

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, sehingga Penyusunan Naskah Akademis Perubahan Bentuk Badan Hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Jakarta dapat diselesaikan dengan baik. Penyusunan Naskah Akademis dilaksanakan oleh PAM Jaya bekerjasama dengan P3M Universitas Indonesia dengan kontrak Nomor 021/PAM/K/XI/2018 dan Nomor 02/PKS/P3M-PAMJAYA/XI/2018.

Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta, sesuai amanat Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. Perumda Air Minum Jakarta adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh Pemprov DKI Jakarta. Perubahan bentuk badan hukum dari PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta bertujuan untuk meningkatkan kinerja pelayanan penyediaan air minum di DKI Jakarta sesuai amanat peraturan dan perundang-undangan.

Diharapkan hasil kajian ini akan memberikan nilai tambah terhadap tata kelola air di Jakarta. Untuk lebih sempurnanya hasil kajian ini, kami terbuka terhadap saran dan masukan, sehingga kajian ini dapat diimplementasi dengan baik. Kami sampaikan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil, sehingga kegiatan kajian ini dapat selesai sesuai jadwal yang direncanakan.

Jakarta, Desember 2018

P3M Universitas Indonesia

Ketua,

Dr. Wahyu Sulistiadi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB-I PENDAHULUAN.....	6
1.1. LATAR BELAKANG	6
1.2. LANDASAN HUKUM	11
1.3. MAKSUD DAN TUJUAN	14
1.4. KELUARAN/OUTPUT	15
1.5. DAMPAK/OUTCOME	15
1.6. PELAKSANAAN	15
BAB-II RUANG LINGKUP DAN METODOLOGI.....	17
2.1. TAHAPAN DAN RUANG LINGKUP.....	17
2.2. METODOLOGI.....	18
2.3. PELAKSANAAN PEKERJAAN.....	27
BAB-III KERANGKA BERPIKIR DAN KONSEP.....	29
3.1. DASAR HUKUM PEMBENTUKAN BUMD	29
3.2. PENGUSAHAAN SUMBER DAYA AIR.....	38
3.3. SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM.....	43
3.4. TATA KELOLA PERUSAHAAN	49
BAB-IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	53
4.1. TUGAS POKOK PERUSAHAAN	53
4.2. PELANGGAN	57
4.3. TARIF.....	59
4.4. KONDISI KEUANGAN.....	61
4.5. ORGANISASI DAN MANAJEMEN	67
4.6. SUMBER DAYA MANUSIA.....	70

4.7. CAKUPAN LAYANAN	73
4.8. PERMASALAHAN TATA KELOLA AIR DI DKI JAKARTA	75
4.9. RENCANA BISNIS.....	81
BAB-V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	86
5.1. ANALISIS ASPEK INTERNAL PERUSAHAAN	86
5.2. ANALISIS ASPEK EKSTERNAL PERUSAHAAN	117
5.3. RENCANA BISNIS.....	120
5.4. PEMBAHASAN	128
BAB-VI PENUTUP	144
6.1. KESIMPULAN	144
6.2. REKOMENDASI	146

