAN

Pasal dan ayat-ayat yang terkait dengan pengelolaan SPAM oleh BUMD, keberadaan dan arti pentingnya Rencana Bisnis.

E. TATA CARA PENULISAN SISTEMATIKA**1. DESKRIPSI**

Sistematika adalah penggolongan atau ringkasan dari isi Rencana Bisnis. Sistematika ini penting sebagaimana lazimnya yang dituangkan dalam buku-buku maupun pedoman-pedoman yang terkait sistem dimana seluruh isi dan substansi yang ada atau yang akan ada di dalam dokumen Rencana Bisnis, dapat terdiri atas hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pendahuluan;
- 2) Visi, Misi dan Strategi BUMD;
- 3) Identifikasi Kondisi Eksternal;
- 4) Identifikasi Kondisi Internal;
- 5) Survei Kebutuhan Nyata;
- 6) Analisis dan Proyeksi Kebutuhan Air (*Water Demand*);
- 7) Analisis Lingkungan Strategis (*SWOT*);
- 8) Indikasi Program dan Pendanaan Program;
- 9) Analisis Keuangan dan Kelayakan Bisnis;
- 10) Rencana Jadwal Kegiatan; dan
- 11) Kesimpulan dan Rekomendasi.

2. TUJUAN DAN MANFAAT

- a. Tujuan penulisan sistematika adalah memberikan gambaran ringkas tentang isi dan substansi modul.
- b. Sedangkan manfaatnya adalah akan memberikan informasi dan gambaran yang cukup terhadap ke dua isi dan substansi modul.

3. PENDATAAN

Bab-1 sampai dengan Bab-11 dokumen Rencana Bisnis.

4. LANGKAH KERJA

- a. Melakukan identifikasi seluruh Bab-Bab yang terdapat pada buku modul penyusunan Rencana Bisnis;
- b. Merumuskan dan meringkas dengan menyebut esensi setiap Bab.

5. KELUARAN

Sistematika ringkas pembuatan atau penyusunan Rencana Bisnis BUMD.

F. KERANGKA (OUTLINE) DAN WAKTU PENULISAN**1. KERANGKA PENDAHULUAN**

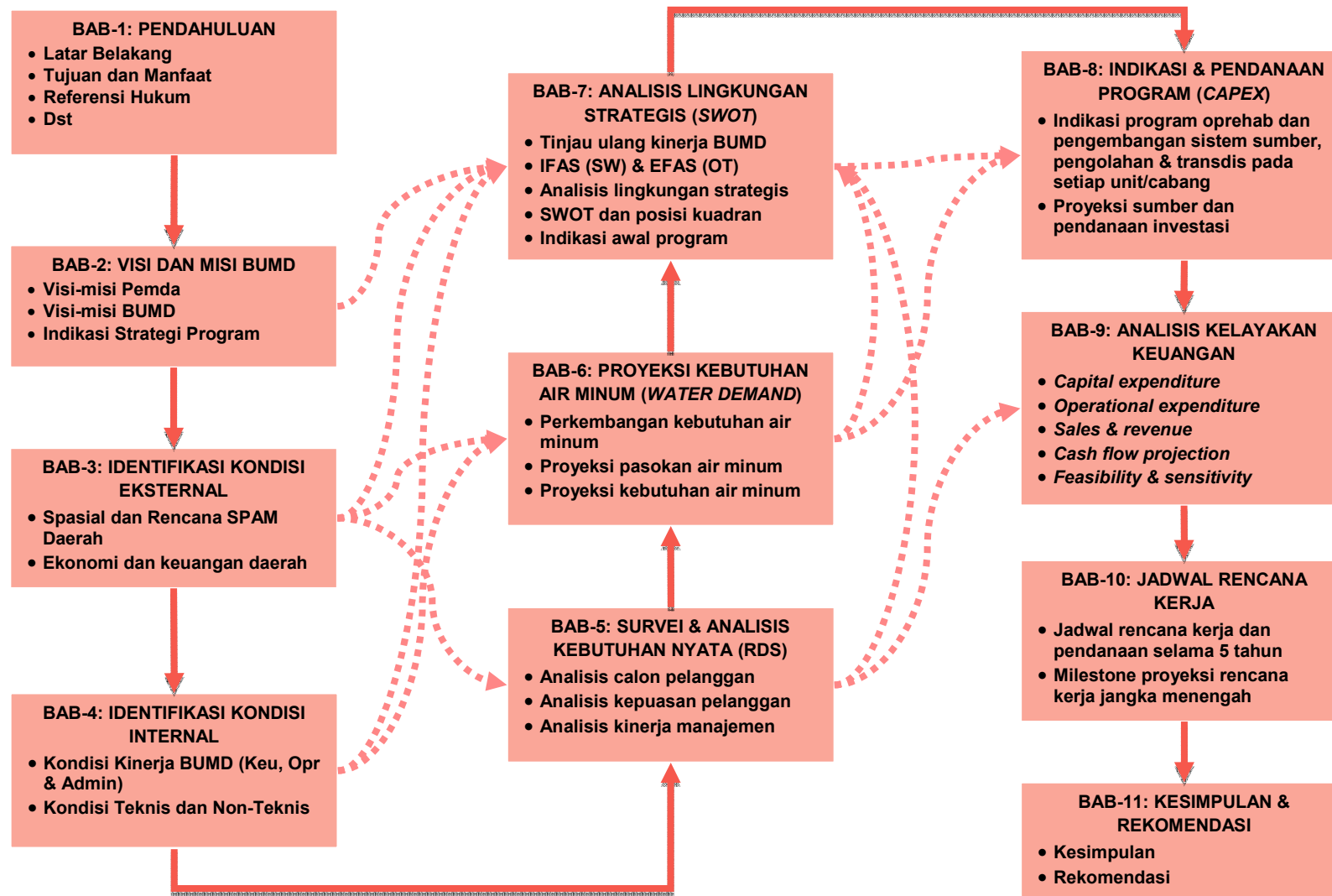
Di dalam Bab Pendahuluan, sebagaimana telah diuraikan di atas, paling tidak mencakup Sub-Bab berikut ini:

- 1.1. Latar Belakang;
- 1.2. Tujuan dan Manfaat;
- 1.3. Referensi Hukum; dan
- 1.4. Sistematika Rencana Bisnis.

2. WAKTU PENULISAN

No	Aktivitas	Hari Kerja
1	Penyiapan dokumen sumber data	15
2	Identifikasi data-data pendukung	15
3	Penulisan Pendahuluan dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	7
Jumlah		37

G. BAGAN SKEMA HIERARKI MENYELURUH SUBSTANSI RENCANA BISNIS



SUB MODUL A-2

PENYUSUNAN VISI, MISI & STRATEGI

A. UMUM

1. DESKRIPSI

a. Visi adalah pandangan masa depan, menyangkut ke mana BUMD harus dibawa dan diarahkan agar dapat bekerja secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif.

b. Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh BUMD, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan.

c. Strategi adalah metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah; pengertian strategi adalah seni dan ilmu perencanaan dan memanfaatkan sumber daya untuk penggunaan yang paling efisien dan efektif (*Henry Mintzberg, 1998*).

Dalam hubungan dengan visi dan misi BUMD, strategi merupakan langkah-langkah yang dibutuhkan untuk menjalankan dan menghasilkan misi-misi BUMD.

Definisi lain juga disampaikan oleh *Bryson dan Kurniawan (2005)*, bahwa strategi adalah salah satu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi memecahkan masalah terpenting yang mereka hadapi.

Penetapan visi pembangunan daerah, sebagai bagian dari perencanaan strategis pembangunan daerah, merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan pembangunan suatu daerah mencapai kondisi yang diharapkan.

Visi rencana pembangunan daerah harus menjadi acuan dalam penyusunan visi dan misi Rencana Bisnis BUMD;

d. Terhadap BUMD yang belum mempunyai visi dan misi karena alasan tertentu, maka proses penyusunannya disarankan menggunakan cara-cara dalam bab ini.

2. TUJUAN VISI DAN MISI

Penyusunan visi dan misi BUMD, bertujuan:

a. Memastikan agar perusahaan mempunyai tujuan akhir selama jangka menengah (5 tahunan), dalam menjalankan usahanya;

b. Memastikan agar tujuan akhir perusahaan relevan dengan tujuan akhir (visi) Pemerintah Daerah nya;

	c. Memastikan agar dalam menjalankan usahanya, perusahaan yang bersangkutan selalu dalam jalur usaha yang konsisten.
3. MANFAAT VISI DAN MISI	Memberikan arah usaha yang jelas sesuai kemampuan, kondisi internal dan eksternal perusahaan selama waktu jangka menengah (5 tahunan).
4. RUANG LINGKUP	a. Mengidentifikasi visi dan misi Pemerintah Daerah terkait sebagai pemilik BUMD. Jika pemilik BUMD lebih dari satu Pemerintah Daerah; b. Menganalisis dan merumuskan visi BUMD, dengan mengacu kepada visi Pemerintah Daerah bidang pelayanan, kesehatan dan air minum; c. Menganalisis dan merumuskan misi BUMD, dengan mengacu kepada visi Pemerintah Daerah bidang pelayanan, kesehatan dan air minum; d. Menganalisis dan merumuskan strategi pencapaian visi dan misi BUMD; dan e. Penulisan dalam narasi Rencana Bisnis sesuai dengan porsi/kedalaman yang dibutuhkan.
5. KELUARAN	Pernyataan visi dan misi Rencana Bisnis BUMD.

B. TATA CARA PENYUSUNAN VISI

1. PENGUMPULAN DATA	Identifikasi visi dan misi Pemerintah Daerah yang bersangkutan pada dokumen: 1) Visi dan misi Kepala Daerah; 2) Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Daerah; 3) Rencana Program Jangka Panjang Daerah (RPJPD); 4) Rencana Induk Sistem Penyediaan Air Minum (RISPAM); 5) Rencana Program Jangka Menengah Daerah (RPJMD); 6) Rencana Strategis Daerah (Renstrada); 7) Rencana Kerja Investasi Daerah (RKID); 8) Rencana Bisnis BUMD (jika ada) periode sebelumnya; 9) Dan dokumen perencanaan lain terkait.
2. LANGKAH KERJA ANALISIS DATA	Meninjau ulang pernyataan visi dan indikasi rencana akhir jangka panjang yang terdapat pada dokumen eksternal BUMD Air Minum (butir 1) di atas, dengan cara: 1) Sinkronisasi pernyataan visi/tujuan akhir jangka panjang (jika ada), baik yang berada pada RTRW, RPJPD dan RISPAM;

3. PERUMUSAN VISI

- 2) Sinkronisasi pernyataan visi/tujuan akhir jangka menengah pada dokumen RPJMD, Renstrada, RPIJMD;
 - 3) Merumuskan kembali pernyataan-pernyataan visi dari kedua durasi perencanaan tersebut dengan cara menyandingkan satu dengan lainnya;
 - 4) Identifikasikan titik temu (benang merah) yang terdapat pada kedua durasi dokumen perencanaan tersebut, kemudian catat dengan seksama.
- a. Menyandingkan rumusan visi pada dokumen rencana jangka panjang, rencana jangka menengah/Rencana Bisnis dan dokumen internal BUMD;
 - b. Meninjau ulang tujuan-tujuan yang terdapat pada rencana bidang/sektor kesehatan, sosial masyarakat, dan penyediaan air minum;
 - c. Menyandingkan dan meninjau ulang irisan (titik temu) antara visi dokumen eksternal dan internal yang sudah terumuskan sebelumnya;
 - d. Merumuskan pernyataan visi BUMD dengan mempertimbangkan:
 - 1) Hasil tinjau ulang dokumen perencanaan eksternal BUMD;
 - 2) Hasil tinjau ulang dokumen internal BUMD;
 - 3) Pembahasan/diskusi/*Focus Group Discussion* (FGD) oleh tim penyusunan Rencana Bisnis BUMD.
 - e. Rumusan pernyataan, sebaiknya mengikuti kaidah-kaidah:
 - 1) Menggunakan kata/kalimat positif;
 - 2) Berorientasi kepada kepentingan konsumen;
 - 3) Mengandung unsur kesehatan dan sosial kemasyarakatan;
 - 4) Memperhatikan kaidah-kaidah 4K (Kontinuitas, Kuantitas, Kualitas dan Keterjangkauan);
 - 5) Berorientasi kepada tujuan bisnis yang sehat; dan
 - 6) Relevan dan mendukung visi Pemerintah Daerah.
 - f. Referensi pernyataan visi BUMD*):
"Customer-oriented and accountable service providers to offer continuous, safe water supply to all strata of society, irrespective of social or economic standing, in an equitable, efficient and sustainable manners".
 ("Penyedia layanan air minum yang aman dan kontinu, yang akuntabel dan berorientasi kepada konsumen bagi setiap lapisan masyarakat tanpa memandang kedudukan sosial dan ekonomi dengan cara yang adil, efisien dan berkelanjutan").
 - g. Contoh pernyataan visi BUMD yang pernah dikembangkan:
"Menjadi Penyedia Air Minum kepada Masyarakat dengan

Kualitas Prima dan Kuantitas Sesuai Standard” (Stephen Myers, World Bank Experts).

4. KELUARAN

Pernyataan visi BUMD dalam kurun waktu jangka menengah (5 tahunan).

C. TATA CARA PENYUSUNAN MISI

1. PENGUMPULAN DATA

- a. Hasil tinjau ulang visi dari dokumen eksternal BUMD;
- b. Hasil tinjau ulang visi dari dokumen internal BUMD;
- c. Hasil final pernyataan visi yang telah dilakukan melalui pembahasan, FGD maupun diskusi oleh tim penyusunan Rencana Bisnis BUMD;
- d. Uraian misi-misi Pemerintah Daerah;
- e. Identifikasi misi daerah bidang SPAM;
- f. Rencana Bisnis (*Business Plan*) BUMD sebelumnya.

2. LANGKAH KERJA ANALISIS DATA

- a. Menggunakan hasil final visi BUMD sebagai inti visi dalam mengarahkan uraian misi-misi BUMD;
- b. Menggunakan rumusan misi daerah, khusus bidang kesehatan, kesejahteraan masyarakat dan infrastruktur atau aspek terkait lain sebagai rujukan uraian misi BUMD;
- c. Mengukur secara kuantitatif, misi mana yang paling kuat berkontribusi terhadap prediksi keberhasilan capaian visi BUMD.

3. PERUMUSAN MISI

- a. Mengembangkan irisan misi-misi bidang dengan konsep misi atas visi BUMD yang telah final;
- b. Dalam menyusun misi-misi Rencana Bisnis BUMD, perlu memperhatikan, beberapa hal sebagai berikut:
 - 1) Gunakan kalimat-kalimat yang pendek langsung dan terukur;
 - 2) Gunakan terminologi kata-kata yang secara langsung bisa diartikan secara kuantitatif;
 - 3) Gunakan angka terukur untuk memenuhi capaian-capaian yang ditargetkan;
 - 4) Gunakan durasi waktu untuk mengukur kapan berakhirnya capaian-capaian itu harus diperoleh;
 - 5) Gunakan kalimat kausalitas, bahwa seolah-olah misi tersebut memecahkan masalah yang mungkin timbul dari proses pencapaian visi jangka panjang BUMD tersebut.

4. KELUARAN

Uraian misi-misi dalam rangka untuk mencapai visi BUMD.

D. TATA CARA PENETAPAN STRATEGI

1. PENGUMPULAN DATA	a. Pernyataan visi BUMD dalam kurun waktu jangka menengah-panjang; b. Uraian misi-misi BUMD dalam rangka untuk mencapai visi BUMD; c. Rencana Bisnis/<i>Business Plan</i> BUMD periode waktu sebelumnya dan/atau yang sedang berjalan; d. RISPAM yang masih berlaku.
2. LANGKAH KERJA ANALISIS DATA	a. Meninjau ulang uraian misi-misi BUMD, menjadi program-program dan kegiatan-kegiatan dalam mewujudkan misi-misi tersebut; b. Uraian program dan kegiatan dinyatakan secara kualitatif, dengan indikasi manfaat juga dinyatakan secara kualitatif.
3. PERUMUSAN STRATEGI	a. Meninjau ulang proses pelaksanaan untuk mewujudkan program dan kegiatan; b. Menguraikan kebutuhan dukungan dan cara-cara dalam menjalankan program dan kegiatan.
4. KELUARAN	Serangkaian strategi untuk menjalankan program kegiatan dalam mencapai misi-misi BUMD.

E. KERANGKA (*OUTLINE*) DAN WAKTU PENULISAN

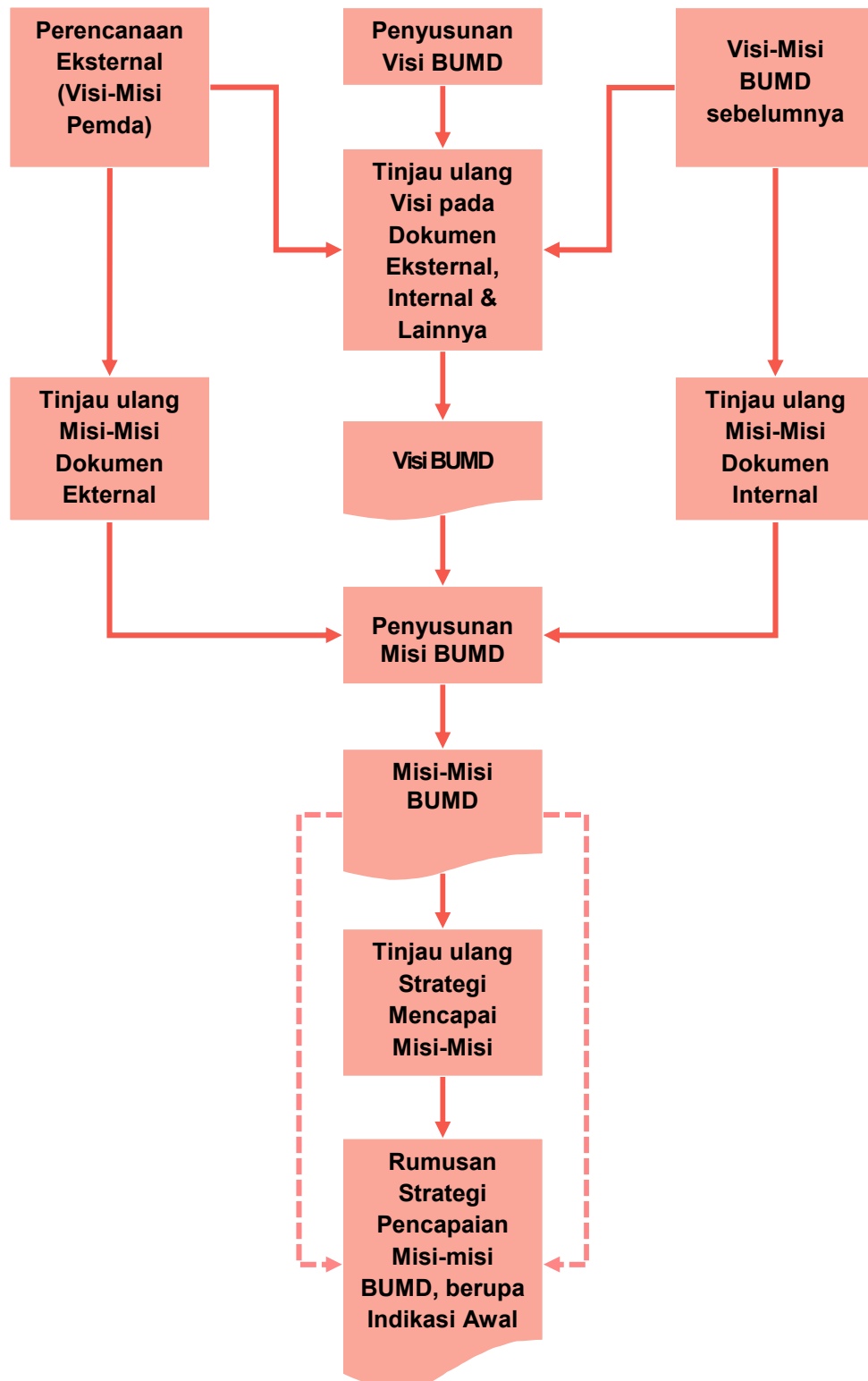
1. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>)	Kerangka (<i>outline</i>) bab tentang visi, misi dan strategi minimal memuat beberapa hal sebagai berikut: 2.1. Umum 2.1.1. Deskripsi visi dan misi BUMD 2.1.2. Relevansi Substansi visi dan misi Daerah dengan visi dan misi BUMD 2.2. Visi dan Misi Daerah 2.2.1. Deskripsi visi dan misi Daerah 2.2.2. Tinjau Ulang dan Rumusan visi, misi dan Tujuan Daerah 2.3. Kajian Visi dan Misi BUMD 2.3.1. Identifikasi visi dan misi BUMD (Eksisting) 2.3.2. Tinjau ulang dan Rumusan visi misi BUMD sesuai visi, misi Daerah
-------------------------------------	--

2. WAKTU PENYUSUNAN

- 2.4. Strategi Mencapai Misi
 2.4.1. Kebutuhan Dukungan dalam Menjalankan misi
 2.4.2. Indikasi Awal Program dan Kegiatan.

No	Aktivitas	Hari Kerja
1	Penyiapan dokumen sumber data	7
2	Analisis dan penyusunan visi dan misi BUMD	7
3	Penulisan visi dan misi BUMD dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	7
Jumlah		21

F. SKEMA HIERARKI ANTARA VISI, MISI DAN STRATEGI



SUB MODUL A-3

IDENTIFIKASI KONDISI EKSTERNAL

A. UMUM

1. DESKRIPSI

Kondisi eksternal, adalah suatu gambaran kondisi ekonomi, pembangunan dan rencana Tata Ruang di luar koordinasi BUMD tetapi berkaitan erat dengan proses bisnis air minum atau RISPAM yang dikelola BUMD.

Komponen aspek eksternal mencakup:

- a. Aspek perencanaan dan tata ruang daerah;
- b. Aspek perekonomian daerah;
- c. Aspek keuangan daerah; dan
- d. Aspek lain terkait.

2. TUJUAN

- a. Mengetahui posisi dan potensi aspek perencanaan dan tata ruang daerah yang berkaitan dan mendukung usaha SPAM yang dilakukan oleh BUMD;
- b. Mengetahui posisi dan potensi aspek perekonomian daerah yang berkaitan dan mendukung usaha SPAM yang dilakukan oleh BUMD;
- c. Mengetahui posisi dan potensi aspek potensi keuangan daerah yang berkaitan dan mendukung usaha SPAM yang dilakukan oleh BUMD.

3. MANFAAT

Perencanaan program dan kegiatan dalam rencana bisnis BUMD akan lebih realistis karena mempertimbangkan faktor eksternal.

4.. RUANG LINGKUP

- a. Mengidentifikasi rencana bidang air minum dan/atau kesehatan dan/atau kesejahteraan sosial masyarakat, pada dokumen-dokumen;
- b. Merumuskan dukungan atau kendala dari faktor eksternal BUMD.

5. KELUARAN

Gambaran lengkap tentang kondisi eksternal BUMD, yang berkaitan erat dengan bisnis air minum yang dikelola BUMD.

B. IDENTIFIKASI PERENCANAAN DAN TATA RUANG DAERAH

1. DESKRIPSI

Mengidentifikasi perencanaan dan tata ruang daerah adalah:

- a. Dokumen perencanaan daerah adalah serangkaian jenis produk perencanaan daerah yang terdiri atas:

2. PENDATAAN DAN IDENTIFIKASI

- 1) RPJPD dan RPJMD;
- 2) RISPAM;
- 3) RKID.
- b. Dokumen Tata Ruang daerah adalah beberapa jenis rencana daerah yang berorientasi kepada aspek ruang, yaitu:
 - 1) RTRW;
 - 2) RDTR.
- a. Dokumen perencanaan daerah:
 - 1) RPJPD, identifikasi tujuan dan sasaran jangka panjang terkait bidang infrastruktur, kesehatan, sosial masyarakat dan perekonomian daerah;
 - 2) RPJMD, identifikasi tujuan dan sasaran jangka menengah terkait bidang infrastruktur, kesehatan, sosial masyarakat dan perekonomian daerah;
 - 3) RISPAM, identifikasi secara khusus pengembangan program SPAM yang menjadi tanggung jawab BUMD;
 - 4) RKID, Rencana Kerja Investasi Daerah.
- b. Dokumen Tata Ruang daerah:
 - 1) RTRW, identifikasi fungsi dan peruntukkan pelayanan publik, khususnya penyediaan air minum untuk masyarakat setempat;
 - 2) RDTR, identifikasi letak dan lokasi jaringan sistem penyediaan air minum di daerah setempat.

3. TINJAUAN ULANG DATA

- a. Dokumen perencanaan daerah:
 - 1) Merumuskan tujuan jangka panjang dan menengah terkait dukungan dan relevansi pembangunan sistem penyediaan air minum;
 - 2) Merumuskan peran investasi pembangunan sistem penyediaan air minum.
- b. Dokumen Tata Ruang daerah:
 - 1) Merumuskan dukungan ketata ruangan terhadap pembangunan SPAM;
 - 2) Merumuskan referensi detil terkait pembangunan SPAM di daerah; dan
 - 3) Mengidentifikasi sumber-sumber air bersih sebagai substitusi (pengganti) kebutuhan air minum BUMD.

4. KELUARAN

- a. Rumusan dukungan kebijakan Tata Ruang;
- b. Rumusan dukungan kebijakan program daerah;
- c. Rumusan dukungan kebijakan investasi SPAM.

C. IDENTIFIKASI POTENSI PEREKONOMIAN DAERAH

1. DESKRIPSI

Perekonomian daerah suatu keadaan di mana pemerintah daerah dan masyarakatnya mengelola sumber daya yang ada dan membentuk suatu sinergitas antara pemerintah daerah, sektor swasta dan masyarakat untuk menciptakan produktivitas tertentu dan merangsang perkembangan kegiatan ekonomi.

Sumber : Dari berbagai sumber, dikembangkan, 2017

2. PENDATAAN DAN IDENTIFIKASI

Data yang dikumpulkan adalah yang berkaitan dengan pengembangan usaha SPAM di masa mendatang. Sumber data banyak berasal dari Daerah (Provinsi/Kabupaten/Kota) Dalam Angka (DDA), yang mencakup:

- a. Sosial Masyarakat:
 - 1) Perkembangan penduduk;
 - 2) Perkembangan kesehatan masyarakat;
 - 3) Perkembangan rumah sakit dan rumah ibadah;
 - 4) Perkembangan konsumsi air bersih per kapita.
- b. Perkembangan Ekonomi:
 - 1) Perkembangan PDRB atas dasar harga berlaku dan atas dasar harga konstan;
 - 2) Pendapatan perkapita, upah minimum regional.
- c. Potensi Sektor Lapangan Usaha:
 - 1) Perkembangan sektor usaha hotel dan restoran;
 - 2) Perkembangan sektor perdagangan dan pasar.

3. TINJAU ULANG DATA

- a. Sosial masyarakat:
 - 1) Merumuskan dan menyimpulkan pertumbuhan dan kondisi kesehatan penduduk;
 - 2) Merumuskan dan menyimpulkan perkembangan rumah sakit dan jumlah pengunjung;
 - 3) Merumuskan perkembangan dan permintaan/kebutuhan (*demand*) air bersih penduduk.
- b. Perkembangan ekonomi:
 - 1) Meninjau ulang dan merumuskan perkembangan PDRB, dan sektor lapangan usaha mana yang merupakan unggulan;
 - 2) Merumuskan pendapatan perkapita penduduk, dibandingkan dengan upah minimum regional/kabupaten/kota.
- c. Potensi sektor lapangan usaha:
 - 1) Merumuskan dampak sektor lapangan usaha unggulan terhadap perusahaan SPAM di daerah;
 - 2) Meninjau ulang dan menyimpulkan sektor lapangan usaha apa yang paling besar pengaruhnya terhadap perusahaan SPAM.

4. KELUARAN

- a. Rumusan potensi permintaan air minum oleh penduduk setempat, dengan satuan l/d, atau m³, atau satuan Kepala Keluarga;
- b. Rumusan pertumbuhan ekonomi selama 3-5 tahun sebelumnya, dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi regional dan nasional;
- c. Rumusan potensi sektor lapangan usaha yang berdampak sangat besar terhadap perusahaan SPAM oleh BUMD.

D. IDENTIFIKASI KEMAMPUAN KEUANGAN DAERAH**1. DESKRIPSI**

Adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut, dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Menurut Mamesah (1995) keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki/dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai ketentuan/peraturan.

2. PENDATAAN DAN IDENTIFIKASI

- a. Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, yang diidentifikasi adalah:
 - 1) Realisasi APBD 3-5 tahun yang lalu, dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah atau Data dari Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri;
 - 2) Realisasi rincian detil pendapatan, dan belanja tidak langsung dan belanja langsung selama 3-5 tahun yang lalu, dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah atau Data dari Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri.
- b. Laporan Keuangan Daerah, yang diidentifikasi adalah:
 - 1) Neraca pemerintah daerah, dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;
 - 2) Laporan Arus Kas/Realisasi Anggaran Daerah, dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

3. TINJAUAN ULANG

- a. APBD:
 - 1) Membandingkan indikator Derajat Desentralisasi Fiskal (DDF), Kemampuan Keuangan Daerah (KKD), dan Kapasitas Fiskal (KF) selama 3-5 tahun;

4. KELUARAN

- 2) Meninjau ulang dan menyimpulkan perkembangan naik atau turun atas indikator-indikator di atas;
- 3) Membuat rasio pertumbuhan dengan CAGR (*Compound Average Growth Rate*).
- b. Laporan Keuangan Daerah:
 - 1) Membandingkan rencana dan realisasi APBD selama 3-5 tahun yang lalu;
 - 2) Membuat tinjauan ulang dan kesimpulan atas perkembangan realisasi APBD tersebut.
- a. Perkembangan realisasi APBD selama 3-5 tahun yang lalu;
- b. Perkembangan DDF, KKD dan KF selama 3-5 tahun yang lalu;
- c. Hasil tinjauan ulang dan kesimpulan profil/kondisi keuangan daerah.

E. IDENTIFIKASI DUKUNGAN KEBIJAKAN PEMERINTAH**1. DESKRIPSI**

Dukungan pemerintah merupakan upaya atau langkah yang diambil pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dalam memfasilitasi pengusahaan air minum oleh BUMD. Bentuk dukungan berbagai macam, seperti adanya penerapan *Good Corporate Governance (GCG)*, seleksi pengurus BUMD secara transparan, penetapan regulasi yang mendukung, jaminan ketersediaan air baku, dan lainnya terkait.

2. PENDATAAN DAN IDENTIFIKASI

- a. Penerapan manajemen seperti *GCG*, sistem *fit and proper test* kepemimpinan, pelayanan prima, dan sebagainya;
- b. Dukungan regulasi dan kebijakan Pemerintah Daerah, misalnya seperti: penyesuaian tarif air minum secara periodik, pembatasan penggunaan air tanah dalam, penerapan dan pengawasan kualitas standar produksi air isi ulang yang diproduksi masyarakat;
- c. Dukungan kebijakan Pemerintah Pusat terkait kemudahan pemberian izin pemanfaatan air baku yang berasal dari air permukaan yang dikelola oleh unit organisasi pengelola sumber daya air, dukungan program-program reboisasi di kawasan tangkapan air;
- d. Kebijakan spasial atau penataan ruang daerah yang mengatur pemanfaatan ruang daerah termasuk pengaturan area pelayanan air minum.

3. TINJAUAN ULANG

- Melakukan tinjauan ulang kemudian merumuskan jenis dukungan atau hal-hal yang tidak mendukung, terkait;
- a. Manajemen pemerintahan;

4. KELUARAN

- b. Kebijakan pengusahaan air minum;
- c. Kebijakan penataan air baku bagi penyediaan air minum;
- d. Kebijakan penataan ruang dan area pelayanan air minum.

Rumusan dukungan atau ketidak mendukungnya, terkait;

- a. Manajemen pemerintahan;
- b. Kebijakan pengusahaan air minum;
- c. Kebijakan penataan air baku bagi penyediaan air minum;
- d. Kebijakan penataan ruang dan area pelayanan air minum.

F. KERANGKA DAN WAKTU PENULISAN**1. KERANGKA**

Kerangka bab tentang identifikasi kondisi eksternal adalah sebagai berikut:

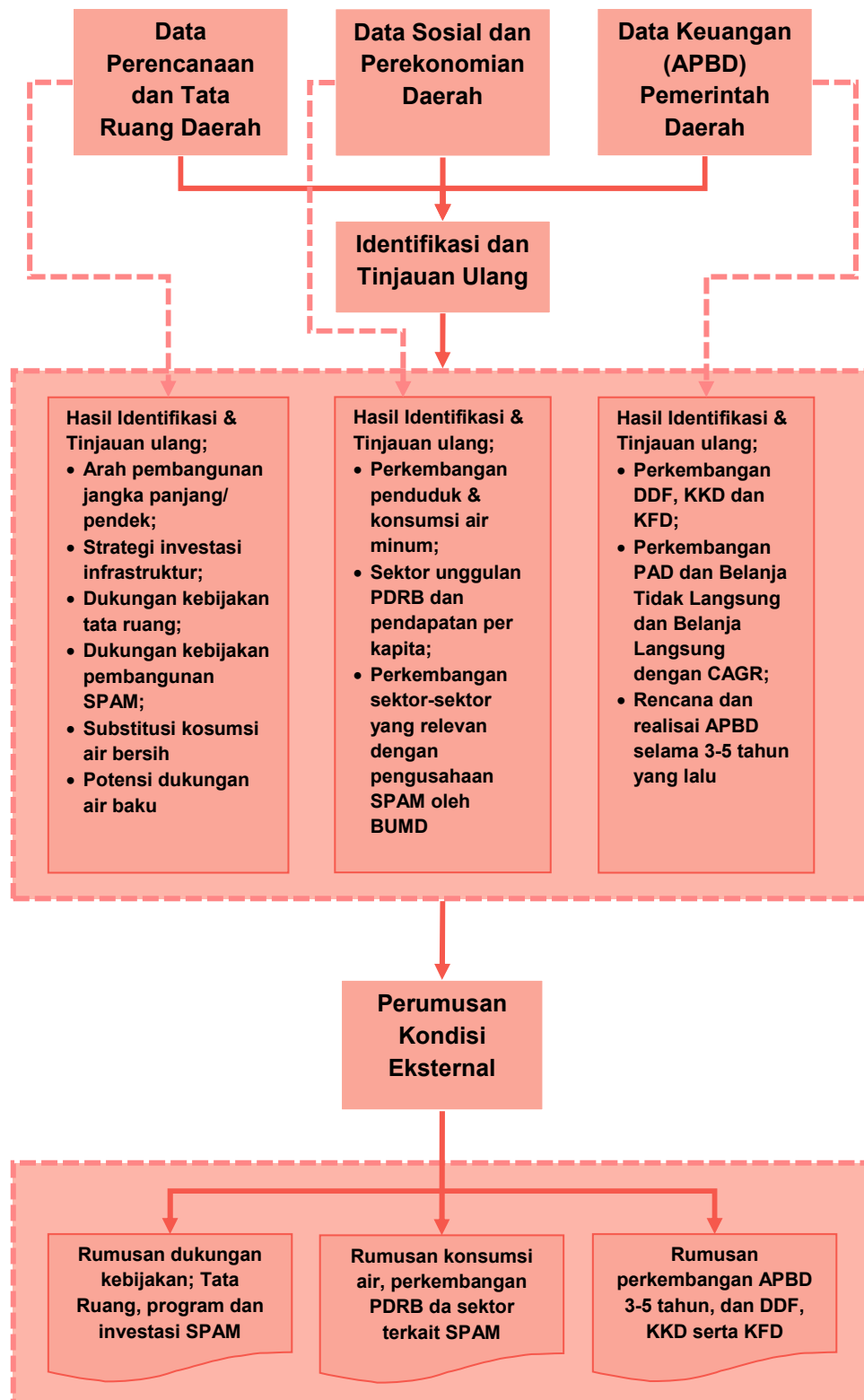
- 3.1. Umum
 - 3.1.1. Deskripsi
 - 3.1.2. Lingkup Substansi
- 3.2. Geografis dan Administratif
 - 3.2.1. Geografis, Hidrogeologi, Spasial dan Demografis
 - 3.2.2. Potensi sumber air baku (mata air, air permukaan, air tanah dalam, air curah)
 - 3.2.3. Potensi air curah
- 3.3. Sosial dan Ekonomi Daerah
 - 3.3.1. Perkembangan Sosial Masyarakat & Konsumsi Air Minum
 - 3.3.2. Perkembangan PDRB dan Pendapatan Perkapita
 - 3.3.3. Perkembangan Sektor-Sektor Unggulan Daerah
- 3.4. Kebijakan Keuangan Daerah
 - 3.4.1. Perkembangan DDF, KKD dan KFD
 - 3.4.2. Penerimaan penyertaan modal BUMD dari Daerah
 - 3.4.3. Pembagian dividen kepada Pemda
 - 3.4.4. Program dan Investasi SPAM lainnya
 - 3.4.5. Subsidi tarif air minum oleh Pemda
- 3.5. Kebijakan dan Dukungan Pemerintah
 - 3.5.1. Rekrutmen Pengurus BUMD
 - 3.5.2. Implementasi GCG
 - 3.5.3. Penetapan tarif air minum oleh Pemda
 - 3.5.4. Perizinan operasi dan pelayanan
 - 3.5.5. Ketersediaan air baku

2. WAKTU PENULISAN

No	Aktivitas	Hari
1	Penyiapan dokumen sumber data	17
2	Tinjauan ulang dan evaluasi kondisi eksternal	30
3	Penulisan dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	7
Jumlah		54

G. SKEMA HIERARKI IDENTIFIKASI KONDISI EKSTERNAL

Untuk memudahkan melihat secara sistemik dan komperhensif, maka berikut ini digambarkan secara ilustratif dalam sebuah bagan alir:



SUB MODUL A-4

IDENTIFIKASI KONDISI INTERNAL

A. UMUM

1. DESKRIPSI

- a. Kinerja BUMD merupakan gambaran prestasi/kinerja BUMD Air Minum atas pengoperasian dan pelayanan air minum kepada masyarakat. Kinerja BUMD berdasarkan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusda Air Minum mencakup beberapa aspek di antaranya: Aspek Keuangan, Aspek Operasional dan Aspek Administrasi;
- b. Kondisi internal adalah suatu gambaran yang menyeluruh terkait uraian perencanaan, pengusahaan dan kondisi infrastruktur sistem penyediaan air minum yang menjadi tanggung jawab BUMD.

2. TUJUAN

- a. Mengetahui kinerja BUMD dalam mengelola penyediaan dan penyaluran air minum kepada masyarakat;
- b. Mengetahui kondisi infrastruktur dan sistem penyediaan air minum yang dikelola BUMD;
- c. Mengetahui segmen (titik-titik penting) SPAM yang bermasalah dan perlu mendapatkan perhatian; dan
- d. Membantu perumusan analisis lingkungan strategis dari aspek internal.

3. MANFAAT

- a. Membantu memudahkan penyusunan substansi Rencana Bisnis, dengan relevansi aspek internal BUMD;
- b. Mengetahui potensi dan peluang aspek internal dalam mendukung pelaksanaan Rencana Bisnis BUMD.

4. RUANG LINGKUP

- a. Melakukan pengumpulan data dan tinjau ulang atas aspek kinerja di antaranya adalah keuangan, operasional dan administrasi;
- b. Pengumpulan dan identifikasi data-data infrastruktur dan sistem BUMD dalam mengelola air minum selama 3-5 tahun terakhir;
- c. Menyiapkan tulisan/narasi dalam Rencana Bisnis sesuai dengan porsi/kedalaman yang dibutuhkan.

5. PENDATAAN DAN IDENTIFIKASI

- a. Terhadap aspek internal dilakukan identifikasi dan pengumpulan data melalui tinjauan terhadap kinerja PDAM sesuai Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999, yang mencakup: kinerja keuangan, operasional dan administrasi;

6. KELUARAN

- b. Sedangkan aspek teknis dan non-teknis lainnya, yang mencakup kondisi infrastruktur dan sistem lainnya, ditujukan untuk mendata pada setiap unit/cabang, baik terhadap bagian sumber, pengolahan, transmisi, distribusi dan manajemen.

Keluarannya adalah:

- a. Kondisi Kinerja BUMD yang mencakup informasi tentang:
 - 1) Kinerja Keuangan;
 - 2) Kinerja Operasional;
 - 3) Kinerja Administrasi.
- b. Kondisi Aspek Teknis dan Non Teknis lainnya, mencakup informasi pada subsistem (segmen) sumber, pengolahan, transmisi, distribusi dan pelayanan.

B. IDENTIFIKASI KONDISI KINERJA BUMD**1. DESKRIPSI**

Adalah identifikasi terhadap kinerja aspek keuangan, operasional dan administrasi sebagaimana analisis kinerja yang dilakukan melalui Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999. Laporan kinerja ini akan memberikan informasi yang sangat penting terhadap gambaran prestasi kerja BUMD Air Minum dalam penyelenggaraan SPAM di Daerah.

2. TUJUAN

Mengetahui kinerja BUMD dalam mengelola penyediaan dan penyaluran air minum kepada masyarakat.

3. MANFAAT

Membantu memudahkan penyusunan substansi Rencana Bisnis dengan relevansi aspek internal BUMD.

4. RUANG LINGKUP

- a. Identifikasi dan pendataan Kinerja BUMD, dari segi keuangan, operasional dan administrasi pada setiap unit/cabang produksi dan pelayanan;
- b. Tinjau ulang dan telaah ringkas kondisi kinerja SPAM, secara teknis dan non teknis;
- c. Penulisan hasil identifikasi dan tinjau ulang ke dalam dokumen Rencana Bisnis secara terstruktur.

5. PENDATAAN DAN IDENTIFIKASI

Mengidentifikasi dan mengumpulkan data untuk 3-5 tahun sebelumnya sebagai berikut:

No	Aspek	Sumber Data
A	Aspek Keuangan	
1	Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif	- Laporan Laba/(Rugi) - Neraca
2	Rasio Laba terhadap Penjualan	Laporan Laba/(Rugi)
3	Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar	Neraca
4	Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Utang	Neraca
5	Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang	Neraca
6	Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi	Laporan Laba/(Rugi)
7	Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	- Laporan Laba/(Rugi) - Neraca
8	Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	- Laporan Laba/(Rugi) - Neraca
9	Jangka Waktu Penagihan Piutang	- Laporan Laba/(Rugi) - Neraca
10	Efektivitas Penagihan	- Daftar Rekening Ditagihkan (DRD) atau Ikhtisar Rekening Air (IRA) - Daftar penerimaan tagihan rekening
B	Aspek Operasional	
1	Cakupan Pelayanan	- Jumlah pelanggan - Jumlah penduduk wilayah layanan dan terlayani
2	Kualitas Air Distribusi	- Daftar pemeriksaan lab - Sesuai dengan Permenkes
3	Kontinuitas Air	- Daftar tekanan air - Daftar jam pelayanan
4	Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi	- Kapasitas IPA - Jumlah distribusi air
5	Tingkat Kehilangan Air	Neraca air
6	Peneraan Meter Air	- Daftar meter induk produksi dan distribusi yang telah ditera; - Daftar meter air pelanggan yang telah ditera
7	Kecepatan Penyambungan Baru	- Daftar tunggu pelanggan - Tambahan sambungan baru
8	Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan	- Jumlah pengaduan - Jumlah penangan pengaduan

6. EVALUASI DAN TINJAU ULANG

9	Kemudahan Pelayanan	Tingkat aksesibilitas jenis pelayanan tertentu
10	Rasio Karyawan per 1.000 pelanggan	- Jumlah karyawan - Jumlah pelanggan
C	Aspek Administrasi	
1	Rencana Jangka Panjang (<i>Corporate Plan</i>)	Dokumen <i>corporate plan</i> atau rencana bisnis
2	Rencana Organisasi dan Uraian Tugas	- Bagan Organisasi (SOTK) - Tugas dan fungsi
3	Prosedur Operasi Standar	SOP setiap kegiatan, mulai dari sistem sumber air baku, sistem pengolahan maupun sistem distribusi
4	Gambar Nyata Laksana (<i>As Built Drawing</i>)	Dokumen <i>as built drawing</i>
5	Pedoman Penilaian Kerja Karyawan	SK penilaian karyawan
6	Rencana Kerja dan Anggaran BUMD	Dokumen RKAP
7	Tertib Laporan Internal	Jenis dan penyiapan Dokumen laporan
8	Tertib Laporan Eksternal	Jenis dan penyiapan Dokumen laporan
9	Opini Auditor Independen	Laporan Audit Keuangan
10	Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir.	Dokumen rencana tindak turun tangan (RT3)

Tinjau ulang data merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mengkalkulasi dan memprediksi apa yang menjadi penyebab dan dampak atas kondisi kinerja yang ada, dari ketiga indikator kinerja utama yang ada (keuangan, operasional dan administrasi).

Perilaku kinerja selama 3-5 tahun terakhir akan menjadi informasi yang signifikan.

No	Aspek	Target Tinjau Ulang
A	Aspek Keuangan	
1	Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif	Mengetahui kemampuan aktiva menghasilkan laba
2	Rasio Laba terhadap Penjualan	Mengetahui kemampuan penjualan menghasilkan laba
3	Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar	Mengetahui kemampuan aktiva untuk menjamin utang
4	Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Utang	Mengetahui proporsi utang jangka panjang terhadap total utang
5	Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang	Mengetahui kemampuan aktiva untuk menjamin utang
6	Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi	Mengetahui kemampuan pendapatan dalam membiayai kegiatan operasi
7	Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	Mengetahui kemampuan laba untuk menjamin angsuran pinjaman

8	Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	Mengetahui kemampuan aktiva dalam menghasilkan penjualan air
9	Jangka Waktu Penagihan Piutang	Mengetahui kemampuan tagihan dalam menghasilkan pendapatan
10	Efektivitas Penagihan	Mengetahui kemampuan pendapatan terhadap tagihan air
B	Aspek Operasional	
1	Cakupan Pelayanan	Mengetahui kemampuan BUMD dalam melayani kebutuhan air minum
2	Kualitas Air Distribusi	Mengetahui tingkatan kualitas air minum dibandingkan dengan standar mutu sesuai peraturan
3	Kontinuitas Air	Mengetahui tingkatan kontinuitas distribusi air minum dibandingkan selama 24 jam
4	Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi	Mengetahui kapasitas
5	Tingkat Kehilangan Air	Mengetahui seberapa besar kehilangan air antara air yang terdistribusi dan air yang terjual
6	Peneraan Meter Air	Mengetahui seberapa banyak jumlah meter air (meter induk dan meter pelanggan) yang dilakukan peneraan ulang agar akurasi meter dapat terjaga
7	Kecepatan Penyambungan Baru	Mengetahui seberapa tanggap dan cepat pemasangan sambungan baru dari mulai pendaftaran sambungan sampai dengan pemasangan sambungan baru
8	Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan	Mengetahui mengetahui seberapa banyak keluhan pelanggan yang masuk perbulan dan seberapa banyak yang tertangani
9	Kemudahan Pelayanan	Mengetahui seberapa cepat waktu proses pembayaran rekening yang dilukan
10	Rasio Karyawan per 1.000 pelanggan	Mengetahui seberapa besar perbandingan antara jumlah sambungan dan jumlah pegawai
C	Aspek Administrasi	
1	Rencana Jangka Panjang (<i>Corporate Plan</i>)	Mengetahui komitmen BUMD dalam rencana yang terukur dan strategis
2	Rencana Organisasi dan Uraian Tugas	Mengetahui dukungan organisasi & uraian tugas terhadap operasionalisasi SPAM oleh BUMD
3	Prosedur Operasi Standar	Mengetahui dukungan langkah-langkah standar terhadap operasionalisasi SPAM
4	Gambar Nyata Laksana (<i>As Built Drawing</i>)	Mengetahui gambar kondisi sistem pelayanan air minum yang ada pada setiap unit/cabang
5	Pedoman Penilaian Kerja Karyawan	Mengetahui komitmen BUMD terhadap kualitas karyawan
6	Rencana Kerja dan	Mengetahui komitmen anggaran

7. KELUARAN

	Anggaran BUMD	dalam mendukung kegiatan BUMD
7	Tertib Laporan Internal	Mengetahui tertib laporan kepada Deras dan Pemilik BUMD
8	Tertib Laporan Eksternal	Mengetahui tertib laporan kepada publik dan pelanggan
9	Opini Auditor Independen	Mengetahui kualitas hasil audit keuangan
10	Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir	Mengetahui pelaksanaan tindak lanjut atas masalah BUMD

- a. Tinjau ulang Kinerja Keuangan;
- b. Tinjau ulang Kinerja Operasional;
- c. Tinjau ulang Kinerja Administrasi.

C. IDENTIFIKASI KONDISI ASPEK TEKNIS DAN NON-TEKNIS LAIN**1. DESKRIPSI**

Identifikasi kondisi aspek teknis dan non-teknis adalah gambaran umum aspek teknis dan non teknis, merupakan uraian sistematis tentang identifikasi dan telaah ringkas kondisi infrastruktur SPAM di Daerah, baik bersifat teknis maupun non teknis. Gambaran kondisi ini diuraikan untuk setiap cabang/unit maupun per sub-sistem.

2. TUJUAN, MANFAAT

- a. Tujuannya adalah untuk menggambarkan kondisi menyeluruh tentang infrastruktur SPAM, secara teknis dan non teknis;
- b. Manfaatnya adalah agar bisa memberikan informasi status kekinian atas kondisi infrastruktur SPAM, secara teknis dan non teknis untuk menyusun Rencana Bisnis BUMD.

3. RUANG LINGKUP

- a. Identifikasi dan pendataan infrastruktur SPAM, secara teknis dan non teknis, pada setiap unit/cabang produksi dan pelayanan;
- b. Tinjau ulang dan telaah ringkas kondisi infrastruktur SPAM, secara teknis dan non teknis;
- c. Penulisan hasil identifikasi dan tinjau ulang ke dalam dokumen Rencana Bisnis secara terstruktur.