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kriteria Evaluasi Kebijakan	19
Tabel 4.1	Golongan Pelanggan.....	51
Tabel 4.2	Tarif Pelanggan Berdasarkan Golongan.....	53
Tabel 4.3	Indikator Keuangan PD AM Jaya 2015-2017.....	55
Tabel 4.4	Neraca PD AM Jaya 20015-2017.....	57
Tabel 4.5	Rasio Keuangan PD AM Jaya 2015-2017	60
Tabel 4.6	Rincian Keutuhan Investasi 2019-2023	93
Tabel 5.1	Jumlah Karyawan Menurut Pendidikan PD AM Jaya 2018	107
Tabel 5.2	Jumlah Karyawan Menurut Pengalaman Kerja	107
Tabel 5.3	Kebutuhan Investasi dan Sumber Pendanaan.....	113
Tabel 5.4	Kebutuhan Investasi Jangka Panjang.....	114
Tabel 5.5	Proyeksi Arus Kas Perusahaan 2019-2023	116
Tabel 5.6	Proyeksi Laba Rugi Perusahaan 2019-2023	118
Tabel 5.7	Proyeksi Neraca Perusahaan 2019-2023	122
Tabel 5.8	Indikator Ekonomi DKI Jakarta Tahun 2017	127
Tabel 5.9	Rencana Program dan Biaya	133
Tabel 5.10	Kebutuhan Investasi Jangka Panjang	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Ruang Lingkup dan Tahapan Kajian	13
Gambar 2.2. Kerangka Berpikir	21
Gambar 3.1. Prinsip Dasar GCG	45
Gambar 4.1. Wilayah Kerja Operasi Mitra Swasta	48
Gambar 4.2. Peta Layanan PD AM Jaya	80
Gambar 4.3. Strategi Pengendalian Ekstraksi Air Tanah Dalam	86
Gambar 4.4. Kawasan <i>Water Front City</i>	87
Gambar 4.5. Siklus Tata Kelola Air di DKI Jakarta	88
Gambar 5.1. Strategi pengendalian ekstraksi air tanah dalam.....	102

BAB-I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Perusahaan Daerah Air Minum DKI Jakarta (PD AM Jaya) adalah salah satu BUMD milik Pemprov DKI Jakarta yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 1977 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta (PD AM Jaya) yang selanjutnya diubah dengan Peraturan Daerah DKI Jakarta Nomor 13 Tahun 1992 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta (PD AM Jaya). PD AM Jaya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan air minum masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan pendapatan asli daerah, serta turut melaksanakan pengembangan perekonomian di DKI Jakarta. Tugas pokok PD AM Jaya adalah melakukan segala usaha yang berhubungan langsung dengan penyediaan dan pendistribusian air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan serta pelayanan yang baik bagi masyarakat dengan berpedoman pada prinsip-prinsip ekonomi perusahaan.

DKI Jakarta sebagai ibukota negara, pusat kegiatan ekonomi nasional dan internasional, terus berbenah diri melakukan pembangunan untuk mensejajarkan dengan kota-kota besar di negara lain. Pesatnya pembangunan ekonomi dan infrastruktur sebagai kota modern, pusat bisnis, hunian, dan pemukiman harus diimbangi dengan daya dukung lingkungan dan ketersediaan sumber daya air sebagai prasyarat utama dalam mewujudkan pembangunan kota yang berkelanjutan.

Seiring dengan terus bertambahnya jumlah penduduk dan aktivitas kota maka kebutuhan air bersih juga terus meningkat. Permasalahan pokok dalam pemenuhan air bersih, meliputi: i) masih terbatasnya cakupan pelayanan air bersih, ii) terbatasnya sumber air bersih selain yang berasal

dari air tanah, iii) keterbatasan jaringan pelayanan air bersih, iv) kualitas dan kuantitas air baku menurun.

Berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2010, proyeksi penduduk DKI Jakarta pada tahun 2016 berjumlah 10,277 juta jiwa, dengan laju pertumbuhan penduduk 0,94%, maka penduduk pada tahun 2017 berjumlah 10,374 juta jiwa. Adapun wilayah dengan populasi terbanyak adalah Jakarta Timur dengan jumlah penduduk mencapai (2,89 juta jiwa), diikuti Jakarta Barat (2,53 juta jiwa) dan Jakarta Selatan 2,23 juta jiwa). Lalu Jakarta Utara (1,78 juta jiwa), Jakarta Pusat (921 ribu jiwa), serta Kabupaten Kepulauan Seribu (24 ribu jiwa). Luas wilayah di DKI Jakarta 664,01 km², Kota Administrasi Jakarta Timur paling luas yaitu 182,70 km² atau 27,5% dan berikutnya adalah Kota Administrasi Jakarta Selatan dengan luas wilayah 154,32 km² atau 23,2% dari wilayah DKI Jakarta. Tingkat kepadatan penduduk pada tahun 2016 sebesar 15.517 jiwa dan pada tahun 2017 mencapai 15.663 jiwa.