4. PENDATAAN DAN IDENTIFIKASI

- a. Aspek teknis BUMD, data yang diambil berasal dari dokumen teknis, pada setiap unit/cabang, selama 3-5 tahun terakhir, diantaranya adalah:
 - 1) Kapasitas pada masing-masing instalasi sumber, pengolahan, transmisi, distribusi dan pelayanan;
 - 2) Cakupan pelayanan di daerah pelayanan, dan terlayani;
 - 3) Kebutuhan air minum (*water demand*) baik di dalam

area pelayanan, dan terlayani.

- 4) Air tak berekening (NRW), diusahakan ada Neraca Air Minum;
- 5) Gambaran pengelolaan pengambilan air baku, pengolahan, transmisi, distribusi dan pelayanan pada setiap unit/cabang dilengkapi dengan gambar jaringan.

b. Aspek Non-Teknis

Identifikasi dan pengumpulan data 3-5 tahun sebagai berikut:

- 1) Perkembangan rasio kapasitas pinjaman (DSCR) ditujukan untuk mengetahui kemampuan BUMD dalam hal jika akan meminjam dalam rangka pengembangan SPAM;
- 2) Unsur kelembagaan, data diperoleh dari dokumen/laporan-laporan kelembagaan/sumber daya manusia, hukum dan aspek lain terkait, mencakup:
 - a) Perda pembentukan pendirian BUMD dan Keputusan KPM/RUPS BUMD;
 - b) Struktur organisasi dan tata hubungan kerja BUMD;
 - c) Jumlah pegawai dengan tingkatan pendidikan, pengalaman dan waktu mulai kerja;
 - d) Pelatihan, kursus, vokasi dan sertifikasi yang pernah diikuti.

5. TINJAU ULANG

a. Aspek Teknis

Melakukan tinjau ulang atau telaah ringkas terkait perkembangan positif atau negatif yang dituangkan dalam sebuah tabel/gambar tertentu;

b. Aspek Non-Teknis Lainnya

Melakukan tinjau ulang atau telaah ringkas perkembangan positif atau negatif yang dituangkan dalam sebuah tabel/gambar tertentu, terhadap hal berikut ini: perkembangan rasio pinjaman DSCR, kelembagaan, dan sumber daya manusia.

6. KELUARAN

- a. Gambaran kondisi teknis;
- b. Gambaran kondisi non teknis.

D. KERANGKA DAN WAKTU PENULISAN**1. KERANGKA
PENULISAN**

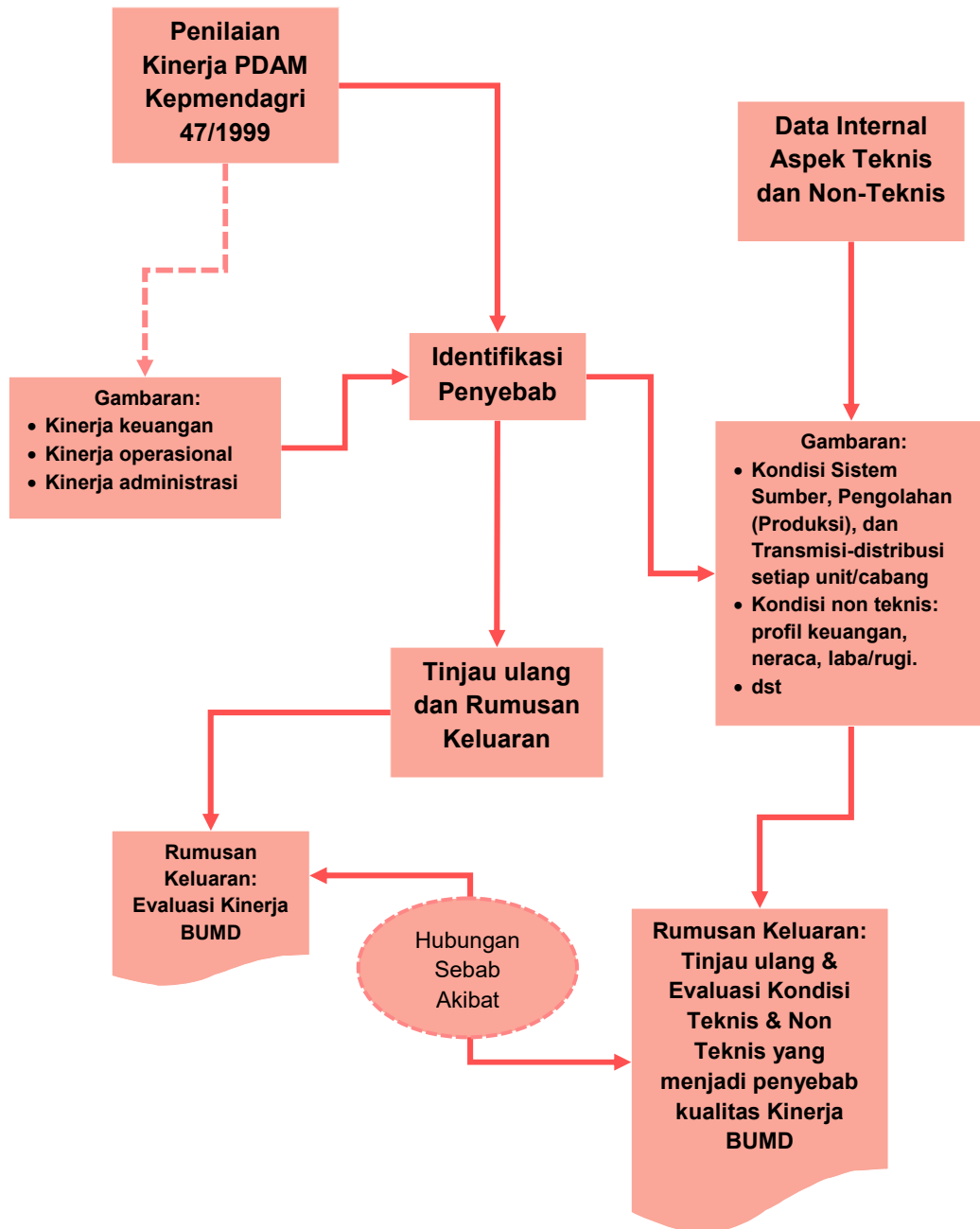
Kerangka bab tentang identifikasi kondisi internal adalah:

- 4.1. Umum
- 4.2. Kinerja BUMD
 - 4.2.1. Kinerja Keuangan
 - 4.2.2. Kinerja Operasional
 - 4.2.3. Kinerja Administrasi
- 4.3. Kondisi Aspek Teknis dan Non Teknis
 - 4.3.1. Aspek Teknis
 - 4.3.2. Aspek Non Teknis

**2. WAKTU
PENULISAN**

No	Aktivitas	Hari
1	Penyiapan dokumen sumber data	17
2	Tinjau ulang dan evaluasi kondisi internal BUMD Air Minum	30
3	Penulisan dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	7
Jumlah		54

E. SKEMA HIERARKI IDENTIFIKASI KONDISI INTERNAL





**MODUL
PENYUSUNAN
RENCANA BISNIS
BUMD AIR MINUM
MODUL-B**

MODUL-B

ANALISIS RENCANA BISNIS



SUB MODUL-B5	SURVEI DAN ANALISIS KEBUTUHAN NYATA
SUB MODUL-B6	PROYEKSI KEBUTUHAN AIR MINUM
SUB MODUL-B7	ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS
SUB MODUL-B8	INDIKASI PROGRAM DAN PENDANAAN PROGRAM
SUB MODUL-B9	ANALISIS KELAYAKAN KEUANGAN

DAFTAR ISI

SUB MODUL B-5 SURVEI KEBUTUHAN NYATA	
A. GAMBARAN UMUM	B5-1
1. Deskripsi	B5-2
2. Konsepsi Dasar	B5-2
3. Tujuan Kegiatan	B5-2
4. Klasifikasi/Golongan	B5-2
5. Manfaat Kegiatan	B5-2
6. Obyek Survei	B5-2
7. Ruang Lingkup Kegiatan	B5-2
8. Keluaran	B5-3
B. SURVEI KEBUTUHAN NYATA (SKN)	B5-3
1. Deskripsi	B5-3
2. Tujuan	B5-3
3. Metode	B5-4
4. Populasi	B5-4
5. Sampling	B5-4
6. Daftar Pertanyaan	B5-4
7. Lembar dan Alat Kerja	B5-4
8. Langkah Kerja	B5-5
9. Keluaran	B5-5
C. SURVEI KEPUASAAN PELANGGAN (SKP)	B5-5
1. Deskripsi	B5-5
2. Tujuan	B5-5
3. Metode	B5-6
4. Populasi	B5-6
5. Sampling	B5-6
6. Daftar Pertanyaan	B5-6
7. Lembar dan Alat Kerja	B5-6
8. Langkah – Langkah Kerja	B5-7
9. Keluaran	B5-7
D. SURVEI KINERJA PENGURUS DAN KARYAWAN (SKPK)	B5-7
1. Deskripsi	B5-7
2. Tujuan	B5-7
3. Metode	B5-7
4. Populasi	B5-8
5. Sampling	B5-8
6. Daftar Pertanyaan	B5-8
7. Lembar dan Alat Kerja	B5-8
8. Langkah Kerja	B5-8
9. Keluaran	B5-9
E. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN WAKTU PENULISAN	B5-9
1. Kerangka (<i>Outline</i>)	B5-9
2. Waktu Penulisan	B5-10

F. SKEMA HIERARKI SURVEI DAN ANALISIS KONSUMEN	B5-11
SUB MODUL B-6 PROYEKSI KEBUTUHAN AIR	
A. UMUM	B6-1
1. Deskripsi	B6-1
2. Tujuan	B6-1
3. Manfaat	B6-1
4. Identifikasi dan Pendataan	B6-1
5. Ruang Lingkup	B6-1
6. Keluaran	B6-2
B. PROYEKSI KEBUTUHAN AIR	B6-2
1. Deskripsi	B6-2
2. Tujuan	B6-2
3. Metode	B6-2
4. Identifikasi Data	B6-4
5. Langkah Kerja	B6-4
C. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN WAKTU PENULISAN	B6-4
1. Kerangka (<i>Outline</i>)	B6-4
2. Waktu Penulisan	B6-5
D. SKEMA HIERARKI PROYEKSI KEBUTUHAN AIR	B6-6
SUB MODUL B-7 ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS	
A. UMUM	B7-1
1. Deskripsi	B7-1
2. Tujuan	B7-1
3. Manfaat	B7-1
4. Identifikasi Dan Pengumpulan Data	B7-1
5. Ruang Lingkup	B7-1
6. Keluaran	B7-2
B. ANALISIS FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL	B7-2
1. Deskripsi	B7-2
2. Tujuan	B7-2
3. Metode	B7-2
4. Langkah Kerja	B7-4
C. IDENTIFIKASI, MITIGASI DAN ALOKASI RISIKO	B7-4
1. Deskripsi	B7-4
2. Mitigasi Risiko	B7-4
3. Jenis Kebutuhan Data dan Analisis Risiko	B7-8
4. Keluaran	B7-9
D. KERANGKA DAN KAIDAH PENULISAN	B7-10
1. Kerangka	B7-10
2. Waktu Penulisan	B7-10
E. SKEMA HIERARKI ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS	B7-11
SUB MODUL B-8 INDIKASI PROGRAM DAN PENDANAAN	
A. UMUM	B8-1
1. Deskripsi	B8-1

2. Tujuan	B8-1
3. Manfaat Kegiatan	B8-1
4. Identifikasi dan Pendataan	B8-1
5. Ruang Lingkup	B8-1
6. Keluaran	B8-2
B. INDIKASI PROGRAM – KEGIATAN DAN PENDANAAN PROGRAM	B8-2
1. Deskripsi	B8-2
2. Tujuan	B8-2
3. Langkah Kerja	B8-2
C. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN WAKTU PENULISAN	B8-4
1. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>)	B8-4
2. WAKTU PENULISAN	B8-4
D. SKEMA HIERARKI INDIKASI PROGRAM DAN PEMBIAYAAN	B8-5
SUB MODUL B-9 ANALISIS KELAYAKAN KEUANGAN	
A. UMUM	B9-1
1. Deskripsi	B9-1
2. Tujuan dan Manfaat	B9-1
3. Ruang Lingkup	B9-1
4. Keluaran	B9-2
B. PENETAPAN ASUMSI DASAR	B9-2
1. Deskripsi	B9-2
2. Identifikasi dan Pendataan	B9-2
3. Tinjau Ulang	B9-2
C. PROYEKSI INVESTASI (<i>CAPEX</i>)	B9-4
1. Deskripsi	B9-4
2. Identifikasi dan Pendataan	B9-4
3. Tinjau Ulang	B9-4
4. Keluaran	B9-5
D. PROYEKSI BIAYA OPERASI DAN PEMELIHARAAN (<i>OPEX</i>)	B9-5
1. Deskripsi	B9-5
2. Identifikasi dan Pendataan	B9-5
3. Tinjau Ulang	B9-5
4. Keluaran	B9-6
E. PROYEKSI BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM	B9-6
1. Deskripsi	B9-6
2. Identifikasi dan Pendataan	B9-6
3. Tinjau Ulang	B9-7
4. Keluaran	B9-7
F. PROYEKSI PENDAPATAN USAHA	B9-7
1. Deskripsi	B9-7
2. Identifikasi dan Pendataan	B9-7
3. Tinjau Ulang	B9-8
4. Keluaran	B9-8
G. METODE PERHITUNGAN KELAYAKAN	B9-8
1. Deskripsi	B9-8
2. Indikator Kelayakan	B9-8
3. Keluaran	B9-10

H. ANALISIS KELAYAKAN KEUANGAN	B9-10
1. Deskripsi	B9-10
2. Identifikasi dan Pendataan	B9-13
3. Tinjau Ulang	B9-13
4. Keluaran	B9-15
I. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN WAKTU PENULISAN	B9-16
1. Kerangka (<i>Outline</i>)	B9-16
2. Waktu Penulisan	B9-17
J. SKEMA HIERARKI ANALISIS KELAYAKAN KEUANGAN	B9-18

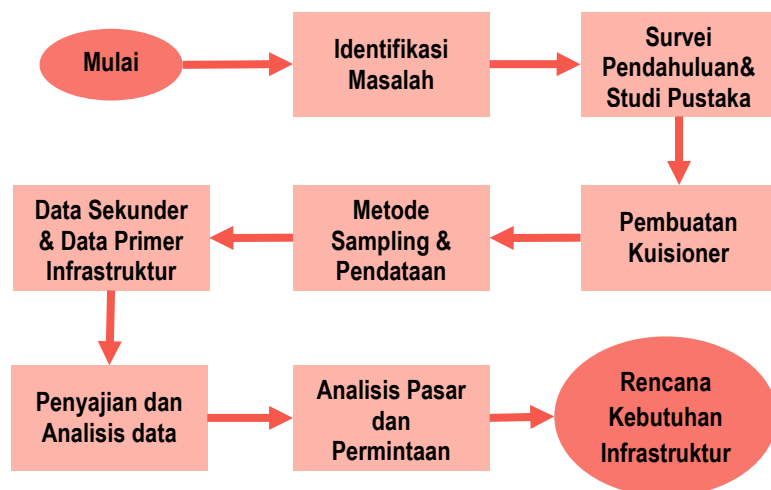
SUB MODUL B-5

SURVEI DAN ANALISIS KEBUTUHAN NYATA

A. UMUM

1. DESKRIPSI

- a. Survei Kebutuhan Nyata (SKN) adalah kegiatan penelitian lapangan yang dilakukan untuk merekam perilaku pelanggan, calon pelanggan, dan manajemen BUMD. Analisis akan dilakukan untuk memperoleh informasi yang valid terkait perilaku pelanggan, calon pelanggan dan manajemen BUMD;
- b. *Real Demand Survey (RDS)* menurut *toolkit* KPBU Bappenas, adalah survei terhadap kebutuhan yang benar-benar mencerminkan apa yang sebenarnya dibutuhkan. Istilah kebutuhan nyata muncul karena ada pandangan yang berbeda dalam menggambarkan kondisi nyata dari adanya kebutuhan di tingkat masyarakat, di mana umumnya terjadi perbedaan pandangan antara pihak pengambil kebijakan (pemerintah) dan pihak penerima manfaat kebijakan (masyarakat). Kebutuhan nyata biasanya menggambarkan kondisi nyata dari kebutuhan masyarakat, dalam artian memokuskan diri pada pandangan menurut masyarakat, dan bukan pandangan pihak pengambil kebijakan;



Sumber : Bappenas, diolah 2018

	c. Obyek survei aktivitas ini mencakup unsur non pelanggan dan pelanggan baik rumah tangga maupun non rumah tangga, serta unsur manajemen yang terdiri atas Dewan Pengawas/Komisaris, Direksi dan karyawan BUMD.
2. KONSEPSI DASAR	a. Menurut <i>Walker, et al.</i> (2001), kepuasan pelanggan dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi; b. Menurut <i>Oliver</i>, (2007), kepuasan pelanggan sangatlah penting untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, agar pelanggan tetap setia membeli produk atau jasa; c. Menurut <i>Kandampully</i> (2002) Kepuasan pelanggan sangat penting bagi setiap organisasi, baik sektor jasa ataupun sektor barang, oleh karena itu tidak setiap waktu produsen dapat memuaskan pelanggan; d. Menurut <i>Kotler</i> (2005) beberapa pelanggan menyukai produk kita dan setelah digunakan mereka mengucapkan kata-kata yang baik untuk produk.
3. TUJUAN KEGIATAN	a. Teridentifikasinya potensi pelayanan air minum dalam pengembangan calon pelanggan; b. Teridentifikasinya perilaku dan kepuasan pelanggan terhadap layanan air minum yang telah diterima; c. Teridentifikasinya persepsi pengurus dan karyawan terhadap kinerja organisasi BUMD.
4. KLASIFIKASI/ GOLONGAN	a. Survei Kebutuhan Calon Pelanggan (SKCP); b. Survei Kepuasan Pelanggan (SKP); dan c. Survei Kinerja Pengurus dan Karyawan (SKPK).
5. MANFAAT KEGIATAN	a. Dengan SKCP akan diketahui kemauan pasang sambungan dan kemampuan bayar rekening dari berbagai kategori profesi/pekerjaan, dan kategori penghasilan; b. Dengan SKP akan diketahui kondisi layanan air minum selama ini yaitu; kuantitas, kualitas dan kontinuitas; c. Dengan SKPK akan diketahui hubungan pengurus dengan karyawan, harapan karyawan dan lainnya terkait.
6. OBYEK SURVEI	a. Calon pelanggan air minum; b. Pelanggan air minum; c. Pengurus dan Karyawan BUMD.
7. RUANG LINGKUP KEGIATAN	a. Merancang mekanisme survei, baik calon pelanggan, pelanggan maupun pengurus dan karyawan;

8. KELUARAN

- b. Merancang panduan survei, yang mencakup kuesioner, dan tabulasi data;
 - c. Menetapkan jumlah responden, dengan referensi misalnya berdasarkan metode sampling Slovin atau A. Hakim Nasution;
 - d. Menetapkan operasionalisasi dan administrasi;
 - e. Menetapkan jadwal survei, tabulasi dan pembahasan dengan Tim Penyusun Rencana Bisnis.
-
- a. Tabulasi hasil survei lapangan untuk ke tiga penggolongan responden;
 - b. Gambaran hasil survei dalam bentuk tabel dan grafik;
 - c. Kesimpulan dari setiap golongan survei:
 - 1) Kebutuhan calon pelanggan;
 - 2) Perilaku pelanggan;
 - 3) Kinerja Manajemen.

B. SURVEI KEBUTUHAN CALON PELANGGAN (SKCP)**1. DESKRIPSI**

Adalah penelitian lapangan yang dilakukan untuk merekam perilaku calon pelanggan air minum yang diproduksi oleh BUMD terutama dalam hal kemauan pemasangan sambungan baru, dan kemampuan membayar rekening air.

2. TUJUAN

Baik terhadap kelompok rumah tangga dan non rumah tangga adalah:

- a. Mengetahui identitas calon pelanggan, terutama dari tingkat sosial ekonomi dan pendidikan;
- b. Mengetahui jenis konsumsi air bersih selama belum menjadi pelanggan;
- c. Mengetahui persepsi kualitas, kuantitas dan kontinuitas air bersih yang dikonsumsi sekarang ini baik pada musim hujan maupun musim kering;
- d. Mengetahui tingkat penghasilan atau pendapatan;
- e. Mengetahui kemampuan memasang sambungan baru untuk air minum;
- f. Mengetahui kemampuan membayar pemasangan baru dan pembayaran rekening bulanan pemakaian air minum.

3. METODE

- Menggunakan sampling strata random;
- Mengelompokkan responden dalam lokasi tempat tinggal masing-masing (satuan wilayah kecamatan dan kelurahan/desa), disebut *simple cluster sample*;
- Menggunakan rumus Slovin (Slovin, Sevila et.al, 1960)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n : Jumlah sample

N : Jumlah populasi

e : Batas toleransi kesalahan (*margin error*)

Selain metode Slovin yang umum, juga bisa menggunakan metode lain, sesuai kebutuhan.

4. POPULASI

- Adalah masyarakat calon pelanggan yang berada dalam wilayah pelayanan BUMD;
- Adalah rumah tangga atau kepala rumah tangga yang memiliki kavling rumah baik dimiliki sendiri maupun bukan;
- Adalah pelanggan Non Rumah Tangga, yang terdiri atas komersial, industri, kantor Pemerintah/TNI/Polri, instansi sosial.

5. SAMPLING

- Adalah sebagian populasi yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin di atas;
- Pengambilan sampling dibatasi dengan menetapkan sub populasi terhadap jumlah rumah tangga di tempat itu yang belum mempunyai sambungan langsung.

6. DAFTAR PERTANYAAN

Daftar pertanyaan tertutup, mencakup beberapa aspek di antaranya:

- Identitas responden;
- Keadaan rumah tinggal atau instansi tertentu;
- Sumber air bersih yang digunakan saat ini;
- Penghasilan keluarga atau pendapatan instansi yang bersangkutan;
- Pengeluaran bulanan keluarga atau biaya-biaya instansi yang bersangkutan; dan
- Tingkat/kondisi kesediaan menjadi pelanggan air minum.

7. LEMBAR DAN ALAT KERJA

- Daftar pertanyaan;
- Komputer dan printer;
- Tabulasi hasil survei; dan
- Alat tulis.

8. LANGKAH KERJA

- a. Pelaksanaan Pra Survei dan Survei:
 - 1) Rancanglah pertanyaan-pertanyaan dan tentukan pilihan jawabannya;
 - 2) Membuat pengelompokan responden berdasarkan metode tersebut di atas, dengan kategori per wilayah kecamatan dan kelurahan/desa;
 - 3) Melakukan pengarahannya kepada petugas survei atas daftar pertanyaan yang telah dirancang;
 - 4) Petugas survei melakukan wawancara dengan pedoman daftar pertanyaan yang telah disiapkan;
 - 5) Petugas survei memberikan laporannya setiap kali selesai wawancara dilapangan kepada petugas tabulasi;
 - 6) Petugas tabulasi melakukan pemasukan data dari daftar pertanyaan yang telah terisi jawabannya, kemudian diserahkan kepada tim/tim ahli.
- b. Analisis Data:
 - 1) Meninjau ulang data tabulasi dan memberikan atribut-atribut terhadap hasil survei lapangan;
 - 2) Menganalisis setiap jawaban responden atas pertanyaan yang telah dikelompokkan;
 - 3) Merumuskan kondisi-kondisi dari analisis jawaban setiap pertanyaan kuisisioner.

9. KELUARAN

- a. Daftar tabulasi hasil survei kebutuhan calon pelanggan, diupayakan per area survei (misalnya kecamatan);
- b. Analisis hasil survei lapangan terutama fokus kesimpulan kepada kemauan (*willingness*) menjadi pelanggan dan kemampuan (*ability*) membayar tarif pemakaian bulanan.

C. SURVEI KEPUASAN PELANGGAN (SKP)**1. DESKRIPSI**

Adalah penelitian lapangan yang dilakukan untuk merekam kepuasan pelanggan air minum yang diproduksi oleh BUMD, dari sisi kuantitas, kualitas dan kontinuitas.

2. TUJUAN

- a. Mengetahui ekspektasi dan persepsi pelanggan;
- b. Menentukan kebutuhan, keinginan, persyaratan dan harapan pelanggan;
- c. Mengukur Indeks Kepuasan Pelanggan secara agregat;
- d. Sebagai pedoman penyusunan rencana dan strategi (*strategy and action plan*) perbaikan kinerja secara menyeluruh pada periode berikutnya;

3. METODE

- e. Menunjukkan komunikasi dan komitmen terhadap kualitas kepada pelanggan;
 - f. Memanfaatkan kelemahan organisasi menjadi peluang pengembangan sebelum pihak lain memulainya;
 - g. Membangun komunikasi internal agar setiap orang tahu apa yang harus mereka kerjakan.
- a. Menggunakan sampling strata random;
 - b. Mengelompokkan responden dalam lokasi tempat tinggal masing-masing (satuan wilayah kecamatan dan kelurahan/desa), disebut *simple cluster sample*;
 - c. Menggunakan rumus Slovin (Slovin, Sevila et.al, 1960)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n : Jumlah sample

N : Jumlah populasi

Selain metode Slovin yang umum, juga bisa menggunakan metode lain, sesuai kebutuhan.

4. POPULASI

- a. Adalah masyarakat pelanggan yang berada dalam wilayah pelayanan BUMD;
- b. Adalah rumah tangga atau kepala rumah tangga yang memiliki kavling rumah baik dimiliki sendiri maupun bukan; dan
- c. Adalah pelanggan Non Rumah Tangga, yang terdiri atas komersial, industri, kantor Pemerintah/TNI/Polri, instansi sosial.

5. SAMPLING

- a. Adalah sebagian populasi yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin di atas;
- b. Pengambilan sampling dibatasi dengan menetapkan sub populasi terhadap jumlah rumah tangga di tempat itu yang telah mempunyai sambungan langsung.

6. DAFTAR PERTANYAAN

Daftar pertanyaan, yang disebut juga *questionnaire*, dengan sistem tertutup, mencakup beberapa aspek di antaranya;

- a. Identitas responden;
- b. Dimensi kualitas layanan;
- c. Aspek 3K : Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas.

7. LEMBAR DAN ALAT KERJA

- a. Daftar pertanyaan;
- b. Alat tulis;
- c. Komputer dan printer;
- d. Tabulasi hasil survei.

8. LANGKAH KERJA

- a. Pelaksanaan Survei:
 - 1) Rancanglah pertanyaan-pertanyaan dan tentukan pilihan jawabannya;
 - 2) Membuat pengelompokan responden berdasarkan metode tersebut di atas, dengan kategori per wilayah kecamatan dan kelurahan/desa;
 - 3) Melakukan pengarahannya kepada petugas survei atas daftar pertanyaan yang telah dirancang;
 - 4) Petugas survei melakukan wawancara dengan pedoman daftar pertanyaan yang telah disiapkan;
 - 5) Petugas survei memberikan laporannya setiap kali selesai wawancara di lapangan kepada petugas tabulasi;
 - 6) Petugas tabulasi melakukan pemasukan data dari daftar pertanyaan yang telah terisi jawabannya, kemudian diserahkan kepada tim/tim ahli.
- b. Analisis Data:
 - 1) Meninjau ulang data tabulasi dan memberikan atribut-atribut terhadap hasil survei lapangan;
 - 2) Menganalisis setiap jawaban responden atas pertanyaan yang telah dikelompokkan;
 - 3) Merumuskan kondisi-kondisi dari analisis jawaban setiap pertanyaan kuisioner.

9. KELUARAN

- a. Daftar tabulasi hasil survei kepuasan pelanggan, diupayakan per area survei (kecamatan);
- b. Analisis hasil survei lapangan terutama fokus kesimpulan kepada unsur atau aspek-aspek indikator 3K (Kualitas, Kuantitas dan Kontinuitas).

D. SURVEI KINERJA PENGURUS DAN KARYAWAN (SKPK)**1. DESKRIPSI**

Adalah penelitian lapangan yang dilakukan untuk merekam kinerja Dewan Pengawas/Komisaris, Direksi, dan karyawan BUMD.

2. TUJUAN

- a. Teridentifikasinya kinerja Dewan Pengawas/Komisaris dan Direksi sesuai dengan tugas dan fungsinya;
- b. Tergalinya sejauh persepsi karyawan terhadap kinerja antar mereka, antar karyawan dan pimpinan serta antar pimpinan itu sendiri.

3. METODE

- a. Menggunakan sampling strata random;
- b. Mengelompokkan responden dalam bagian/departemen masing-masing dalam struktur organisasi BUMD;

- c. Menggunakan rumus Slovin (Slovin, Sevila et.al, 1960:182).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

- n : Jumlah sample
N : Jumlah populasi

Selain metode Slovin yang umum, juga bisa menggunakan metode lain, sesuai kebutuhan.

4. POPULASI

Adalah seluruh unsur manajemen BUMD (Dewan Pengawas/Komisaris, Direksi dan Karyawan).

5. SAMPLING

Adalah sebagian populasi yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin di atas.

6. DAFTAR PERTANYAAN

Daftar pertanyaan akan mencerminkan komitmen (kemauan) dan kapabilitas (kemampuan) terhadap ke tiga unsur Dewan Pengawas/Komisaris, Direksi dan karyawan, misalkan sebagai berikut:

- a. Daftar pertanyaan kepada Dewan Pengawas/Komisaris, berkaitan dengan komitmen dan kapabilitas direksi dan karyawan menjalankan tugas dan fungsinya;
- b. Daftar pertanyaan kepada direksi, berkaitan dengan komitmen dan kapabilitas karyawan menjalankan tugas dan fungsinya;
- c. Daftar pertanyaan kepada karyawan, berkaitan dengan dimensi profesionalisme, dimensi kepemimpinan, dimensi kesejahteraan, dan analisis survei kepuasan karyawan serta apresiasi perusahaan kepada karyawan, kewenangan/ otonomi pekerjaan, citra dan profesional, kebijakan organisasi, tuntutan tugas, interaksi sosial dan lain terkait.

Jenis pertanyaan adalah pertanyaan tertutup, karena telah disediakan jawabannya.

7. LEMBAR DAN ALAT KERJA

- a. Daftar pertanyaan;
- b. Alat tulis;
- c. Komputer dan printer;
- d. Tabulasi hasil survei.

8. LANGKAH KERJA

- a. Pelaksanaan Survei:
 - 1) Rancanglah pertanyaan-pertanyaan dan tentukan pilihan jawabannya;
 - 2) Membuat pengelompokan responden berdasarkan metode tersebut di atas, dengan kategori bagian/departemen/divisi yang ada dalam struktur organisasi BUMD;

9. KELUARAN

- 3) Melakukan pengarahan kepada petugas survei atas daftar pertanyaan yang telah dirancang;
 - 4) Petugas survei melakukan wawancara dengan pedoman daftar pertanyaan yang telah disiapkan;
 - 5) Petugas survei memberikan laporannya setiap kali selesai wawancara di lapangan kepada petugas tabulasi;
 - 6) Petugas tabulasi melakukan pemasukan data dari daftar pertanyaan yang telah terisi jawabannya, kemudian diserahkan kepada tim/tim ahli.
- b. Analisis Data:
- 1) Meninjau ulang data tabulasi dan memberikan atribut-atribut terhadap hasil survei lapangan;
 - 2) Menganalisis setiap jawaban responden atas pertanyaan yang telah dikelompokkan;
 - 3) Merumuskan kondisi-kondisi dari analisis jawaban setiap pertanyaan kuisisioner.
- a. Daftar tabulasi hasil survei:
- 1) Komitmen dan kapabilitas Dewan Pengawas/Komisaris;
 - 2) Komitmen dan kapabilitas Direksi;
 - 3) Komitmen, kapabilitas dan persepsi karyawan terhadap manajemen.
- b. Analisis hasil survei lapangan terutama fokus kesimpulan kepada:
- 1) Dewan Pengawas/Komisaris dan Direksi adalah komitmen dan kapabilitas;
 - 2) Karyawan adalah: jaminan karir masa depan, kondisi/kenyamanan bekerja dan kepemimpinan.

E. KERANGKA DAN WAKTU PENULISAN

1. KERANGKA

Kerangka bab tentang survei dan analisis kebutuhan nyata adalah sebagai berikut:

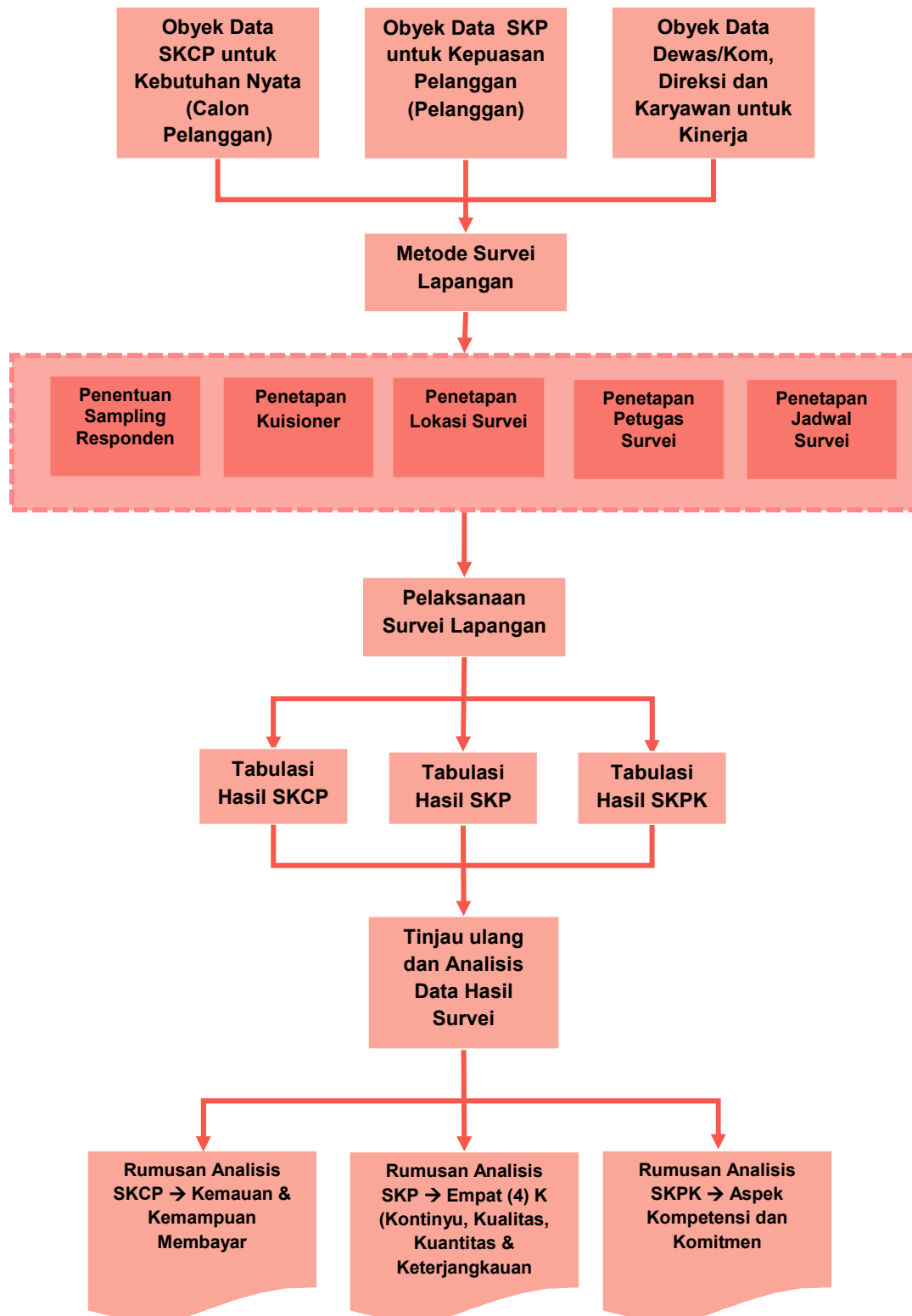
- 5.1. Umum
 - 5.1.1. Deskripsi
 - 5.1.2. Lingkup Substansi
- 5.2. Metodologi Survei
 - 5.2.1. Lokasi Penelitian (calon pelanggan dan pelanggan)
 - 5.2.2. Metode Pengumpulan Data
 - 5.2.3. Penentuan Jumlah dan Penyebaran Sampel
 - 5.2.4. Kualifikasi *Surveyor*
- 5.3. Survei Kebutuhan Calon Pelanggan

2. WAKTU PENULISAN

- 5.3.1. Identitas Responden
- 5.3.2. Kondisi Sosial Ekonomi
- 5.3.3. Konsumsi Air Bersih
- 5.3.4. Kemauan dan Kemampuan Membayar
- 5.3.5. Analisis Survei Kebutuhan Nyata
- 5.4. Survei Kepuasan Pelanggan
 - 5.4.1. Identitas Responden
 - 5.4.2. Dimensi Kualitas Jasa
 - 5.4.3. Dimensi Kualitas Produk
 - 5.4.4. Analisis Survei Kepuasan Pelanggan
- 5.5. Survei Kinerja Manajemen
 - 5.5.1. Komitmen dan Kapabilitas Dewan Pengawas/Komisaris dan Direksi
 - 5.5.2. Komitmen, Kapabilitas dan Persepsi Karyawan.

No	Aktivitas	Hari Kerja
1	Penyiapan mekanisme dan kuisisioner survei	14
2	Pelaksanaan survei lapangan 3 komponen (SKCP, SKP dan SKPK)	60
3	Analisis hasil survei lapangan	14
4	Penulisan dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	14
Jumlah		102

F. SKEMA HIERARKI SURVEI DAN ANALISIS KEBUTUHAN NYATA



SUB MODUL B-6

PROYEKSI KEBUTUHAN AIR

A. UMUM

1. DESKRIPSI

Proyeksi kebutuhan air adalah analisis perhitungan yang dilakukan untuk dapat menentukan angka kebutuhan air (rumah tangga dan non rumah tangga) di masa yang akan datang sesuai dengan periode perencanaan berdasarkan data pemakaian air 3-5 tahun terakhir.

2. TUJUAN

- a. Teridentifikasinya proyeksi kebutuhan air (rumah tangga dan non rumah tangga) di masa yang akan datang sesuai dengan tahun perencanaan;
- b. Teridentifikasinya proyeksi jumlah sambungan (rumah tangga dan non rumah tangga) di masa yang akan datang sesuai dengan tahun perencanaan;
- c. Teridentifikasinya rencana penurunan kebocoran di masa yang akan datang sesuai dengan tahun perencanaan;
- d. Teridentifikasinya pasokan air minum, baik yang berasal dari produksi sendiri maupun produksi pihak lain (sebagai air curah).

3. MANFAAT

Akan bisa diketahui (dihitung) proyeksi kebutuhan air dan dukungan potensi/pasokan air minum, mencakup:

- a. Kebutuhan air liter/orang/hari untuk masing-masing pemakaian (kelas sambungan);
- b. Kebutuhan air liter/sambungan/hari untuk masing-masing fasilitas sosial dan fasilitas umum;
- c. Rencana penurunan kebocoran di masa yang akan datang.

4. IDENTIFIKASI DAN PENDATAAN

- a. Data kapasitas terpasang, kapasitas produksi, kapasitas distribusi dan air terjual;
- b. Data jumlah Pelanggan dan pemakaian air rumah tangga dan non rumah tangga 3-5 tahun terakhir; dan
- c. Kondisi Potensi sumber air yang dapat digunakan menjadi air baku, seperti sumber mata air, air permukaan, air tanah dalam dan sumber air lainnya.

5. RUANG LINGKUP

- a. Pengumpulan data kondisi kebutuhan air rumah tangga dan non rumah tangga;

6. KELUARAN

- b. Data kapasitas terpasang, kapasitas produksi, kapasitas distribusi dan air terjual;
- c. Data potensi air baku dan air curah di sekitar wilayah perencanaan.
- a. Hasil proyeksi kebutuhan air rumah tangga dan non rumah tangga;
- b. Proyeksi rencana penurunan kebocoran;
- c. Proyeksi rencana kenaikan jumlah sambungan (rumah tangga dan non rumah tangga);
- d. Proyeksi kenaikan kebutuhan air minum (rumah tangga dan non rumah tangga);
- e. Hasil proyeksi kecukupan kapasitas terpasang dan produksi.

B. PROYEKSI KEBUTUHAN AIR**1. DISKRIPSI**

Adalah analisis terhadap kebutuhan air minum di masa yang akan datang, sesuai dengan periode perencanaan yang ditentukan, dengan bersumber dari data pemakaian air minum 3 tahun terakhir (rumah tangga dan non rumah tangga) dan potensi sumber air baku yang ada dan/atau air curah yang ada.

2. TUJUAN

- a. Mengetahui seberapa besar kebutuhan air minum (rumah tangga dan non rumah tangga) yang dibutuhkan di masa yang akan datang sesuai dengan periode perencanaan;
- b. Mengetahui seberapa besar penurunan kebocoran yang dapat dilakukan yang dapat dikonversikan terhadap jumlah sambungan atau terhadap jumlah/jam pemakaian air;
- c. Mengetahui proyeksi jumlah sambungan di masa yang akan datang sesuai dengan periode perencanaan (rumah tangga dan non rumah tangga) sesuai dengan kemampuan pengembangan sambungan 3 tahun terakhir.

3. METODE

- a. Melakukan perhitungan proyeksi jumlah penduduk di wilayah pelayanan;
- b. Menggunakan data pemakaian air domestik dan non rumah tangga;
- c. Memformulasikan data pemakaian air rumah tangga dan non rumah tangga, sehingga diketahui berapa pemakaian air rumah tangga (liter/orang/hari) dan non rumah tangga (liter/sambungan/hari);

- d. Menentukan angka kebocoran yang sebenarnya;
- e. Membuat tabulasi proyeksi kebutuhan air minum sesuai dengan periode perencanaan.

Contoh: Tabel Proyeksi Penduduk

No	Wilayah	Satuan	Proyeksi		
			Thn-1	Thn-2	dst
1	Kecamatan-A				
	• Luas wilayah	km ²			
	• Jumlah penduduk	Jiwa			
	• Pertumbuhan penduduk	%			
	• Kepadatan penduduk	jiwa/ km ²			
2	Kecamatan-B				
	• Luas wilayah	km ²			
	• Jumlah penduduk	Jiwa			
	• Pertumbuhan penduduk	%			
	• Kepadatan penduduk	jiwa/ km ²			
3	Kecamatan.....dst				
	Jumlah Kabupaten/Kota				

Contoh: Tabel Proyeksi Kebutuhan Air (*Water Demand*)

No	Deskripsi	Satuan	Proyeksi Tahun Ke		
			1	2	dst
1	Jumlah Penduduk Administratif	jiwa			
2	Jumlah Penduduk Daerah Layanan	jiwa			
		%			
3	Jumlah Penduduk Terlayani	jiwa			
		%			
4	Jumlah Penduduk Terlayani SR/SL	jiwa			
		%			
5	Jumlah Jiwa Persambungan				
	a. Sambungan rumah	jiwa			
	b. Hidran umum	jiwa			
6	Konsumsi Pemakaian Air				
	a. Rumah Tangga (Domestik)				
	• Kelompok-1	ltr/org/hr			
	• Kelompok-2	ltr/org/hr			
	• Dst	ltr/org/hr			
	b. Non Rumah Tangga	lpd/samb			
	<i>Jumlah Konsumsi Non Rumah Tangga</i>	lpd/samb			
7	Jumlah Sambungan				
	a. Rumah Tangga (Domestik)				
	• Kelompok-1	unit samb			
	• Kelompok-2	unit samb			
	• Dst	unit samb			
	b. Non Rumah Tangga	unit samb			
	<i>Jumlah Sambungan Non Rumah Tangga</i>	unit samb			
8	Jumlah Kebutuhan Air				
	a. Rumah Tangga (Domestik)	lpd			
	• Kelompok-1	lpd			
	• Kelompok-2	lpd			
	• Dst	lpd			
	<i>Jumlah Kebutuhan Air Rumah Tangga</i>	lpd			
	b. Non Rumah Tangga	lpd			
	<i>Jumlah Kebutuhan Air Non Rumah Tangga</i>	lpd			
9	Jumlah Kebutuhan Air RT dan Non RT				

4. IDENTIFIKASI DATA

10	Tingkat Kebocoran Air (NRW)	%			
		lpd			
11	Jumlah Kebutuhan Air Rata-rata (Qr)	lpd			
12	Q Maksimum ($f = 1,15 - 1,25$)	lpd			
13	Q Jam Puncak ($f = 1,17 - 2,0$)	lpd			
14	Kapasita Air Baku				
	a. Kapasitas Terpasang	lpd			
	b. Kapasitas Produksi	lpd			
	c. Kapasitas Distribusi	lpd			

- a. Data kependudukan dari BPS;
- b. Data sosial masyarakat pengguna air minum dari BPS;
- c. Data kapasitas terpasang, produksi dan distribusi dari laporan teknis BUMD;
- d. Data pemakaian air rumah tangga dan non rumah tangga dari DRD dan/atau IRA;
- e. Data Sambungan rumah tangga dan non rumah tangga dari laporan teknis BUMD;
- f. Potensi ketersediaan baku dan/ atau air curah.

5. LANGKAH KERJA

- a. Inventarisasi data kapasitas terpasang, produksi dan distribusi 3 tahun terakhir;
- b. Data pertumbuhan sambungan rumah tangga dan non rumah tangga 3 tahun terakhir;
- c. Inventarisasi data pemakaian air rumah tangga dan non rumah tangga 3 tahun terakhir;
- d. Data kebutuhan air hasil dari Survei Kebutuhan Nyata (RDS);
- e. Analisis dan penyusunan proyeksi kebutuhan air.

C. KERANGKA DAN WAKTU PENULISAN**1. KERANGKA**

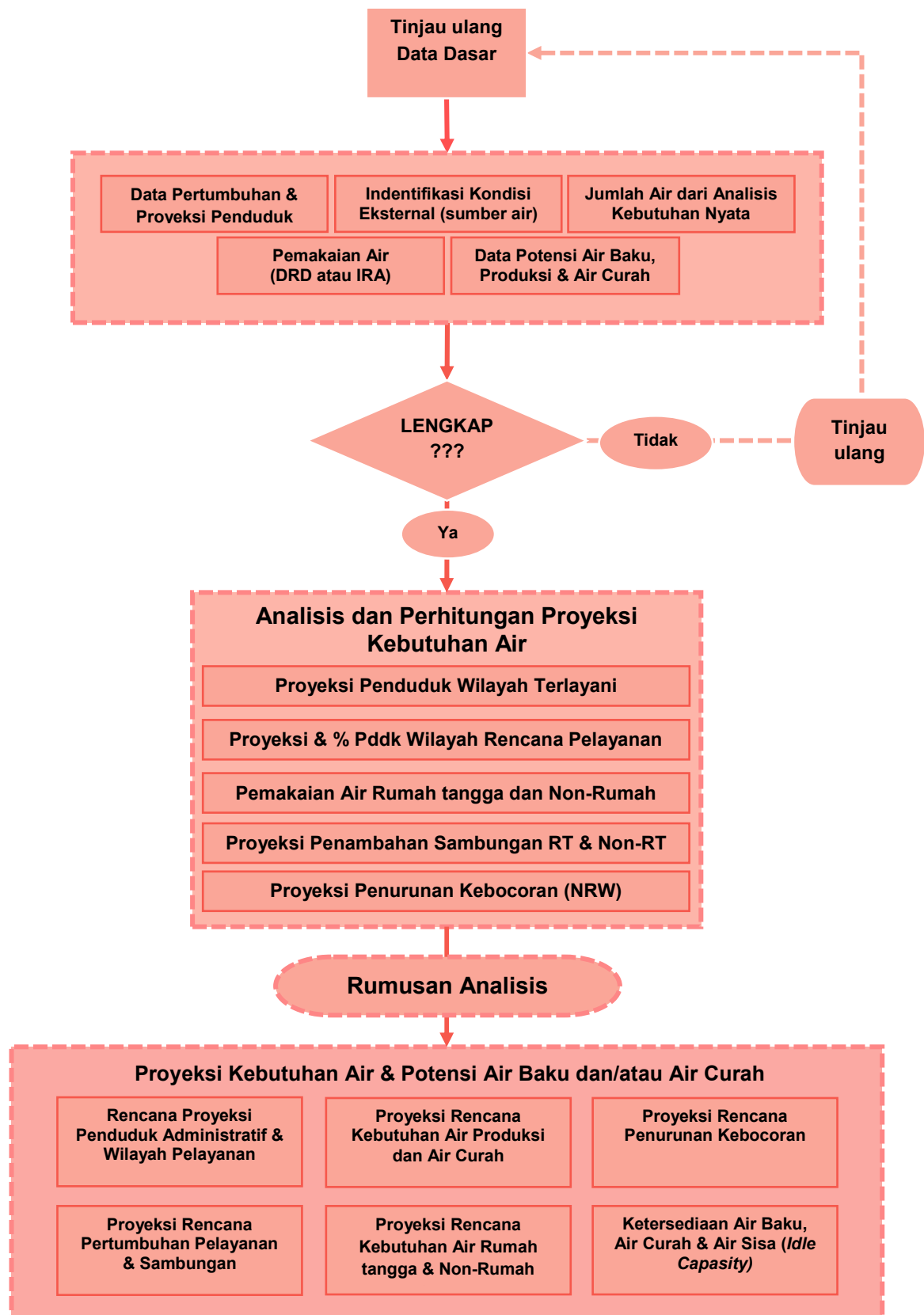
Kerangka bab tentang proyeksi kebutuhan air adalah sebagai berikut:

- 6.1. Umum
 - 6.1.1. Deskripsi
 - 6.1.2. Tujuan dan Manfaat
 - 6.1.3. Lingkup Substansi
- 6.2. Kriteria & Metodologi Perencanaan Air Minum
 - 6.2.1. Kriteria Perencanaan Air Minum
 - 6.2.2. Metodologi Perencanaan Air Minum
- 6.3. Proyeksi Potensi dan Kebutuhan Air
 - 6.3.1. Potensi Sumber Daya Air
 - 6.3.2. Analisis dan Proyeksi Kebutuhan Air

2. WAKTU PENULISAN

No	Aktivitas	Hari
1	Penyiapan mekanisme dan penyiapan format analisis	6
2	Analisis kebutuhan air minum	14
3	Penulisan dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	14
Jumlah		40

D. SKEMA HIERARKI PROYEKSI KEBUTUHAN AIR



SUB MODUL B-7

ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

A. UMUM

1. DESKRIPSI

Analisis lingkungan strategis adalah kajian yang menggambarkan kondisi internal BUMD terkait dengan kekuatan dan kelemahan BUMD meliputi kinerja aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Serta menggambarkan potensi dan ancaman yang berada di luar BUMD terkait dengan pengembangan pelayanan SPAM. Khususnya terhadap aspek eksternal bisa dikembangkan asumsi melalui analisis risiko, yang mencakup mitigasi dan alokasi risiko.