PD AM Jaya pada semester I 2018 telah mampu memberikan layanan air bersih kepada penduduk di DKI Jakarta berjumlah 856.147 sambungan atau sekitar 60,14% dari jumlah penduduk melalui sistem perpipaan. Masih sekitar 39,86% yang menggunakan air tanah untuk memenuhi kebutuhan air bersih. Kelompok terbesar pelanggan adalah dari rumah tangga sekitar 85,05%, berikutnya adalah kelompok pelanggan niaga dan industri sekitar 14,01%. Laju pertumbuhan pelanggan rumah tangga terus mengalami kenaikan seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk dan pertumbuhan ekonomi di DKI Jakarta.

Proyeksi kebutuhan air minum di DKI Jakarta pada tahun 2020 dengan jumlah penduduk sekitar 10,6 juta jiwa dan target pelayanan 65,92% maka jumlah penduduk yang akan terlayani sekitar 7,02 juta jiwa dengan jumlah 939.407 sambungan perpipaan. Kebutuhan air rata-rata 19,8 ribu liter per detik dan maksimum 21,8 ribu liter per detik, sedangkan ketersediaan air minum 18 ribu liter per detik sehingga terjadi defisit

ketersediaan air minum 3,5 ribu liter per detik. Pada semester I 2018, kapasitas produksi air bersih PD AM Jaya mengalami peningkatan sebesar 20.225 liter per detik dan jumlah air bersih yang terjual ke pelanggan sebesar 10.933 liter/detik.

Tingkat kebocoran air (NRW) relatif masih sangat tinggi yaitu sekitar 40% dan program penurunan tingkat kebocoran tidak mudah dilakukan. Ada beberapa kendala untuk menurunkan tingkat kebocoran air, di antaranya adalah: a. kesulitan mendeteksi kebocoran karena tertutup infrastruktur perkotaan seperti "betonisasi"; b. kebocoran yang disebabkan perpipaan yang sudah tua memerlukan rehabilitasi; c. pencurian dan tidak mudah melakukan proses hukum terhadap pencurian air; d. tingginya biaya untuk menurunkan 15% NRW.

Tanggung jawab untuk menyediakan air bersih bagi penduduk DKI Jakarta ada di tangan PD AM Jaya dengan dua operatornya yaitu Palyja dan Aetra. Kedua operator tersebut berbagi wilayah pelayanan. Palyja melayani daerah Jakarta Barat, Jakarta Selatan, dan sebagian Jakarta Pusat; dan Aetra melayani Jakarta Timur, Jakarta Utara, dan sebagian Jakarta Pusat. Palyja telah melayani penduduk sebanyak 2.761.822 jiwa atau 54,45% dari jumlah penduduk di wilayah tersebut (semester I 2018). Total penduduk yang sudah dilayani oleh Aetra adalah sebesar 3.216.958 jiwa atau sebesar 60,14% dari total jumlah penduduk di wilayah tersebut.

Sumber air baku 94,3% dari luar wilayah DKI Jakarta terdiri dari Waduk Jatiluhur 62,5%, IPA Serpong 31%, IPA Cikokol 0,8%. Sedangkan yang dari dalam DKI Jakarta hanya 5,7% yang terdiri dari Sungai Krukut 4% dan Cengkareng *Drain* 1,7%. Keterbatasan sumber air baku untuk kebutuhan air di DKI Jakarta sangat tergantung dari luar DKI Jakarta yang sangat rentan terhadap gangguan pasokan. Disamping itu juga penggunaan air tanah dangkal sudah tercemar berat dan air tanah dalam kondisi sangat kritis memicu turunnya muka tanah.