2. TUJUAN

- a. Teridentifikasinya kondisi kelemahan dan kekuatan internal BUMD meliputi aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi;
- b. Teridentifikasinya kondisi eksternal BUMD meliputi potensi pasar, potensi wilayah pelayanan, potensi kondisi air baku, substitusi penggunaan air minum, kebijakan dan regulasi, serta aspek eksternal lain terkait;
- c. Teridentifikasinya mitigasi dan alokasi risiko sebagai bagian dari komponen ancaman di dalam aspek eksternal.

3. MANFAAT

- a. Diketuainya posisi kuadran BUMD saat ini;
- b. Teridentifikasinya kekuatan, kelemahan, potensi dan ancaman yang ada saat ini;
- c. Teridentifikasinya strategi, program dan kegiatan yang harus dilakukan.

4. IDENTIFIKASI DAN PENDATAAN

- a. Kondisi internal BUMD meliputi kinerja aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi;
- b. Kondisi eksternal mencakup aspek ketata ruangan (spasial), perekonomian, keuangan daerah dan lain terkait; dan
- c. Data hasil (rumusan) survei dan analisis keutuhan nyata.

5. RUANG LINGKUP

- a. Melakukan analisis terhadap kondisi kinerja internal;
- b. Melakukan Analisis terhadap kondisi eksternal;
- c. Membuat rumusan analisis risiko melalui mitigasi dan alokasi risiko;
- d. Merumuskan posisi kuadran BUMD.

6. KELUARAN

- a. Kekuatan dan kelemahan BUMD secara kondisi internal;
- b. Potensi dan ancaman bagi pengembangan pelayanan Air Minum BUMD secara eksternal;
- c. Diketuainya posisi kuadran BUMD saat ini;
- d. Strategi dan program untuk rencana pengembangan air minum BUMD.

B. ANALISIS FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL**1. DESKRIPSI**

- a. Menggambarkan kondisi internal BUMD terkait dengan kekuatan dan kelemahan BUMD meliputi: aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi;
- b. Menggambarkan potensi dan ancaman yang berada diluar BUMD terkait dengan pengembangan pelayanan SPAM. Sehingga dapat menggambarkan posisi BUMD pada kuadran SWOT.

2. TUJUAN

- a. Mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan internal BUMD yang ada saat ini;
- b. Mengetahui seberapa besar potensi dan ancaman yang ada di luar kondisi internal BUMD.

3. METODE

- a. Menginventarisasi kondisi eksisting BUMD, aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi;
- b. Menginventarisasi kondisi eksternal BUMD, meliputi potensi wilayah pelayanan dan potensi kondisi air baku;
- c. Menentukan angka nilai bobot pengaruh, dengan referensi format sebagai berikut:

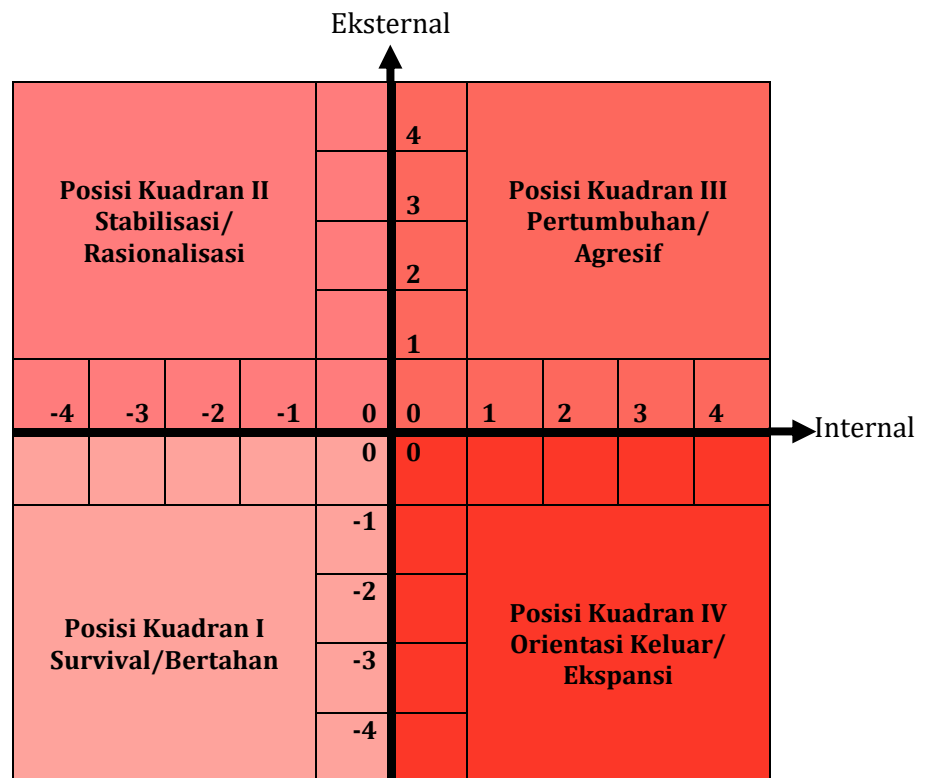
Contoh: Tabel Analisis Faktor Internal

No	Indikator	Parameter	Nilai	Kuat (K)/ Lemah (L)	Nilai Pengaruh (-4/4)	Bobot (%)	Nilai Total

Contoh: Tabel Analisis Faktor Eksternal

No	Indikator	Parameter Kualitatif dan/atau Kuantitatif	Peluang / Ancaman (P/A)	Nilai Pengaruh (-4/4)	Bobot (%)	Nilai Total

Contoh: Posisi Kuadran Perusahaan



Formula strategi perusahaan dilakukan melalui serangkaian perhitungan yang dikenal dengan perhitungan IFAS (*internal factor analysis strategy*), dan EFAS (*eksternal factor analysis strategy*).

Struktur IFAS dan EFAS digambarkan dalam matriks berikut ini:

Contoh: Matriks Strategi Perusahaan

IFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	Mengemukakan faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan	Mengemukakan faktor kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
Mengemukakan faktor peluang yang dihadapi oleh perusahaan	Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya	Memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan

4. LANGKAH KERJA

- a. Inventarisasi data kondisi internal BUMD;
- b. Inventarisasi data kondisi eksternal BUMD;
- c. Data hasil survei dan analisis kebutuhan nyata;
- d. Melakukan input data kondisi internal dan eksternal;
- e. Menganalisis letak posisi pada kuadran; dan
- f. Menentukan strategi dan program.

<i>THREATS (T)</i>	<i>STRATEGI S-T</i>	<i>STRATEGI W-T</i>
Mengemukakan faktor ancaman yang dihadapi oleh perusahaan	Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang ada	Mengembangkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman

C. IDENTIFIKASI, MITIGASI DAN ALOKASI RISIKO**1. DESKRIPSI**

Risiko adalah kemungkinan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan selama kelangsungan suatu proyek. Risiko tersebut dapat dinilai secara kualitatif ataupun kuantitatif. Proses analisis risiko terdiri atas identifikasi risiko, alokasi risiko, penilaian risiko, dan mitigasi risiko.

Tujuan analisis risiko adalah agar *stakeholder* dapat memperoleh manfaat finansial sebesar-besarnya melalui proses pengelolaan risiko yang meliputi menghilangkan, meminimalkan, mengalihkan, dan menyerap/menerima risiko tersebut.

2. MITIGASI RISIKO

Mitigasi Risiko adalah suatu tindakan terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh pemilik risiko agar bisa mengurangi dampak dari suatu kejadian yang berpotensi atau telah merugikan atau membahayakan pemilik risiko tersebut.

Contoh: Tabel Jenis dan Mitigasi Risiko

Jenis Risiko	Konsekuensi	Alokasi Risiko			Mitigasi Risiko
		Pemerintah	BUMD	Swasta	
Pembengkakan Biaya Investasi	Proyek mundur dari jadwal, atau bahkan proyek gagal diselesaikan				• <i>Fixed Term & Fixed Price Agreement</i> dengan kontraktor pelaksana. Proyek diusahakan dalam bentuk <i>Turn Key</i>. • Estimasi biaya proyek yang akurat
Risiko Volume Penjualan	• Penggunaan air tanah yang tidak terkendali				Pemda : <i>Law enforcement</i> Pengendalian Air pada mata air
	• Mutu pelayanan yang buruk				
Risiko Perizinan	Operator SPAM terlambat mendapatkan perijinan yang diperlukan				BUMD segera melakukan identifikasi perijinan yang diperlukan termasuk lahan dengan persetujuan dari Pemerintah Kabupaten Kuningan. BUMD harus memfasilitasi perijinan yang diperlukan.
Risiko Kualitas Air Minum	Operator akan kekurangan pasokan dan akan sebabkan kehilangan potensi pendapatan/ dapat merugi dan penghentian				Dilakukan proses renegotiasi dengan memperhatikan kondisi eksisting dari pasokan air baku.

	Risiko kualitas air minum	operasi Dikomplain pelanggan dan BUMD				Ditetapkan penalti bagi penyedia air minum curah bila memasok kualitas air curah tidak sesuai yang dipersyaratkan yang dituangkan dalam perjanjian jual beli air curah
	Risiko Kuantitas Air Baku	Pendapatan berkurang karena produksi berkurang, akibat suplai air baku berkurang				Jangka Panjang (lebih dari 1 bulan): Melakukan perhitungan ulang terkait terjadinya penurunan produksi akibat kuantitas air baku yang menurun dan dituangkan dalam perjanjian jual beli air baku. Jangka Pendek: Pengelolaan disesuaikan dengan ketersediaan air baku
	Risiko Kualitas Air Baku	Peningkatan Biaya Pengolahan				Pemerintah: Proteksi dan rehabilitasi lingkungan pada sumber air dan diberikan sanksi yang berat bagi pelanggar. BUS: Menyediakan teknologi Pengolahan air minum yang handal untuk mencapai target kualitas
	Linngkungan Hidup	Potensi Gangguan dan Perusakan Lingkungan Hidup.				Operator SPAM hendaknya melaksanakan semua rekomendasi yang ada dalam AMDAL.
	Suku Bunga	Terganggu nya Jadwal Pengembalian utang. Risikonya adalah bahwa biaya pengembalian				Operator SPAM dapat membiayai Proyek dengan pinjaman suku bunga tetap atau menggunakan cegah risiko terhadap suku

	utang lebih tinggi karena kenaikan suku bunga				bunga
Perencanaan Terinci	Tanggung jawab untuk rancangan terinci termasuk menetapkan spesifikasi dan standar rancangan Risikonya adalah bahwa rancangan, spesifikasi dan standar tidak tepat.				Operator SPAM dapat memitigasi risiko ini kepada pihak ketiga melalui kontrak <i>EPC Turnkey</i> dengan harga tetap. Penunjukan konsultan yang berpengalaman dan bernama baik
Pengadaan dan Konstruksi	Keterlambatan Penyelesaian Proyek				Operator SPAM dapat menggeser risiko ini kepada pihak ketiga melalui kontrak <i>EPC Turnkey</i> dengan harga tetap
Biaya Konstruksi	Risiko melebihi biaya rancangan dan konstruksi. Risikonya adalah bahwa akan ada kelebihan biaya				Operator SPAM dapat menggeser risiko ini kepada pihak ketiga melalui kontrak <i>EPC Turnkey</i> dengan harga tetap
Operasi	Risikonya adalah bahwa infrastruktur tidak berfungsi penuh				• BUMD menerapkan sistem penalti terhadap kegagalan operasi yang sepadan • BUS melakukan <i>Best Practice</i> dan monitoring evaluasi yang ketat
Risiko Kenaikan Biaya O & M	Rusaknya aset – aset akibat minimnya dana pemeliharaan				Rencana Bisnis yang memuat kewajiban O & M dan hal ini dimasukkan kedalam klausul dalam PKS
Risiko Perubahan Peraturan	Terganggunya operasional proyek,				Jaminan dari Pemda bahwa tidak akan

	misalnya karena ada nya perubahan peraturan				mengeluarkan peraturan yang merugikan pihak BUS. Hal ini tertuang dalam perjanjian BOT
Politik / Kedaulatan	Tindak politik/kebijakan yang berdampak negatif oleh Pemerintah ,misalnya nasionalisasi, perubahan peraturan yang berdampak negatif.				Pemerintah dan BUS dapat melakukan mitigasi terhadap kejadian tersebut melalui suatu bentuk asuransi
Risiko Sebab kahar	Kahar Politik: BUS Mengalami Kerugian – tidak dapat beroperasi				Kahar Politik Pemda mengeluarkan kompensasi sebesar nilai buku aset ditambah potensi pendapatan masa datang, dan dividen Klausul dalam perjanjian yang mengatur ganti rugi sebesar nilai aset buku bersih, potensi pendapatan dan dividen.
	Kahar Karena Bencana Alam: BUS Mengalami Kerugian – tidak dapat beroperasi				Kahar karena Bencana Alam Prinsipnya, masing – masing pihak menanggung risiko masing – masing, namun kompensasi kepada pemegang BOT terkait dengan Premi Asuransi (dimana insurance coverage, adalah sebagai persyaratan efektifnya perjanjian BOT),

3. JENIS KEBUTUHAN DATA ANALISIS RISIKO

- Jenis data-data risiko yang diperlukan untuk analisis adalah;
- Risiko Finansial, mencakup:
 - Pengembangan sumber-sumber pembiayaan investasi;

4. KELUARAN

- 2) Penggunaan metode perhitungan kelayakan;
 - 3) Penggunaan sistem akuntansi keuangan BUMD.
 - b. Risiko Operasional Teknis, mencakup:
 - 1) Program optimalisasi;
 - 2) Program rehabilitasi;
 - 3) Program pengembangan.
 - c. Risiko Administrasi, mencakup:
 - 1) Landasan legalitas dan kebijakan;
 - 2) Kelembagaan penyusunan rencana bisnis;
 - 3) Pakta integritas dalam menjalankan rencana bisnis.
 - d. Risiko Keadaan Kahar (*Force Majeur*), mencakup:
 - 1) Perubahan mendasar kebijakan pemerintah;
 - 2) Bencana alam;
 - 3) Peperangan.
- a. Identifikasi risiko dengan uraian detil adanya dampak pembiayaan atau kemanfaatan jika ada;
 - b. Keluaran dari identifikasi risiko indikatif ini berupa matriks yang harus dipastikan penanggung jawab masing-masing risiko, sebagaimana matriks berikut ini:

Contoh: Tabel Alokasi Risiko

No	Jenis Risiko Internal	Alokasi Risiko			
		BUMD	Pemda	Pempus	Swasta
A	Finansial				
1	Pembiayaan investasi				
2	Metode kelayakan				
3	Sistem akuntansi keuangan				
B	Program Operasional-Teknis				
1	Optimalisasi				
	• Instalasi Sumber				
	• Instalasi Pengolahan/Produksi				
	• Transmisi dan distribusi				
	• Sambungan langsung				
2	Rehabilitasi				
	• Instalasi Sumber				
	• Instalasi Pengolahan/Produksi				
	• Transmisi dan distribusi				
	• Sambungan langsung				
3	Pengembangan/Pembangunan				
	• Instalasi Sumber				
	• Instalasi Pengolahan/Produksi				
	• Transmisi dan distribusi				
	• Sambungan langsung				
C	Administrasi dan Kelembagaan				
1	Legalitas, pengaturan & kebijakan				

2	Kelembagaan				
3	Pakta integritas / Kesepakatan				
D	Keadaan Kahar (<i>Force Majeur</i>)				
1	Kebijakan Pemerintah Pusat				
2	Bencana alam				
3	Peperangan				

D. KERANGKA DAN KAIDAH PENULISAN

1. KERANGKA

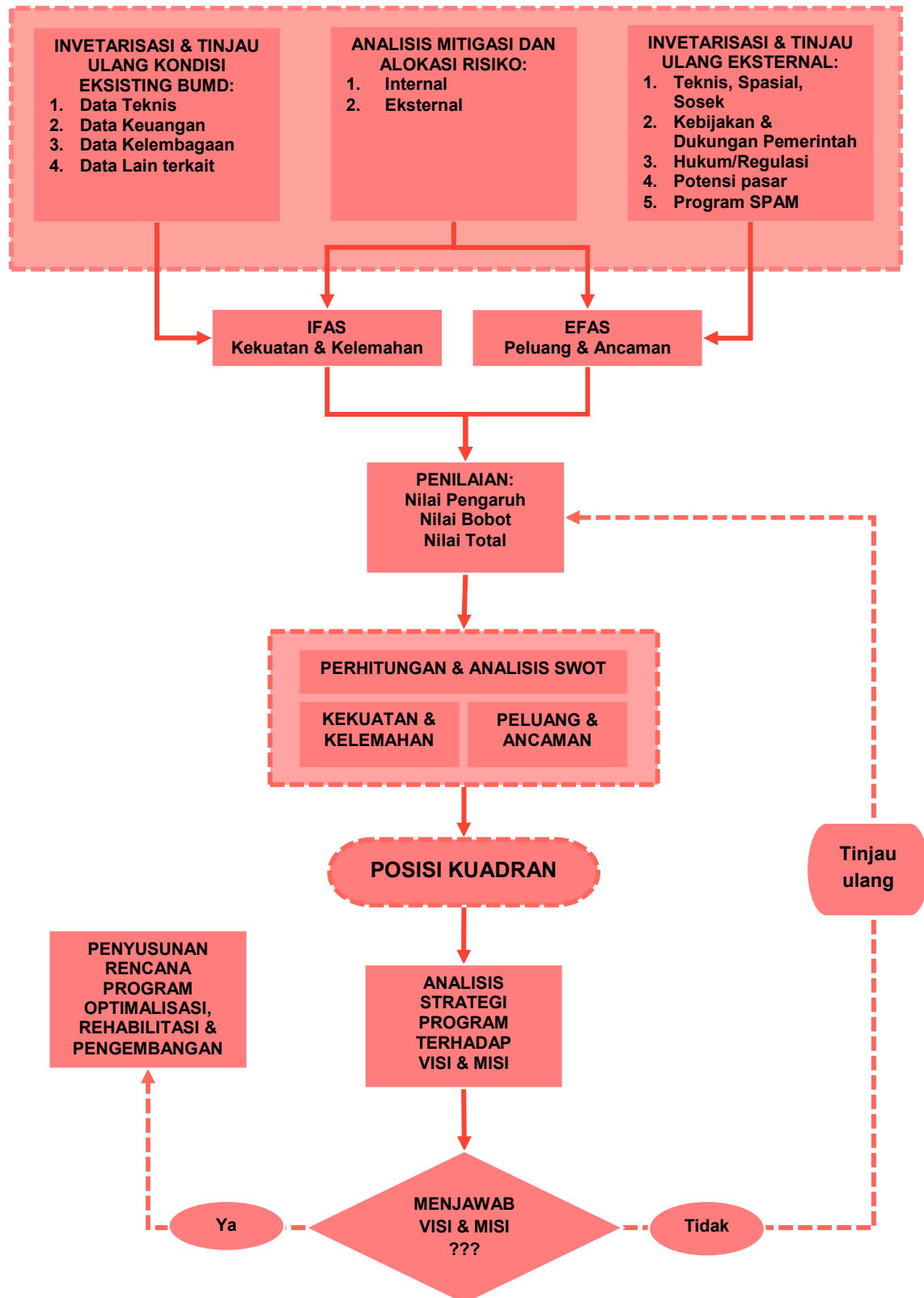
Kerangka bab tentang Analisis lingkungan strategis adalah sebagai berikut:

- 7.1. Umum
- 7.2. Analisis Aspek Internal
- 7.3. Analisis Aspek Eksternal
- 7.4. Analisis Mitigasi dan Alokasi Risiko
- 7.5. Analisis *SWOT*
- 7.6. Posisi Strategis Perusahaan
 - 7.6.1. Letak Kuadran
 - 7.6.2. Strategi Utama Kuadran
- 7.7. Strategi dan Indikasi Program

2. WAKTU PENULISAN

No	Aktivitas	Hari Kerja
1	Penyiapan mekanisme dan penyiapan format penilaian internal dan eksternal	6
2	1) Penilaian kondisi internal 2) Penilaian kondisi eksternal	14
3	Penentuan posisi strategis perusahaan	6
4	Penentuan program dan kegiatan	14
	Jumlah	40

E. SKEMA HIERARKI ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS



SUB MODUL B-8

INDIKASI PROGRAM DAN PENDANAAN

A. UMUM

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. DESKRIPSI | Adalah perhitungan dan proyeksi yang menginformasikan indikasi program dan kegiatan hasil analisis mengenai rencana kegiatan optimalisasi, rehabilitasi, dan pengembangan terhadap SPAM selama periode perencanaan, seluruh sistem (sumber air baku, pengolahan, transmisi, distribusi dan pelayanan) pada setiap unit/cabang BUMD yang bersangkutan. |
| 2. TUJUAN | <ul style="list-style-type: none"> a. Teridentifikasinya besaran dan volume pekerjaan, rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan SPAM; b. Teridentifikasinya pendanaan program kegiatan sistem pelayanan air minum, program rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan; c. Teridentifikasinya alokasi pendanaan rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan dari berbagai sumber pendanaan (APBN, APBD, BUMD dan sumber lainnya). |
| 3. MANFAAT KEGIATAN | <ul style="list-style-type: none"> a. Diketuainya besaran dan volume pekerjaan rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan SPAM; b. Diketuainya besaran biaya untuk rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan SPAM; c. Diketuainya alokasi sumber pendanaan, APBN, APBD, BUMD dan sumber lainnya. |
| 4. IDENTIFIKASI DAN PENDATAAN | <ul style="list-style-type: none"> a. Harga satuan yang digunakan; b. Data dan kondisi SPAM dari mulai aspek air baku sampai dengan aspek pelayanan; c. Program dan kegiatan yang telah dianalisis pada bagian sebelumnya (terutama strategi dan program) pada Bab Analisis Lingkungan Strategis; d. Alokasi risiko kegiatan optimalisasi/rehabilitasi/pengembangan SPAM di wilayah yang bersangkutan. |
| 5. RUANG LINGKUP | <ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan analisis besaran dan volume pekerjaan rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan SPAM; b. Melakukan penyusunan tahapan-tahapan pelaksanaan pekerjaan dari mulai program rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan SPAM selama masa periode rencana bisnis. |

6. KELUARAN

- a. Program dan kegiatan rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan selama masa periode rencana bisnis untuk setiap cabang/unit;
- b. Sumber alokasi pendanaan rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan dari sumber dana APBN, APBD, BUMD, swasta/masyarakat dan sumber lainnya.

B. INDIKASI PROGRAM-KEGIATAN DAN PENDANAAN PROGRAM**1. DESKRIPSI**

Menggambarkan program dan kegiatan rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan SPAM selama periode rencana bisnis dan menginformasikan alokasi pendanaan rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan SPAM dari alokasi pendanaan APBN, APBD, BUMD dan sumber lainnya.

2. TUJUAN

- a. Mengetahui seberapa besar volume dan besaran biaya untuk program rehabilitasi, optimalisasi dan pengembangan SPAM;
- b. Mengetahui alokasi pendanaan selama periode rencana bisnis dari sumber dana APBN, APBD, BUMD dan sumber lainnya.

3. LANGKAH KERJA

- a. Melakukan analisis dan rencana tindak terhadap kondisi eksisting mulai dari kondisi sistem air baku, kondisi pipa transmisi, kondisi bangunan produksi, kondisi jaringan pipa distribusi dan kondisi pelayanan untuk dilakukan optimalisasi atau rehabilitasi;
- b. Melakukan analisis dan rencana tindak terhadap kapasitas yang digunakan saat ini untuk dioptimalkan terkait dengan rehabilitasi atau optimalisasi sistem;
- c. Melakukan analisis kebutuhan kapasitas pengembangan pelayanan sesuai dengan hasil proyeksi terhadap wilayah pelayanan dari mulai kapasitas air baku, kapasitas pengolahan, jaringan distribusi dan rencana pelayanan;
- d. Menganalisis kembali hasil perumusan program dan strategi dalam kegiatan analisis lingkungan strategis;
- e. Memperhatikan analisis kebutuhan air (*water demand*) sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan rencana tindak untuk kegiatan rehabilitasi atau optimalisasi atau pengembangan/pembangunan.

Contoh: Matriks Indikasi Program dan Pendanaan Program

Bidang/Cabang/Unit:

No	Program/ Kegiatan	Satuan	Harga Satuan (Rp)	Jumlah Harga (Rp)	Proyeksi Pelaksanaan								Thn....	
					Tahun-1								Dst	
					BUMD		APBD		APBN		Swasta			
					Volume	Jumlah (Rp)	Volume	Jumlah (Rp)	Volume	Jumlah (Rp)	Volume	Jumlah (Rp)		
I	Optimalisasi													
1	Air Baku													
2	Pipa Transmisi													
3	Produksi/ IPA													
4	Distribusi													
5	Pelayanan													
	Sub Jumlah													
II	Rehabilitasi													
1	Air Baku													
2	Pipa Transmisi													
3	Produksi/ IPA													
4	Distribusi													
5	Pelayanan													
	Sub Jumlah													
III	Pengembangan (Pembangunan)													
1	Air Baku													
2	Pipa Transmisi													
3	Produksi/ IPA													
4	Distribusi													
5	Pelayanan													
	Sub Jumlah													
IV	Non Teknis (Pelatihan)													
1	Penyusunan Dok Perencanaan													
2	Teknis													
3	Keuangan													
4	Manajemen Sosialisasi dll)													
6	Lain-lain													
	Sub Jumlah													
	Jumlah I-IV													

C. KERANGKA DAN WAKTU PENULISAN

1. KERANGKA

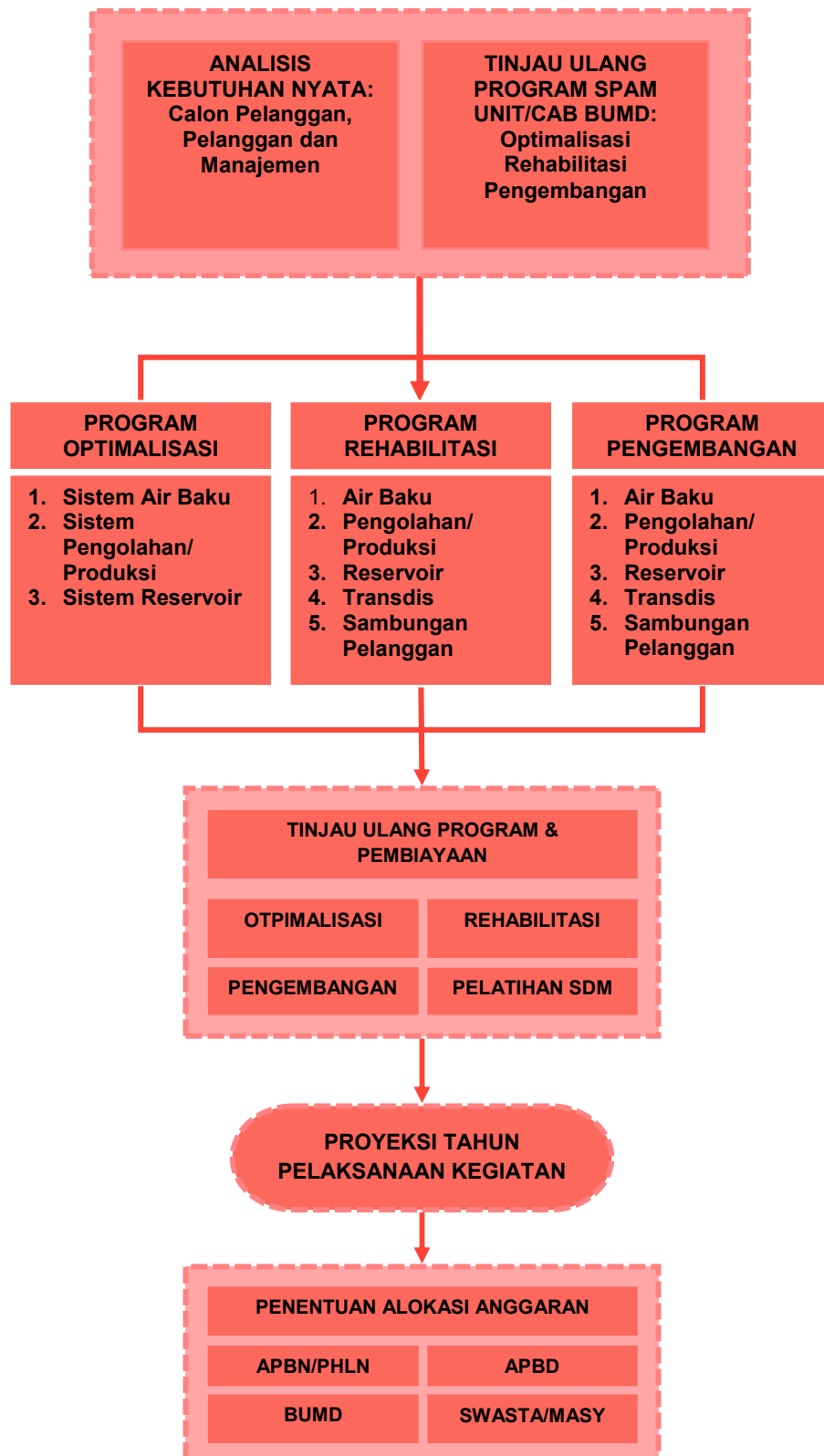
Kerangka bab tentang proyeksi indikasi program dan kegiatan adalah sebagai berikut:

- 8.1. Umum
- 8.2. Rencana Program dan Kegiatan Rehabilitasi (Cabang/Unit)
- 8.3. Rencana Program dan Kegiatan Optimalisasi (Cabang/Unit)
- 8.4. Rencana Program dan Kegiatan Pengembangan (Cabang/Unit)
- 8.5. Rencana Program dan kegiatan Bimbingan Teknis (Pelatihan)

2. WAKTU PENULISAN

No	Aktivitas	Hari Kerja
1	Penyiapan mekanisme dan penyiapan format indikasi program	6
2	1) Penyusunan program dan kegiatan rehabilitasi 2) Penyusunan program dan kegiatan optimalisasi 3) Penyusunan program dan kegiatan pengembangan/pembangunan 4) Penyusunan program dan kegiatan bimbingan teknis (pelatihan)	14
3	Penentuan alokasi pendanaan APBN, APBD, BUMD dan sumber lainnya.	6
4	Kesepakatan program dan kegiatan	6
	Jumlah	32

D. SKEMA HIERARKI INDIKASI PROGRAM DAN PEMBIAYAAN



SUB MODUL B-9

ANALISIS KELAYAKAN KEUANGAN

A. UMUM

1. DESKRIPSI

Analisis keuangan adalah aktivitas pengkajian terhadap proyeksi investasi, biaya operasi, pemeliharaan, administrasi dan umum, terhadap seluruh pendapatan, apakah layak secara keuangan atau tidak, dengan mempertimbangkan asumsi-asumsi yang telah disepakati.

2. TUJUAN DAN MANFAAT

- a. Tujuan analisis kelayakan keuangan adalah:
 - 1) Memastikan proyeksi biaya investasi optimalisasi, rehabilitasi, dan pengembangan pada berbagai sistem dan unit yang membutuhkan, bisa kembali secara layak;
 - 2) Memastikan biaya operasi, pemeliharaan, dan administrasi umum dilaksanakan secara efisien dan bisa menghasilkan pendapatan dalam rangka investasi tersebut;
 - 3) Memastikan tarif air minum yang ditetapkan dalam kondisi layak sesuai dengan azas pemulihan biaya, keterjangkauan & keadilan masyarakat serta transparansi & akuntabilitas.
- b. Manfaat analisis kelayakan keuangan adalah:
 - 1) Akan diketahui bahwa program kegiatan dalam rencana bisnis bisa dilaksanakan secara realistis, terukur dan layak secara keuangan;
 - 2) Akan diketahui penetapan tarif dalam kondisi sesuai dengan azas pemulihan biaya, keterjangkauan & keadilan masyarakat serta transparansi & akuntabilitas.

3. RUANG LINGKUP

- a. Menetapkan asumsi-asumsi dasar, yang mencakup aspek kondisi mikro dan makro ekonomi;
- b. Memastikan nilai proyeksi investasi;
- c. Meninjau ulang kebutuhan biaya operasi dan pemeliharaan berdasarkan realisasi dan pengalaman sebelumnya;
- d. Meninjau ulang kebutuhan biaya administrasi dan umum berdasarkan realisasi dan pengalaman sebelumnya;
- e. Meninjau ulang dan mengkalkulasi pendapatan;
- f. Menetapkan model kelayakan keuangan;

4. KELUARAN

- g. Mengalkulasi kelayakan keuangan; dan
 - h. Mengidentifikasi risiko lintas aspek dan institusi.
- a. Proyeksi investasi optimalisasi dan/atau rehabilitasi dan/atau pengembangan;
 - b. Proyeksi biaya operasi, pemeliharaan, administrasi dan umum;
 - c. Proyeksi pendapatan atas penjualan air dan non air;
 - d. Proyeksi kelayakan keuangan; dan
 - e. Proyeksi laporan keuangan.

B. PENETAPAN ASUMSI DASAR**1. DESKRIPSI**

Asumsi dasar adalah kumpulan sejumlah variabel, baik yang bersifat makro-mikro atau teknis-non teknis yang secara nyata mempengaruhi analisis proyeksi keuangan.

2. IDENTIFIKASI & PENDATAAN

Data yang dibutuhkan dalam menetapkan asumsi dasar adalah sebagai berikut:

- a. Aspek Makro, mencakup:
 - 1) Tingkat pertumbuhan ekonomi lokal dan regional;
 - 2) Tingkat pertumbuhan penduduk;
 - 3) Tingkat pendapatan perkapita;
 - 4) Upah Minimum Regional/Kabupaten/Kota;
 - 5) Tingkat inflasi;
 - 6) Tingkat bunga bank;
 - 7) Tingkat diskonto;
 - 8) Rasio IRR dan NPV;
 - 9) Rasio RoE dan BEP;
 - 10) Regulasi perpajakan yang berlaku; dan
 - 11) Lainnya sesuai kebutuhan.
- b. Aspek Mikro, mencakup:
 - 1) Konsumsi air rumah tangga;
 - 2) Konsumsi air non rumah tangga;
 - 3) Tarif rata-rata air untuk rumah tangga;
 - 4) Tarif rata-rata air untuk non rumah tangga;
 - 5) Tingkat air tak berekening (NRW);
 - 6) Skedul konstruksi; dan
 - 7) Lainnya sesuai kebutuhan.

3. TINJAU ULANG

- a. Tinjau ulang aspek makro, adalah memperkirakan angka-angka pada variabel dimaksud sesuai dengan kondisi nyata pada saat rencana bisnis disusun.
Sumber data aspek makro berasal dari Daerah Dalam Angka, atau Laporan Statistik Perekonomian, dari instansi resmi yaitu Badan Pusat Statistik (BPS) Daerah,

misalnya:

- 1) Pertumbuhan perekonomian nasional/regional provinsi yang bersangkutan, misalnya sebesar 7,5% diestimasikan berdasarkan pertumbuhan PDRB daerah tersebut selama 3-5 tahun terakhir;
 - 2) Pertumbuhan perekonomian daerah kabupaten/kota yang bersangkutan, misalnya sebesar 6,5% diestimasikan berdasarkan pertumbuhan PDRB setempat selama 3-5 tahun terakhir;
 - 3) Tingkat pertumbuhan penduduk, biasanya terdapat dalam Daerah Dalam Angka. Jika tidak ada, maka dihitung atas dasar pertumbuhan penduduk selama 3-5 tahun terakhir, misalnya pertumbuhan penduduk sebesar 1,5% dan seterusnya;
 - 4) Tingkat pendapatan perkapita merupakan pembagian antara besar PDRB dibagi dengan jumlah penduduk selama 3-5 tahun terakhir, misalnya Rp.20.000.000/tahun, dan seterusnya;
 - 5) Upah minimum regional/kabupaten/kota merupakan data yang diperoleh dari Daerah Dalam Angka atau Statistik Perekonomian Daerah, misalnya Rp.2.500.000/bulan, dan seterusnya;
 - 6) Tingkat inflasi, bunga bank dan tingkat diskonto adalah ukuran yang biasanya bersifat nasional, misalnya; tingkat inflasi 8,5%/tahun, bunga bank (investasi) 15%/tahun, tingkat diskonto 19%/tahun dan seterusnya;
- b. Tinjau ulang aspek mikro, adalah memastikan kondisi internal BUMD berdasarkan informasi melalui laporan-laporan atau informasi lainnya, misalnya:
- 1) Konsumsi air rumah tangga adalah konsumsi air minum yang dimanfaatkan oleh masyarakat rumah tangga, biasanya dalam satuan m^3 setiap KK setiap bulan;
 - 2) Konsumsi air non-rumah tangga adalah konsumsi air yang dimanfaatkan oleh kelompok non rumah tangga seperti: industri, perdagangan, komersial dan bisnis lainnya. Satuan konsumsinya adalah m^3 per unit pemanfaat per bulan (biasanya jauh lebih besar dari konsumsi air rumah tangga);
 - 3) Tarif air minum rumah tangga adalah tingkatan tarif air minum dengan satuan Rp/m^3 yang diberlakukan kepada konsumen masyarakat rumah tangga. Tarif air rumah tangga biasanya jauh lebih murah daripada tarif untuk non-rumah tangga, misal rata-rata yang berlaku di Indonesia berkisar antara $Rp2.000 - Rp5.000 /m^3$.

Informasi tentang tingkat tarif ini berasal dari SK Direktur BUMD atau Keputusan Kepala Daerah setempat;

- 4) Tarif air minum non-rumah tangga adalah tingkatan tarif air minum dengan satuan Rp/m³ yang diberlakukan kepada konsumen non-rumah tangga. Biasanya jauh lebih mahal daripada tarif untuk rumah tangga, misal rata-rata yang berlaku di Indonesia berkisar antara Rp7.000 – Rp25.000/m³. Informasi tentang tingkat tarif ini berasal dari Keputusan Kepala Daerah atau SK Direktur BUMD.

C. PROYEKSI INVESTASI (CAPEX)

1. DESKRIPSI

Proyeksi investasi adalah besaran nilai pendanaan yang diestimasikan untuk pelaksanaan program optimalisasi, rehabilitasi maupun pembangunan SPAM setiap unit/cabang tertentu, berdasarkan kebutuhan dan sumber dana selama jangka waktu lima tahun (jangka menengah). Proyeksi investasi diperlukan agar proyek juga bisa mengkalkulasi beban operasional, pemeliharaan dan penyusutan.

2. IDENTIFIKASI DAN PENDATAAN

Secara awal data proyeksi pendanaan sudah dilakukan pada bagian sebelumnya (bab terkait indikasi dan pembiayaan program) adalah sebagai berikut:

- a. Indikasi program optimalisasi, rehabilitasi atau pembangunan SPAM pada unit/cabang tertentu;
- b. Nilai/besaran pendanaan program tersebut dalam kurun waktu 5 tahun secara bertahap;
- c. Sumber dana berasal dari mana saja, misalnya ekuitas (modal sendiri), APBD, APBN maupun pinjaman perbankan atau sumber lainnya;
- d. Menyusun tahapan rencana program optimalisasi/rehabilitasi/pembangunan secara berurutan sesuai pentahapan konstruksi.

3. TINJAU ULANG

Tinjau ulang data adalah tindakan-tindakan untuk:

- a. Memastikan proyeksi investasi tersebut telah cukup memadai dari sisi harga satuan pendanaan programnya;
- b. Memastikan besaran sumber pendanaan yang berasal dari pinjaman perbankan nasional atau pinjaman asing, karena terkait beban bunga yang harus diakomodir dalam analisis.

4. KELUARAN

Keluaran analisis proyeksi investasi adalah:
Proyeksi belanja modal/investasi (*capital expenditure/*

capex), program pada setiap unit/cabang BUMD tertentu, terhadap:

- a. Optimalisasi investasi pada subsistem sumber/pengolahan/transmisi dan distribusi;
- b. Rehabilitasi investasi pada subsistem sumber/pengolahan/transmisi dan distribusi;
- c. Pembangunan investasi pada subsistem sumber/pengolahan/transmisi dan distribusi.

D. PROYEKSI BIAYA OPERASI DAN PEMELIHARAAN (*OPEX*)

1. DESKRIPSI

Pengertian proyeksi biaya operasi dan pemeliharaan adalah perkiraan belanja operasional dan pemeliharaan infrastruktur SPAM di semua subsistem dan semua unit/cabang BUMD yang memperoleh program optimalisasi/rehabilitasi/pembangunan (*oprehabang*).

Kategori biaya operasi pemeliharaan adalah:

- a. Biaya operasi mencakup:
 - 1) Biaya langsung pada subsistem sumber, pengolahan dan transmisi dan distribusi;
 - 2) Biaya tidak langsung pada subsistem sumber, pengolahan, dan transmisi dan distribusi.
- b. Biaya pemeliharaan mencakup:
 - 1) Biaya pemeliharaan pada sarana-prasarana sumbu, pengolahan dan transmisi dan distribusi;
 - 2) Biaya pemeliharaan pada sarana-prasarana umum perkantoran.

Perhitungan biaya operasi dan pemeliharaan ini diperlukan agar seluruh program investasi bisa diketahui bagaimana mengoperasikan dan memelihara proses SPAM yang ada.

2. IDENTIFIKASI DAN PENDATAAN

Data-data terkait biaya operasi dan pemeliharaan sebaiknya mengacu kepada struktur biaya (akun biaya) pada laporan audit BUMD:

- a. Data biaya operasional, bisa dilihat pada Laporan Audit Keuangan dan Kinerja BUMD 3-5 tahun terakhir;
- b. Data biaya pemeliharaan, bisa dilihat pada Laporan Audit Keuangan dan Kinerja BUMD 3-5 tahun terakhir.

3. TINJAU ULANG

- a. Proyeksi Biaya Operasional:
 - 1) Memporsikan biaya operasional di dalam Laporan Laba/(Rugi) dengan jumlah aset yang ada dalam Neraca 3-5 tahun terakhir;
 - 2) Menggunakan proporsi tersebut menjadi indikator proyeksi biaya operasional untuk jumlah aset yang

4. KELUARAN

- baru hasil daripada investasi baru dalam program-program rencana bisnis.
- b. Proyeksi Biaya Pemeliharaan:
 - 1) Memproporsikan biaya pemeliharaan di dalam Laporan Laba/(Rugi) dengan jumlah aset yang ada dalam Neraca 3-5 tahun terakhir;
 - 2) Menggunakan proporsi tersebut menjadi indikator proyeksi biaya pemeliharaan untuk jumlah aset yang baru hasil daripada investasi baru dalam program-program rencana bisnis.
 - a. Proyeksi biaya operasional;
 - b. Proyeksi biaya pemeliharaan.

E. PROYEKSI BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM**1. DESKRIPSI**

Pengertian proyeksi biaya administrasi dan umum adalah perkiraan belanja tidak langsung di semua subsistem dan semua unit/cabang BUMD yang memperoleh program optimalisasi/rehabilitasi/pembangunan (*oprehabang*).

Kategori biaya operasi pemeliharaan adalah:

- a. Biaya administrasi mencakup:
 - 1) Biaya terkait dengan karyawan;
 - 2) Biaya kebutuhan administrasi kantor;
 - 3) Biaya terkait dengan investasi keuangan;
 - 4) Dan lainnya terkait.
- b. Biaya umum mencakup:
 - 1) Biaya yang tidak termasuk dalam kategori biaya operasi, pemeliharaan atau administrasi;
 - 2) Biaya tersebut misalnya; sumbangan-sumbangan, pemberian hadiah, dan lain sebagainya.

Perhitungan biaya administrasi dan umum ini diperlukan agar biaya ini menjadi komponen pengeluaran dalam perhitungan kelayakannya nanti.

2. IDENTIFIKASI DAN PENDATAAN

Data-data terkait biaya administrasi dan umum sebaiknya mengacu kepada struktur biaya (akun biaya) pada laporan audit BUMD:

- a. Data-data biaya administrasi, bisa dilihat pada Laporan Audit Keuangan dan Kinerja BUMD 3-5 tahun terakhir;
- b. Data-data biaya umum, bisa dilihat pada Laporan Audit Keuangan dan Kinerja BUMD 3-5 tahun terakhir.

3. TINJAU ULANG

- a. Proyeksi Biaya administrasi:
 - 1) Memporsikan biaya administrasi di dalam Laporan Laba/(Rugi) dengan jumlah pendapatan yang ada dalam Laporan Laba/(Rugi) 3-5 tahun terakhir;
 - 2) Menggunakan proporsi tersebut menjadi indikator proyeksi biaya administrasi untuk jumlah aset yang baru hasil daripada investasi baru dalam program-program rencana bisnis.
- b. Proyeksi Biaya umum:
 - 1) Memporsikan biaya umum di dalam Laporan Laba/(Rugi) dengan jumlah pendapatan yang ada dalam Laporan Laba/(Rugi) 3-5 tahun terakhir;
 - 2) Menggunakan proporsi tersebut menjadi indikator proyeksi biaya umum untuk jumlah aset yang baru hasil daripada investasi baru dalam program-program rencana bisnis.

4. KELUARAN

- a. Proyeksi biaya administrasi;
- b. Proyeksi biaya umum.

F. PROYEKSI PENDAPATAN USAHA**1. DESKRIPSI**

Pendapatan usaha BUMD adalah hasil penerimaan uang atau non uang yang berkaitan dari penjualan produk utama dan produk sampingan BUMD.

2. IDENTIFIKASI DAN PENDATAAN

Data pendapatan yang diidentifikasi bersumber dari estimasi dan proyeksi penjualan air dari jumlah semula ditambah dengan proyeksi baru penjualan air diperoleh dari proyeksi *water demand* dan *water supply* yang mencakup:

- a. Pendapatan Penjualan Air, adalah jumlah air yang terjual sesuai dengan proyeksi pasokan air mencakup:
 - 1) Air terjual untuk kelompok rumah tangga;
 - 2) Air terjual untuk kelompok non-rumah tangga.
- b. Pendapatan Non Air, adalah pendapatan atas penjualan jasa BUMD selain air minum, di antaranya adalah:
 - 1) Pemasangan sambungan baru;
 - 2) Pembayaran piutang pemakaian air;
 - 3) Iuran tetap/abonemen/beban administrasi;
 - 4) Pembayaran denda pelanggan; dan
 - 5) Lain terkait.

3. TINJAU ULANG

Tinjau ulang data dilakukan terhadap beberapa komponen berikut ini, yang berbeda tata caranya:

- a. Pendapatan penjualan air:
 - 1) Mengalikan volume air terjual kepada pelanggan rumah tangga dengan tarif air untuk rumah tangga, secara proyektif, di mana tarif dipengaruhi tingkat inflasi per tahun;
 - 2) Memproyeksikan volume air terjual kepada pelanggan non rumah dikalikan dengan besaran tarif untuk kelompok non rumah tangga, yang dipengaruhi oleh tingkat inflasi per tahun.
- b. Pendapatan non air:
 - 1) Pemasangan sambungan baru
 - 2) Pendapatan denda
 - 3) Pendapatan pembayaran piutang
 - 4) Dan lain terkait

4. KELUARAN

- a. Proyeksi jangka menengah pendapatan penjualan air;
- b. Proyeksi jangka menengah pendapatan non-air.

G. METODE PERHITUNGAN KELAYAKAN**1. DESKRIPSI**

Metode perhitungan kelayakan adalah tata cara yang digunakan untuk menghitung kelayakan proyeksi keuangan pada dokumen rencana bisnis. Tata cara dimaksud menggunakan indikator kelayakan keuangan seperti:

- *Internal Rate of Return* (IRR)
- *Net Present Value* (NPV)
- *Return on Equity* (RoE)
- *Break Event Point* (BEP)
- Dan lain terkait

2. INDIKATOR KELAYAKAN

Beberapa formula indikator kelayakan keuangan tersebut adalah sebagai berikut ini:

- a. Formula IRR

$$\text{IRR} = I_r + \frac{NPV I_r}{NPV I_r - NPV I_t} \times (I_t - I_r)$$

Rujukan kriteria IRR, adalah;

No	Aspek	Satuan	Nilai
1	Tingkat Perputaran Investasi	%	< 10
2	Tingkat Bunga Modal Kerja	%	< 15
3	Tingkat Bunga Konsumsi	%	20 – 24

b. Formula NPV

$$NPV = \sum_{n=0}^N \frac{C_n}{(1+r)^n} = 0$$

Rujukan kriteria NPV, adalah;

NPV (*net present value*) merupakan nilai dari proyek yang bersangkutan yang diperoleh berdasarkan selisih antara cash flow yang dihasilkan terhadap investasi yang dikeluarkan.