Program percepatan untuk meningkatkan cakupan layanan air minum di DKI Jakarta sampai dengan tahun 2023 menambah *supply* air bersih ke wilayah DKI Jakarta baik melalui peningkatan kapasitas produksi dengan pembangunan Instalasi Pengolahan Air (IPA) baru atau *uprating* IPA eksisting, dan atau tambahan pasokan air curah dari luar Jakarta. Beberapa alternatif rencana pasokan tambahan produksi/curah tersebut antara lain: a. Pasokan dari SPAM Jatiluhur I; b. Pembangunan SPAM Hutan Kota; c. Rencana Pembangunan IPA Buaran III; d. Rencana Pembangunan IPA Pesanggrahan; e. Rencana Pembangunan IPA Ciliwung/Pejaten; f. Rencana Relokasi IPA Cilandak. PAM JAYA juga menjalankan program/proyek strategis Pemerintah antara lain: a. Penyediaan Air Bersih di Rusun; b. Relokasi Jaringan Pipa Terdampak Proyek Pemerintah Provinsi.

Program percepatan cakupan layanan air minum bagi penduduk DKI Jakarta membutuhkan pendanaan dan investasi yang besar. Peningkatan investasi dan permodalan PD AM Jaya menjadi suatu keharusan agar mampu memperluas cakupan layanan air minum di DKI Jakarta, oleh karena itu jumlah modal dasar yang tertuang dalam Perda Nomor 13 tahun 1992 perlu dirubah. PD AM Jaya sebagai BUMD Pemprov DKI Jakarta harus mengikuti intruksi Gubernur DKI Jakarta melakukan restrukturisasi berupa perubahan bentuk badan hukum sesuai Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

Berdasarkan Pasal 334 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, menyatakan bahwa Perusahaan Umum Daerah adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Artinya bahwa kepemilikan modal oleh daerah sifatnya mutlak. Perusahaan Umum Daerah dapat memiliki anak perusahaan dalam bentuk penyertaan saham. Jelas bahwa Perusahaan Umum Daerah sama dan identik dengan BUMD yang berbadan hukum Perusahaan Daerah (PD)

seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.

Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 Pasal 5, Perusahaan Umum Daerah merupakan BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Pasal 8, Pendirian Perusahaan Umum Daerah diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik. Perubahan bentuk badan hukum diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 pasal 114 yaitu: (1) BUMD dapat melakukan perubahan bentuk badan hukum, (2) Perubahan bentuk badan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam rangka mencapai tujuan BUMD dan Restrukturisasi.

Perubahan bentuk badan hukum bukan hanya sekedar perubahan nama dari PD AM Jaya menjadi PAM JAYA, tetapi akan terjadi restrukturisasi dan revitalisasi kegiatan usaha dibidang pelayanan air bersih di DKI Jakarta. Perubahan bentuk badan hukum harus melalui proses perubahan Peraturan Daerah yang didalamnya paling sedikit memuat: a. nama dan tempat kedudukan; b. maksud dan tujuan; c. kegiatan usaha; d. jangka waktu berdiri; e. besarnya modal dasar dan modal disetor; f. tugas dan wewenang Dewan Pengawas dan Direksi; dan g. penggunaan laba.

Perubahan bentuk badan hukum dari PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta bertujuan untuk meningkatkan kinerja pelayanan penyediaan air bersih di DKI Jakarta sesuai amanat peraturan dan perundang-undangan. Perubahan bentuk badan hukum didahului Naskah Akademis berupa studi kelayakan. Studi kelayakan dilakukan secara komprehensif yang memuat aspek legal, aspek finansial, aspek manajemen dan organisasi, aspek SDM, aspek pelayanan, dan aspek teknis.