- NPV > 0 (nol) → usaha/proyek layak (*feasible*) untuk dilaksanakan.
- NPV < 0 (nol) → usaha/proyek tidak layak (*feasible*) untuk dilaksanakan.
- NPV = 0 (nol) → usaha/proyek berada dalam keadaan BEP dimana TR=TC dalam bentuk present value

c. Formula RoE

Pengertian *Return on Equity (RoE)* Laba bersih yang dipakai adalah yang ada pada laporan tahunan perusahaan lalu dibagi total ekuitas perusahaan tersebut. Saham WXYZ lebih efektif dalam mengelola ekuitas karena menghasilkan laba yang sama dengan ekuitas yang lebih rendah.

$$RoE = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}} \times 100\%$$

d. Formula BEP

Pengertian *Break Event Point* dalam Akuntansi. *Break Event Point (BEP)* ialah titik impas di mana posisi jumlah pendapatan dan biaya sama atau seimbang sehingga tidak terdapat keuntungan ataupun kerugian dalam suatu perusahaan.

$$\text{BEP Unit} = \frac{(\text{Biaya Tetap})}{(\text{Harga/unit} - \text{Biaya Variabel/unit})}$$

$$\text{BEP Rupiah} = \frac{(\text{Biaya Tetap})}{(\text{Margin/unit} - \text{Harga/unit})}$$

Keterangan :

- BEP Unit / Rupiah = BEP dalam unit (Q) dan BEP dalam Rupiah (P);
- Biaya Tetap = biaya yang jumlahnya tetap walaupun usaha anda tidak sedang berproduksi;
- Biaya Variabel = biaya yang jumlahnya meningkat sejalan peningkatan jumlah produksi seperti bahan baku, bahan baku pembantu, listrik, bahan bakar, dan lain-lain;
- Harga per unit = harga jual barang atau jasa perunit yang dihasilkan;
- Biaya Variabel per unit = total biaya variabel perunit (TVC/Q);
- Margin Kontribusi per unit = harga jual per unit biaya variabel per unit (selisih).

3. KELUARAN

- Penetapan formula kelayakan
- Penetapan formula sensitivitas

H. ANALISIS KELAYAKAN KEUANGAN**1. DESKRIPSI**

Perhitungan kelayakan adalah proses menganalisis tingkat kelayakan investasi dalam rencana bisnis, dengan menggunakan indikator kelayakan yang umum seperti IRR, NPV, BEP dan RoE. Indikator kelayakan, selain pada kondisi normal, dikembangkan juga dalam kondisi yang sensitif, misalnya kondisi *over estimate* atau *under estimate* dengan rentang biasanya 5%-10%.

a. Internal Rate of Return (IRR)

IRR adalah tingkat bunga yang akan menjadikan jumlah nilai sekarang dari proceeds yang diharapkan akan diterima (*PV of future proceeds*) sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran modal (*PV of capital outlays*). Pada dasarnya "*internal rate of return*" harus dicari dengan cara "*Trial and error*" dengan serba coba-coba. IRR lebih merupakan suatu indikator efisiensi dari suatu investasi, berlawanan dengan NPV, yang mengindikasikan value atau suatu besaran uang.

IRR merupakan *effective compounded return rate annual* yang dapat dihasilkan dari suatu investasi atau yield dari suatu investasi.

Suatu proyek/investasi dapat dilakukan apabila *rate of returnnya* lebih besar daripada return yang diterima apabila kita melakukan investasi di tempat lain (*bank, bonds, dll*).

b. *Net Present Value (NPV)*

NPV adalah selisih antara present value dari investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan kas bersih di masa yang akan datang. Untuk menghitung nilai sekarang perlu ditentukan tingkat bunga yang relevan.

Net Present Value juga merupakan selisih antara *present value* arus manfaat (*benefit*) dengan present value arus biaya (*cost*). NPV menunjukkan manfaat bersih yang diterima dari suatu usaha selama umur usaha tersebut pada tingkat *discount rate* tertentu.

Kriteria NPV :

- $NPV > 0$ (nol) → usaha/proyek layak (*feasible*) untuk dilaksanakan.
- $NPV < 0$ (nol) → usaha/proyek) tidak layak (*not feasible*) untuk dilaksanakan.
- $NPV = 0$ (nol) → usaha/proyek berada dalam keadaan BEP dimana $TR=TC$ dalam bentuk *present value*.

c. *Break Event Point (BEP)*

BEP adalah suatu analisis untuk menentukan dan mencari jumlah barang atau jasa yang harus dijual kepada konsumen pada harga tertentu untuk menutupi biaya yang timbul serta mendapatkan keuntungan/profit.

Sebagai contoh; dalam menyusun perhitungan BEP, kita perlu menentukan dulu 3 elemen dari rumus BEP yaitu:

- *Fixed Cost* (Biaya tetap) yaitu biaya yang dikeluarkan untuk menyewa tempat usaha, perabotan, komputer dll. Biaya ini adalah biaya yang tetap kita harus keluarkan walaupun kita hanya menjual 1 unit atau 2 unit, 5 unit, 100 unit atau tidak menjual sama sekali;
- *Variable cost* (biaya variable) yaitu biaya yang timbul dari setiap unit penjualan contohnya setiap 1 unit terjual, kita perlu membayar komisi salesman, biaya antar, biaya kantong plastik, biaya nota penjualan;
- Harga penjualan yaitu harga yang kita tentukan dijual kepada pembeli.

d. *Return on Equity (RoE)*

Return on Equity Ratio yang biasanya disingkat dengan ROE adalah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari investasi pemegang saham di perusahaan tersebut.

Dengan kata lain, RoE ini menunjukkan seberapa banyak keuntungan yang dapat dihasilkan oleh perusahaan dari setiap satu rupiah yang diinvestasikan oleh para pemegang saham. RoE biasanya dinyatakan dengan *persentase (%)*.

Jadi, RoE dengan rasio 100% berarti bahwa setiap 1 rupiah dari ekuitas pemegang saham dapat menghasilkan 1 rupiah dari laba bersih. *Return on Equity* atau RoE ini merupakan pengukuran penting bagi calon investor karena dapat mengetahui seberapa efisien sebuah perusahaan akan menggunakan uang yang mereka investasikan tersebut untuk menghasilkan laba bersih.

RoE juga dapat dijadikan sebagai indikator untuk menilai efektifitas manajemen dalam menggunakan pembiayaan ekuitas untuk mendanai operasi dan menumbuhkan perusahaannya.

e. *Pay Back Period (PBP)*

Payback period adalah suatu periode yang diperlukan untuk dapat menutup kembali pengeluaran investasi dengan menggunakan *proceeds* atau aliran kas netto (*net cash flows*). Kelebihan dan Kelemahan *Payback Period* adalah sebagai berikut:

1) Kelebihan:

- Metode *payback period* akan dengan mudah dan sederhana bisa di hitung untuk menentukan lamanya waktu pengembalian dana investasi;
- Memberikan informasi mengenai lamanya *break event project*;
- Bisa digunakan sebagai alat pertimbangan resiko karena semakin pendek *payback period*nya maka semakin pendek pula resiko kerugiannya;
- Dapat digunakan untuk membandingkan dua proyek yang memiliki resiko dan *rate of return* yang sama dengan cara melihat jangka waktu pengembalian investasi (*payback period*) apabila *payback period*-nya lebih pendek itu yang dipilih.

2) Kelemahan:

- Metode ini mengabaikan penerimaan-penerimaan investasi atau *proceeds* yang diperoleh sesudah *payback periode* tercapai;
- Metode ini juga mengabaikan *time value of money* (nilai waktu uang);
- Tidak memberikan informasi mengenai tambahan *value* untuk perusahaan;

- *Payback periods* digunakan untuk mengukur kecepatan kembalinya dana, dan tidak mengukur keuntungan proyek pembangunan yang telah direncanakan.

Informasi tentang analisis kelayakan ini diperlukan agar pimpinan institusi bisnis bisa mengambil keputusan dengan beberapa pertimbangan, misalnya:

- Untuk meninjau ulang program investasi;
- Untuk tetap meneruskan proyek atau menghentikan proyek;
- Untuk mengetahui kelayakan usaha yang bersangkutan jika dibandingkan dengan jika dana tersimpan dalam deposito;
- Dan lainnya.

2. IDENTIFIKASI DAN PENDATAAN

Sumber data diperoleh dari beberapa tinjau ulang yang telah dilakukan, seperti berikut ini:

- a. Penetapan data asumsi dasar;
- b. Perhitungan biaya investasi;
- c. Perhitungan biaya operasi dan pemeliharaan;
- d. Perhitungan pendapatan;
- e. Perhitungan depresiasi;
- f. Perhitungan pengembalian pokok dan bunga pinjaman;
- g. Perhitungan arus kas;
- h. Data eksisting Neraca;
- i. Data eksisting Laba/(Rugi);
- j. Dan lain terkait.

3. TINJAU ULANG

- a. Penetapan Data Asumsi Dasar:
 - 1) Memastikan apakah asumsi dasar telah dibuat dalam satu sheet tertentu secara lengkap;
 - 2) Memastikan apakah asumsi dasar berhubungan dengan proyeksi-proyeksi;
 - Biaya Investasi (*capital expenditure*)
 - Biaya operasi dan pemeliharaan (*operational expenditure*)
 - Biaya administrasi umum
 - Pendapatan-pendapatan
 - Analisis kelayakan
- b. Perhitungan Biaya Investasi:
 - 1) Memastikan apakah biaya dan proyeksi investasi telah dipengaruhi oleh misalnya inflasi atau pertumbuhan ekonomi regional;
 - 2) Memastikan apakah investasi telah dilakukan secara bertahap dengan sumber dana yang berbeda-beda.

- c. Perhitungan Biaya Operasi dan Pemeliharaan:
 - 1) Memastikan apakah biaya operasi dan pemeliharaan itu sudah terbagi menjadi biaya tetap dan biaya variabel;
 - 2) Memastikan apakah proyeksi biaya operasi dan pemeliharaan telah dipengaruhi oleh misalnya inflasi atau pertumbuhan ekonomi regional.
- d. Perhitungan Biaya Depresiasi:
 - 1) Mengelompokkan aset yang berbeda formula depresiasinya, misalkan:
 - Kelompok bangunan gedung sebesar 2%-3% pertahun;
 - Kelompok perpipaan sebesar 4%-5% pertahun;
 - Kelompok mekanikal/elektrikal sebesar 10%-15% pertahun.
 - 2) Memastikan proyeksi beban depresiasi juga telah dipengaruhi oleh misalnya inflasi atau pertumbuhan ekonomi regional.
- e. Perhitungan Pengembalian Pokok dan Bunga Pinjaman:
 - 1) Mengestimasi dan menghitung jadwal pengembalian pokok dan bunga terhadap jumlah investasi yang beasal dari dana pinjaman perbankan. Bunga pinjaman dikaitkan dengan asumsi dasar yang sudah ditetapkan sebelumnya;
 - 2) Memproyeksi jadwal pengembalian pokok pinjaman dan bunga sesuai dengan tenor yang disepakati dalam asumsi dasar.
- f. Perhitungan Pendapatan:
 - 1) Memastikan komponen pendapatan penjualan air dan non-air serta tarif air sesuai keputusan terakhir, telah lengkap sebagaimana disebutkan sebelumnya;
 - 2) Meninjau ulang tarif air dalam proyeksi pendapatan, apakah telah dipengaruhi oleh faktor inflasi atau pertumbuhan ekonomi sebagaimana disepakati dalam asumsi dasar di atas.
- g. Perhitungan Arus Kas:
 - 1) Arus kas dihitung berdasarkan proyeksi jumlah pendapatan, dikurangi dengan jumlah pengeluaran;
 - 2) Tinjau ulang terhadap proyeksi pendapatan air maupun non air perlu mempertimbangkan pengaruh inflasi dan/atau pertumbuhan ekonomi terhadap tarif dan/atau harga yang ditetapkan terhadap penjualan air dan/ atau non air, selama waktu proyeksi;
 - 3) Tinjau ulang terhadap pengeluaran mencakup butir-butir a, b, c, d, dan e dipastikan bahwa proyeksinya telah dipengaruhi oleh inflasi dan/atau pertumbuhan ekonomi setempat;

- 4) Hasil atas pengurangan komponen pendapatan dikurangi dengan komponen pengeluaran akan diperoleh saldo kas per tahun, dan saldo kas kumulatif pertahun.
- h. Pengembangan skenario investasi, merupakan berbagai opsi pemilihan investasi, yaitu:
 - 1) Skenario-1; investasi dengan optimalisasi saja;
 - 2) Skenario-2; investasi dengan optimalisasi dan rehabilitasi;
 - 3) Skenario-3; investasi dengan optimalisasi, rehabilitasi dan pengembangan.
- i. Pengembangan skenario penetapan tarif, dengan syarat utama mencapai FCR, sebagai berikut:
 - 1) Alternatif-1; selama tahun proyeksi t1 s/d t5, tarif tidak mengalami penyesuaian;
 - 2) Alternatif-2; pada tahun proyeksi t2, tarif mengalami penyesuaian secara prorata;
 - 3) Alternatif-3; pada tahun proyeksi t2, tarif mengalami penyesuaian secara proporsional.
- j. Data Eksisting Neraca:
 - 1) Memastikan data eksisting Neraca, selama 3-5 tahun terakhir;
 - 2) Menyiapkan tahun proyeksi Neraca sesuai kebutuhan model *financial projection (finpro)*.
- k. Data Eksisting Laba/(Rugi):
 - 1) Memastikan data eksisting Laporan Laba/(Rugi), selama 3-5 tahun terakhir;
 - 2) Menyiapkan tahun proyeksi Laporan Laba/(Rugi) sesuai kebutuhan model *financial projection (finpro)*
- l. Tinjau ulang Analisis Kelayakan Keuangan:
 - 1) Menggunakan pemodelan *financial projection (finpro)*, akan diperoleh indikator layak tidaknya, sesuai dengan parameter standar sebagaimana tersebut di atas terhadap; IRR, NPV, PBP, RoE dan BEP dalam format excel (*model finpro*);
 - 2) Mengembangkan analisis sensitivitas kelayakan, yaitu dengan beberapa skenario kelayakan seperti:
 - Saat pendapatan naik, dan pengeluaran tetap;
 - Saat pendapatan turun, dan pengeluaran tetap;
 - Saat pendapatan tetap, dan pengeluaran naik;
 - Saat pendapatan tetap, dan pengeluaran naik;
 - Saat pendapatan dan pengeluaran sama-sama naik atau sama-sama turun;
 - Dst.

4. KELUARAN

Indikator kelayakan penting, yaitu:

- a. $IRR >$ tingkat bunga bank untuk kegiatan investasi atau diskonto yang berlaku saat ini;

Pada saat ini Bunga bank untuk modal investasi berkisar antara 15%-20%;

- b. NPV > 0, dalam satuan mata uang sesuai yang digunakan dalam proyeksi, dalam hal ini adalah rupiah;
- c. RoE > 1 atau 100%, berarti semakin besar dari parameter tersebut, maka berarti semakin baik;
- d. BEP dalam rupiah maupun dalam satuan unit tertentu;
- e. PBP dalam satuan waktu tertentu. Biasanya dibandingkan dalam beberapa skenario atau sensitivitas tertentu. Parameter PBP semakin cepat berarti semakin baik.

I. KERANGKA DAN WAKTU PENULISAN

1. KERANGKA

Kerangka bab 9 tentang analisis kelayakan keuangan adalah:

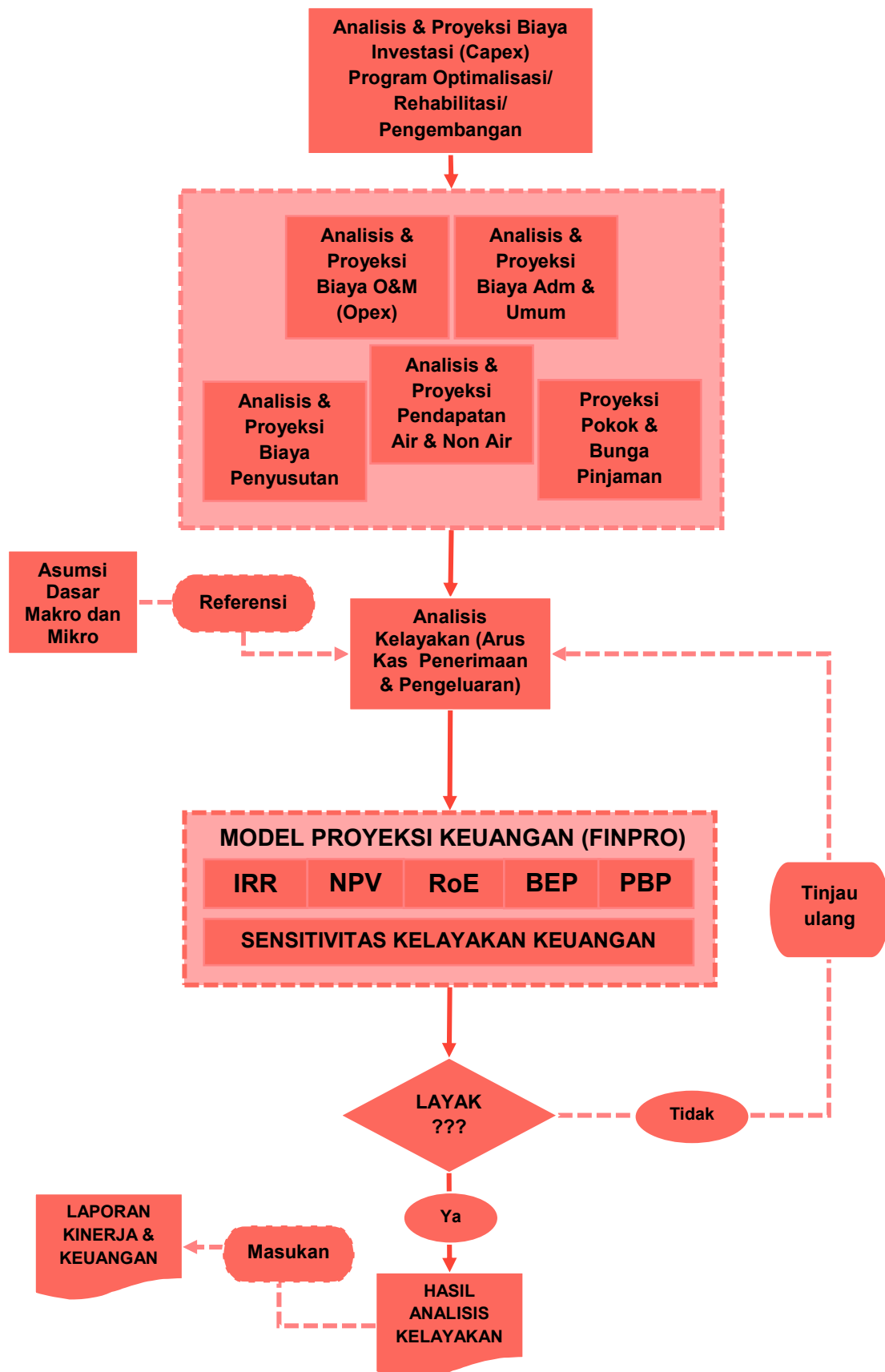
- 9.1. Umum
 - 9.1.1. Deskripsi
 - 9.1.2. Tujuan dan Manfaat
 - 9.1.3. Ruang Lingkup Analisis Keuangan
- 9.2. Asumsi Dasar
 - 9.2.1. Deskripsi
 - 9.2.2. Asumsi dasar Makro dan Mikro
- 9.3. Proyeksi Investasi
 - 9.3.1. Optimalisasi
 - 9.3.2. Rehabilitasi
 - 9.3.3. Pengembangan/Pembangunan
- 9.4. Proyeksi Biaya Operasi dan Pemeliharaan
 - 9.4.1. Proyeksi Biaya Operasi
 - 9.4.2. Proyeksi Biaya Pemeliharaan
- 9.5. Proyeksi Biaya Administrasi dan Umum
 - 9.5.1. Proyeksi Biaya Administrasi
 - 9.5.2. Proyeksi Biaya Umum
- 9.6. Proyeksi Biaya Penyusutan
 - 9.6.1. Bangunan dan Gedung
 - 9.6.2. Perpipaan dan Jaringan
 - 9.6.3. Mekanikal dan Elektrikal
- 9.7. Proyeksi Biaya Pengembalian Pokok & Bunga Pinjaman
 - 9.7.1. Pengembalian Pokok Pinjaman
 - 9.7.2. Pengembalian Bunga Pinjaman
- 9.8. Proyeksi Pendapatan Usaha
 - 9.8.1. Penjualan Air Minum
 - 9.8.2. Penjualan Non-Air Minum
- 9.9. Metode Perhitungan Kelayakan
 - 9.9.1. Indikator Kelayakan Keuangan
 - 9.9.2. Sensitivitas Kelayakan

2. WAKTU PENULISAN

- 9.10. Hasil Analisis Indikator Kelayakan Keuangan
 9.10.1. Kelayakan Keuangan
 9.10.2. Sensitivitas Kelayakan
- 9.11. Keterkaitan dengan proyeksi Laporan Keuangan (Neraca. Laba/(Rugi), Arus Kas, Perubahan Modal)

No	Aktivitas	Hari Kerja
1	Penyiapan penyusunan dan pendataan	14
2	Analisis kelayakan keuangan	60
3	Tinjau ulang hasil analisis kelayakan keuangan	14
4	Penulisan dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	14
Jumlah		102

J. SKEMA HIERARKI ANALISIS KELAYAKAN KEUANGAN





MODUL PENYUSUNAN RENCANA BISNIS BUMD MODUL-C

MODUL-C

PELAKSANAAN RENCANA BISNIS



SUB MODUL-C10	JADWAL RENCANA KERJA
SUB MODUL-C11	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

DAFTAR ISI

SUB MODUL-C10 JADWAL RENCANA KERJA	
A. UMUM	C10-1
1. Deskripsi	C10-1
2. Tujuan dan Manfaat	C10-1
3. Keluaran	C10-1
B. RENCANA KERJA DAN RENCANA PENDANAAN	C10-1
1. Deskripsi	C10-1
2. Pendataan dan Identifikasi	C10-2
3. Reviu Data	C10-2
4. Keluaran	C10-2
C. MATRIKS PROYEKSI RENCANA KERJA DAN PENDANAAN	C10-3
1. Deskripsi	C10-3
2. Identifikasi Data	C10-3
3. Tinjau Ulang Data	C10-3
4. Keluaran	C10-3
D. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN KAIDAH PENULISAN	C10-6
1. Kerangka (<i>Outline</i>)	C10-6
2. Waktu Penulisan	C10-6
E. SKEMA HIERARKI JADWAL RENCANA KERJA	C10-7
SUB MODUL-C11 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. KESIMPULAN	C11-1
1. Deskripsi	C11-1
2. Identifikasi Substansi	C11-1
3. Tinjau Ulang Substansi	C11-1
4. Keluaran	C11-1
B. REKOMENDASI	C11-2
1. Deskripsi	C11-2
2. Contoh Rekomendasi	C11-2
3. Contoh Keluaran Narasi Rekomendasi	C11-2
C. KERANGKA (<i>OUTLINE</i>) DAN KAIDAH PENULISAN	C11-3
1. Kerangka (<i>Outline</i>)	C11-3
2. Waktu Penulisan	C11-3
D. SKEMA HIERARKI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	C11-4

SUB MODUL C-10

JADWAL RENCANA KERJA

A. UMUM

1. DESKRIPSI

Jadwal rencana kerja pada intinya adalah *action plan* yang merupakan konsolidasi final antara rencana program dan rencana pendanaan selama waktu jangka menengah (5 tahunan). Selanjutnya, rencana kerja ini dikonsolidasikan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) BUMD.

2. TUJUAN DAN MANFAAT

- a. Tujuan penyusunan rencana program dan pendanaan ini adalah:
 - 1) Memastikan rencana program dan investasi atau belanja modal (*capital expenditure – capex*) pada bagian sebelumnya telah cukup lengkap sesuai kebutuhan;
 - 2) Memastikan rencana pendanaan (*financing*) pada bagian sebelumnya telah teralokasi dengan benar.
- b. Manfaat penyusunan rencana program dan pendanaan ini adalah memberikan panduan dalam pelaksanaan rencana bisnis BUMD.

3. KELUARAN

- a. Matriks rencana kerja dan pendanaan rencana bisnis BUMD;
- b. Uraian penjelasan yang dibutuhkan dalam matriks rencana kerja dan pendanaan tersebut.

B. RENCANA KERJA DAN RENCANA PENDANAAN

1. DESKRIPSI

Kedua istilah rencana kerja dan rencana pendanaan dideskripsikan sebagai berikut:

- a. Rencana kerja merupakan hasil identifikasi dan tinjau ulang rencana program yang telah diproyeksi dalam bagian rencana program indikatif, yang terdiri atas optimalisasi-rehabilitasi atau optimalisasi-rehabilitasi-pengembangan terhadap sistem sumber, atau pengolahan, atau transmisi dan distribusi, atau ketiganya selama waktu 5 tahunan (jangka menengah);

2. PENDATAAN DAN IDENTIFIKASI

- b. Rencana pendanaan merupakan hasil identifikasi dan tinjau ulang terhadap rencana pendanaan yang telah diproyeksi untuk membiayai program indikatif, yang terdiri atas optimalisasi-rehabilitasi atau optimalisasi-rehabilitasi-pengembangan terhadap sistem sumber, atau pengolahan, atau transmisi dan distribusi, atau ketiganya selama waktu 5 tahunan (jangka menengah); dan
 - c. Rencana program dan pendanaan dilengkapi dengan lokasi pelaksanaan, target keluaran fisik/non fisik, dan indikasi manfaat terhadap obyek program untuk setiap kegiatan.
- a. Tabel proyeksi program optimalisasi-rehabilitasi-pembangunan (*oprehabang*) setiap sistem pada setiap unit/cabang;
 - b. Rincian detail kegiatan dari proyeksi program tersebut di atas; dan
 - c. Tabel proyeksi pendanaan investasi optimalisasi-rehabilitasi-pembangunan (*oprehabang*) setiap sistem pada setiap unit/cabang.

3. TINJAUAN ULANG

- a. Meninjau ulang dan memastikan program *oprehabang* yang dilakukan pada setiap sistem dan unit/cabang telah sesuai dengan kebutuhan;
- b. Meninjau ulang dan memastikan setiap program selalu berkaitan satu dengan lainnya secara bertahap dalam kurun 5 tahun (jangka menengah);
- c. Meninjau ulang dan memastikan pendanaan investasi yang dilakukan pada setiap sistem dan unit/cabang telah sesuai dengan kebutuhan;
- d. Meninjau ulang dan memastikan pendanaan investasi yang dilakukan pada setiap sistem dan unit/cabang secara bertahap dalam kurun 5 tahun (jangka menengah) berasal dari sumber yang konfirmatif.

4. KELUARAN

- a. Matriks rencana kerja dan investasi pendanaan optimalisasi dan/atau rehabilitasi dan/atau pengembangan sistem sumber/pengolahan/transmisi dan distribusi pada setiap unit/cabang selama 5 tahunan;
- b. Matriks tersebut dilengkapi dengan asal sumber pendanaan misalnya dari APBN/APBD/BUMD/PHLN/swasta/masyarakat; dan
- c. Matriks tersebut dilengkapi dengan tahapan pelaksanaan dalam bentuk *gan-chard*, dan bisa dilengkapi dengan *milestone* jika perlu.

C. MATRIKS PROYEKSI RENCANA KERJA DAN PENDANAAN

1. DESKRIPSI

- a. Proyeksi rencana kerja dan pendanaan adalah konsolidasi final atas proyeksi program-kegiatan dan proyeksi pendanaan selama durasi Rencana Bisnis yang berlaku;
- b. Selain itu, proyeksi rencana kerja dan pendanaan akan dilengkapi dengan unit penanggung jawab, dalam menangani program-kegiatan yang bersangkutan.

2. IDENTIFIKASI DATA

- a. Matriks rencana kerja dan investasi pendanaan optimalisasi/rehabilitasi/pengembangan sistem sumber /sistem pengolahan/sistem transmisi dan distribusi pada setiap unit/cabang selama 5 tahunan, yang dilengkapi dengan asal sumber pendanaan misalnya dari APBN/APBD/BUMD/PHLN/swasta/ masyarakat;
- b. Matriks pendanaan investasi optimalisasi/rehabilitasi/pengembangan sistem sumber/sistem pengolahan/sistem transmisi dan distribusi pada setiap unit/cabang selama 5 tahunan.

3. TINJAU ULANG DATA

Dari ke dua data, baik rencana kerja maupun rencana pendanaan tersebut di atas dikonsolidasi ke dalam matriks gabungan rencana kerja dan pendanaan.

4. KELUARAN

- a. Matriks proyeksi rencana kerja dan pendanaan yang berdurasi 5 tahunan (jangka menengah);
- b. Narasi ringkas yang menjelaskan matriks proyeksi rencana kerja dan pendanaan tersebut di atas.

Catatan:

- a. Penyusun bisa memilih indikator utamanya apakah lokasi program-kegiatan ataukah jenis program yang menjadi tolok ukurnya; dan
- b. Berdasarkan keluaran matriks proyeksi program-kegiatan selama 5 tahun, maka berikut adalah contoh matriks tersebut.

Contoh: Matriks Proyeksi Rencana Pelaksanaan Program-Kegiatan

No	Program/ Kegiatan	Contoh Rincian Target Kegiatan	Indikasi Manfaat	Jumlah Biaya (Rp)	Rencana Kegiatan							
					Tahun-1				Tahun-dst			
					Sumber Dana	Lokasi kegiatan	Unit Pelaksana	Bulan Pelaksanaan	Sumber Dana	Lokasi kegiatan	Unit Pelaksana	Bulan Pelaksanaan
I	Optimalisasi											
1	Air Baku	Perbaikan fasilitas pipa intake sepanjang 50 m, dia 4" pipa HDPE	Menambah debit inflow intake dari 0,5 lpd menjadi 0,8 lpd									
		Penggantian pompa submersible kaps 1 lpd	Menambah debit inflow intake dari 0,5 lpd menjadi 0,8 lpd									
		dst										
2	Pipa Transmisi											
												
3	Produksi/ IPA	Penambahan meter induk pada inlet produksi	Mengurangi kebocoran air 10m ³ /hari									
		Pengerukan endapan pada bangunan pengolahan	Menambah volume produksi 100 m ³ /hari									
4	Distribusi											
5	Pelayanan											
II	Rehabilitasi											
	Sub Jumlah											
1	Air Baku											
2	Pipa Transmisi											
3	Produksi/ IPA											
4	Distribusi											
5	Pelayanan											
	Sub Jumlah											
III	Pengembangan											
1	Air Baku											
2	Pipa Transmisi											
3	Produksi/ IPA											
4	Distribusi	Pembangunan reservoir beton kapasitas 80.000 m ³	Meningkatkan waktu pelayanan dari 8 jam/hari menjadi 15 jam/hari									

No	Program/ Kegiatan	Contoh Rincian Target Kegiatan	Indikasi Manfaat	Jumlah Biaya (Rp)	Rencana Kegiatan							
					Tahun-1				Tahun-dst			
					Sumber Dana	Lokasi kegiatan	Unit Pelaksana	Bulan Pelaksanaan	Sumber Dana	Lokasi kegiatan	Unit Pelaksana	Bulan Pelaksanaan
		Pemasangan meter induk distribusi	Mengurangi kebocoran air 15 m ³ /hari									
5	Pelayanan											
	Sub Jumlah											
IV	Manajemen											
1	Penyusunan Dok Perencanaan											
2	Sertifikasi Profesi											
3	Diklat Teknis	Mengirim 5 orang peserta diklat penurunan NRW	Meningkatkan kapasitas keterampilan dari dasar menjadi mahir									
		Mengirim 2 orang diklat pengelasan di dalam air	Meningkatkan kapasitas keterampilan dari belum punya menjadi dasar									
4	Diklat Keuangan											
5	Manajemen Sosialisasi dll)	dst										
6	Lain-lain											
	Sub Jumlah											
	Jumlah I-IV											

D. KERANGKA (OUTLINE) DAN KAIDAH PENULISAN

1. KERANGKA (OUTLINE)

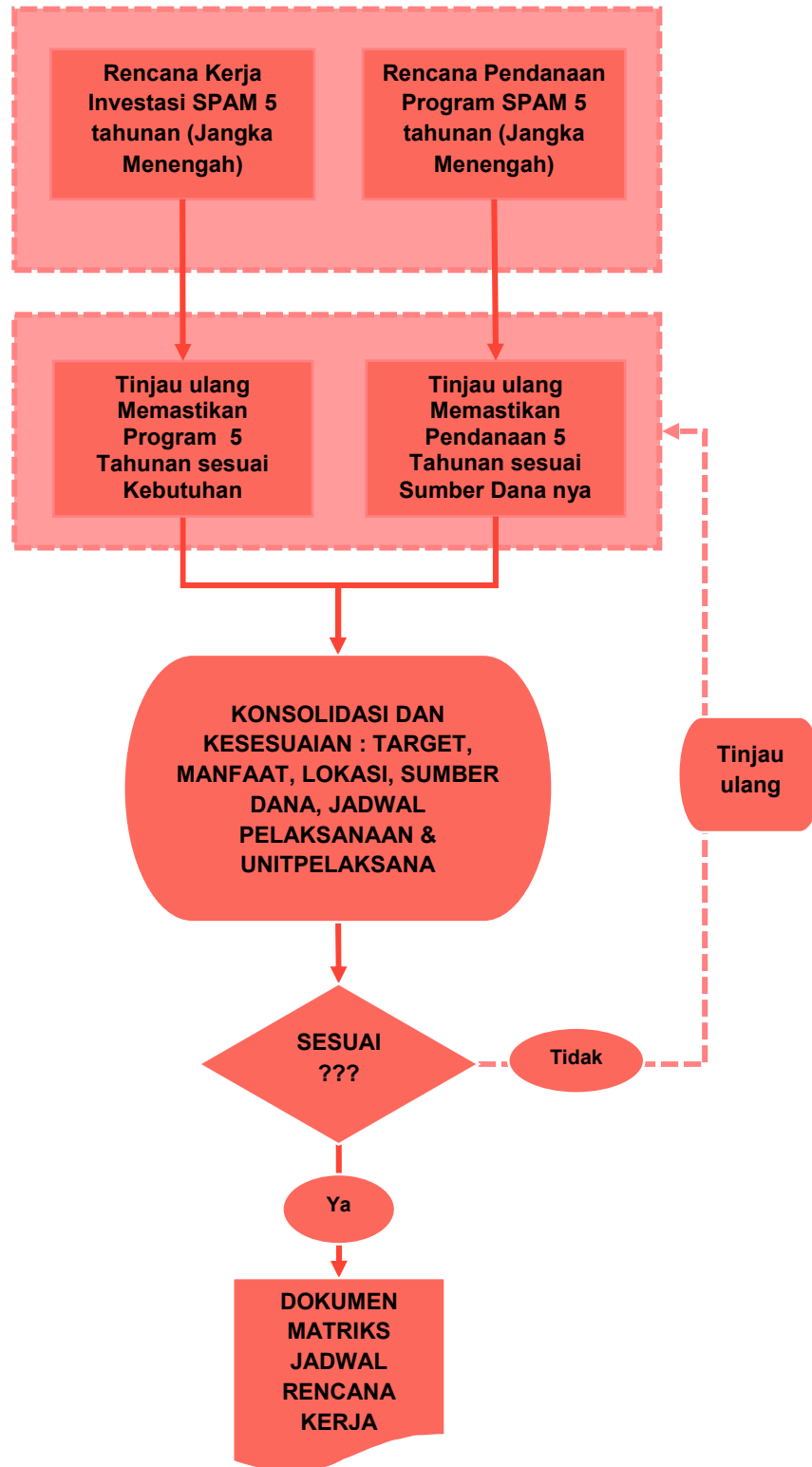
Kerangka (*outline*) bab tentang rencana kerja dan pendanaan adalah sebagai berikut;

- 10.1. Umum
 - 10.1.1. Deskripsi
 - 10.1.2. Tujuan dan Manfaat
 - 10.1.3. Keluaran Rencana Kerja dan Pendanaan
- 10.2. Rencana Kerja dan Pendanaan
 - 10.2.1. Rencana Kerja dan Pendanaan
 - 10.2.2. Pentahapan *Milestone* Rencana Kerja dan Pendanaan
- 10.3. Matriks Proyeksi Rencana Kerja dan Pendanaan

2. WAKTU PENULISAN

No	Aktivitas	Hari Kerja
1	Penyiapan penyusunan rencana kerja dan pendanaan dan pendataan	14
2	Tinjau ulang rencana kerja dan pendanaan	14
3	Penulisan dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	14
Jumlah		32

E. SKEMA HIERARKI JADWAL RENCANA KERJA



SUB MODUL C-11

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. KESIMPULAN

1. DESKRIPSI

Kesimpulan adalah uraian yang mengungkapkan seluruh substansi Rencana Bisnis BUMD ini, yang bisa dibagi ke dalam beberapa kelompok, misalnya:

- a. Penyiapan Penyusunan;
- b. Analisis Rencana Bisnis;
- c. Rencana Pelaksanaan.

2. IDENTIFIKASI SUBSTANSI

- a. Bagian A: Penyiapan Penyusunan, terdiri atas:
 - 1) Pendahuluan
 - 2) Penyusunan Visi, Misi dan Strategi
 - 3) Identifikasi Kondisi Eksternal
 - 4) Identifikasi Kondisi Internal (*Eksisting*) BUMD
- b. Bagian B: Analisis Rencana Bisnis, terdiri atas:
 - 1) Survei dan Analisis Konsumen (*RDS*)
 - 2) Proyeksi Kebutuhan Air Minum (*Water Demand*)
 - 3) Analisis Lingkungan Strategis (*SWOT*)
 - 4) Indikasi dan Pembiayaan Program (*Capex*)
 - 5) Analisis Keuangan dan Kelayakan Bisnis
- c. Bagian C: Rencana Pelaksanaan, terdiri atas:
 - 1) Jadwal Rencana Kerja (Rencana Aksi)
 - 2) Kesimpulan dan Rekomendasi

3. TINJAU ULANG SUBSTANSI

- a. Setiap substansi di dalam setiap modul ditinjau ulang secara sederhana masing-masing keluarannya;
- b. Menarasikan ke dalam sub-bab tentang kesimpulan, dan sedapat mungkin memberikan makna pada setiap sub-bab atau sub-modul.

4. KELUARAN

- a. Ringkasan substansi Bagian A
- b. Ringkasan substansi Bagian B
- c. Ringkasan substansi Bagian C

B. REKOMENDASI

1. DESKRIPSI

- a. Rekomendasi adalah serangkaian saran penting yang menjadi sorotan di dalam penyusunan Rencana Bisnis BUMD itu sendiri. Sesuatu hal yang penting tersebut seakan memberikan penekanan, bahwa proses/kegiatan dimaksud harus menjadi perhatian dalam pelaksanaannya;
- b. Rekomendasi bisa juga memberikan usulan-usulan penyempurnaan, di mana tidak disebut atau diuraikan di dalam batang tubuh Rencana Bisnis, misalnya terhadap: risiko-risiko yang akan muncul, penekanan-penekanan terhadap dukungan dari unsur internal maupun eksternal yang mungkin muncul di dalam analisis strategis.

2. CONTOH REKOMENDASI

Contoh rekomendasi ini bukan baku, jadi bergantung kepada kondisi masing-masing BUMD.

- a. Kegiatan Penyiapan Tim Teknis Penyusunan Rencana Bisnis BUMD;
- b. Pelaksanaan di lapangan dalam rangka survei dan analisis kebutuhan nyata dilakukan dengan melibatkan petugas khusus survei;
- c. Penganggaran penyusunan Rencana Bisnis di dalam Rencana Kerja dan Anggaran BUMD (RKA-BUMD);
- d. Dan seterusnya.

3. CONTOH KELUARAN NARASI REKOMENDASI

- a. Kegiatan Penyiapan Tim Teknis Penyusunan Rencana Bisnis BUMD, mencakup;
 - 1) Tim beranggotakan bagian penting, terutama dikoordinir oleh Bagian Renbang/Litbang;
 - 2) Anggaran operasional Tim dialokasikan dalam RKA-BUMD;
 - 3) Secara umum Tim bertanggung jawab kepada Direksi.
- b. Pelaksanaan di lapangan dalam rangka survei dan analisis konsumen, mencakup;
 - 1) Tim menunjuk petugas survei lapangan dengan dukungan operasional yang memadai;
 - 2) Petugas survei bertanggung jawab kepada Tim Penyusun Rencana Bisnis.
- c. Penganggaran di dalam Rencana Kerja dan Anggaran BUMD (RKA-BUMD), mencakup;
 - 1) RKA-BUMD harus mengakomodasikan kebutuhan operasional Tim Penyusun;
 - 2) RKA-BUMD juga dapat mengakomodasikan kebutuhan operasional Tenaga Ahli atau Advisor sepanjang dibutuhkan.

C. KERANGKA (OUTLINE) DAN KAIDAH PENULISAN

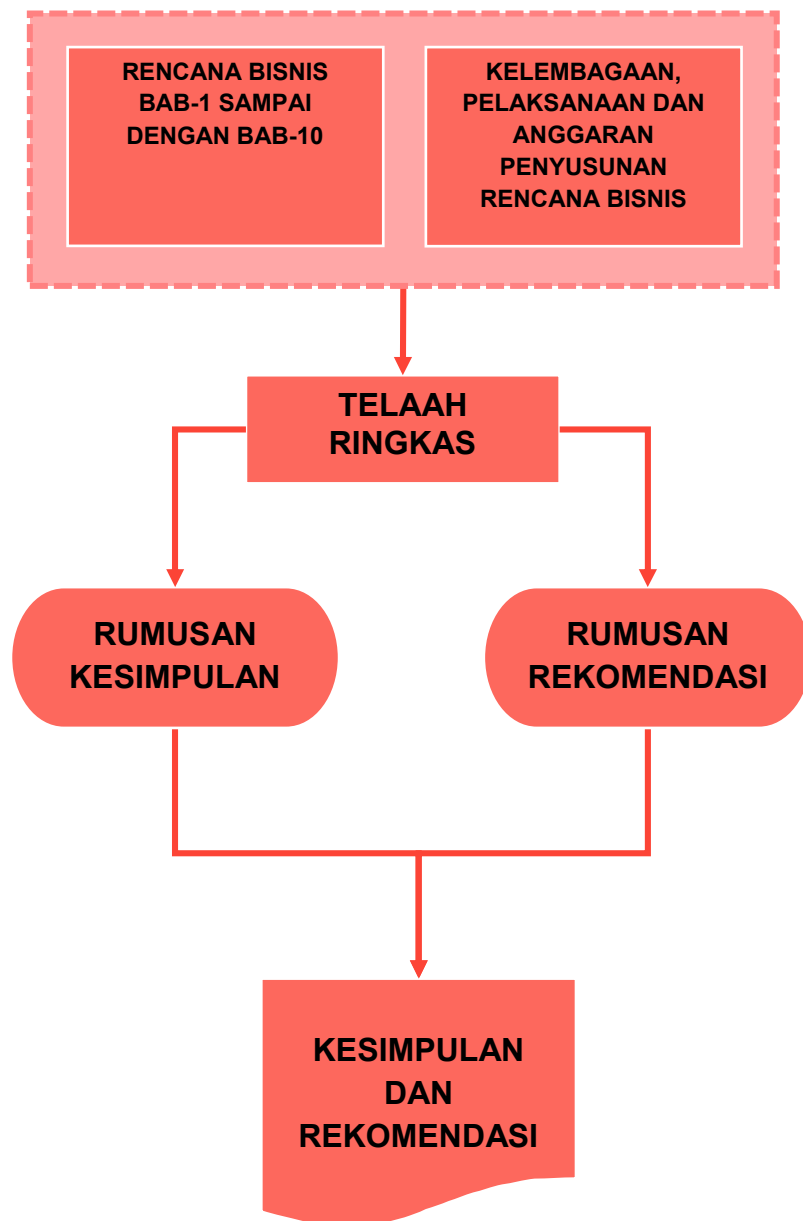
1. KERANGKA (OUTLINE)

Kerangka (*outline*) bab tentang kesimpulan dan rekomendasi adalah sebagai berikut;

- a. Kesimpulan
 - 1) Penyiapan Penyusunan
 - 2) Analisis Rencana Bisnis
 - 3) Rencana Pelaksanaan
- b. Rekomendasi
 - 1) Kelembagaan
 - 2) Pelaksanaan
 - 3) Penganggaran

2. WAKTU PENULISAN

No	Aktivitas	Hari
1	Penyiapan penyusunan kesimpulan dan rekomendasi	7
2	Tinjauan kesimpulan dan rekomendasi	7
3	Penulisan dalam dokumen Draf Rencana Bisnis	7
Jumlah		21

D. SKEMA HIERARKI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

DAFTAR PUSTAKA

A. Peraturan Perundang Undangan	
1.	Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
2.	Peraturan Pemerintah Nomor 122 Tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum;
3.	Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah;
4.	Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum;
5.	Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri;
6.	Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja Anggaran, Pelaksanaan dan Pelaporan Badan Usaha Milik Daerah.
B. Literasi (Text Book)	
1.	Bryson dan Kurniawan, 2005. <i>Strategic Planing For Public and Non Profit Organization: A Guide to Strengthening and Suistaining Organizational Achievement</i> .
2.	Henry Minstzberg, 1998. Peran Manajemen.
3.	Jay Kandampully, Editor; et al 2002. <i>Service Management ; the New Pradigm in Retailing</i> . Springer, The Ohio State University, Columbus, OH, USA.
4.	Mamesah, D.J., 1995. Sistem Administrasi Keuangan Daerah, Jakarta: Pustaka Utama.
5.	Oliver, Sandra, 2007. <i>Strategi Public Relations</i> . Jakarta: Esensi.
6.	Philip Kotler, 2005, Manajemen Pemasaran, Jilid I dan II, PT. Indeks, Jakarta.
7.	Sevilla, Consuelo G. et.al.2007. <i>Research Methods</i> , Rex Printing Company, Quezon City.
8.	Stephen Myers, World Bank Experts.1997. <i>Establishing Regional Training Program and Peer Review Net</i> .
9.	Walker, JR Orville; et al. 2003. <i>Marketing Strategy : A Decision-Focused Approach</i> . (4 th ed). Mc Graw-Hill, New York.

TIM PENYUSUN

MODUL RENCANA BISNIS BUMD AIR MINUM

Pengarah:

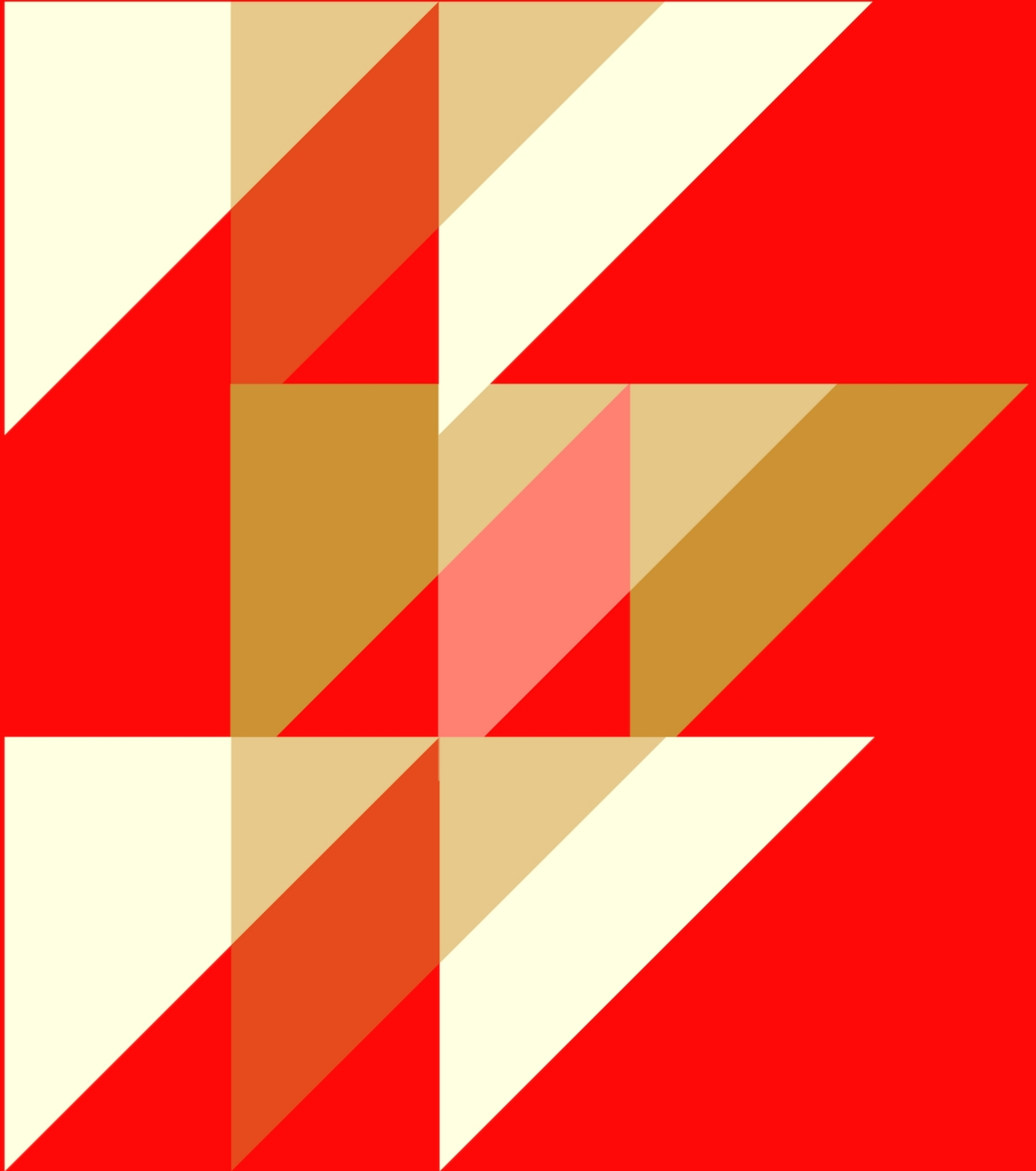
1. Drs. Syarifuddin, MM, Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah.
2. Drs. Indra Baskoro, M.Si, Sekretaris Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah.

Penyusun:

1. DR. Hari Nur Cahya Murni, M.Si, Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah
2. Riris Prasetyo, ST, M.Kom
3. Bambang Ardianto, ST, MM
4. Auto Sudjarmiko, SE, MM
5. Chiko Ganardi, SE, MPA
6. Gustian Harianto, SE, MM
7. Febrian Arham, SE, LL.M
8. Ferly Sisnanda, S.Kom
9. Judika Mariana Hutabarat, SE, MA
10. Diah Sulistioriny, A.Md
11. Arie Ramadhani, S.STP

Konsultan:

1. Anton A. Mukhtar, SE, M.Si
2. Ir. Dani Budiman, MT



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH
DIREKTORAT BUMD, BLUD DAN BARANG MILIK DAERAH
TAHUN ANGGARAN 2019