1.2. LANDASAN HUKUM

1. Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 93, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4744);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
5. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 130 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5049);
6. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1974 tentang Pengairan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 65 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3046);
7. Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 140, Tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5059);
8. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234);

9. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5587);
10. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 121 Tahun 2015 tentang Pengusahaan Sumber Daya Air (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 344, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5801);
11. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 122 Tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 345, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5802);
12. Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2005 tentang Sistem Informasi Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 138, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4576);
13. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);
14. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 20, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4609), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4855);
15. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;

16. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
17. Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2008 tentang Investasi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4812);
18. Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.
19. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah Sebagaimana telah diatur beberapa kali, diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011;
20. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomo 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Badan Hukum BUMD;
21. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 1999 Tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah;
22. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengelolaan Investasi Pemerintah Daerah;
23. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2018 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Pengawas Atau Anggota Komisaris dan Anggota Direksi Badan Usaha Milik Daerah;
24. Peraturan Daerah DKI Jakarta No. 13 Tahun 1992 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Jakarta ;
25. Peraturan Daerah DKI Jakarta No. 11 Tahun 1993 tentang Pelayanan Air Minum di Wilayah Daerah Khusus Ibukota Jakarta
26. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2007 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Tahun 2007 Nomor 5);
27. Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2010 tentang Pembentukan Peraturan Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota

Jakarta Tahun 2010 Nomor 2, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 1) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2013 (Lembaran Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Tahun 2013 Nomor 202, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 2002);

28. Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 14 tahun 2011 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan dan Penganggaran Terpadu;
29. Peraturan Daerah DKI Jakarta No. 13 Tahun 1992 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Jakarta ;
30. Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2014 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Tahun 2014 Nomor 201);

1.3. MAKSUD DAN TUJUAN

Maksud

Maksud dari kegiatan ini adalah melakukan Penyusunan Naskah Akademis Perubahan Bentuk Badan Hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta dalam sistem penyelenggaraan pelayanan air minum di DKI Jakarta.

Tujuan

Naskah Akademis Perubahan Bentuk Badan Hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta bertujuan untuk :

1. Merestrukturisasi PD AM Jaya melalui perubahan bentuk badan hukum menjadi PAM JAYA berdasarkan aspek legal, aspek bisnis dan usaha, aspek organisasi dan manajemen, aspek keuangan, aspek teknis dan layanan.
2. Peningkatan pelayanan air minum secara optimal, efektif, efisien, berkinerja, dan berkelanjutan.

3. Meningkatkan kapasitas korporasi dengan mengoptimalkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG).

1.4. KELUARAN/ OUTPUT

1. Laporan hasil Naskah Akademis Perubahan Bentuk Bukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta berdasarkan aspek legal, aspek bisnis dan usaha, aspek organisasi dan manajemen, aspek keuangan, aspek teknis dan layanan.
2. Diperolehnya draf rancangan Peraturan Daerah tentang “Perubahan Bentuk Badan Hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta”.

1.5. DAMPAK/ OUTCOME

Diharapkan dengan adanya perubahan bentuk badan hukum meningkatkan kinerja pelayanan penyediaan air minum dan menjaga kelestarian lingkungan terutama masalah ekologi perkotaan.

1.5. HASIL YANG DIHARAPKAN

Hasil yang diharapkan dengan perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta akan :

- a. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan air minum di DKI Jakarta.
- b. Memperluas portofolio jasa yang ditawarkan berupa cakupan pelayanan air bersih menambah sumber pendapatan bagi perusahaan.
- c. Memperkuat daya saing perusahaan melalui optimalisasi pengelolaan aset perusahaan.

1.6. PELAKSANAAN

Kegiatan Penyusunan Naskah Akademis perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta dilaksanakan

secara swakelola bekerjasama dengan Pusat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat Universitas Indonesia (P3M UI).

BAB-II

RUANG LINGKUP DAN METODOLOGI

2.1. TAHAPAN DAN RUANG LINGKUP

Ruang lingkup kegiatan Penyusunan Naskah Akademis terhadap Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta dalam rangka peningkatan pelayanan air bersih/minum dan air limbah di DKI Jakarta meliputi :

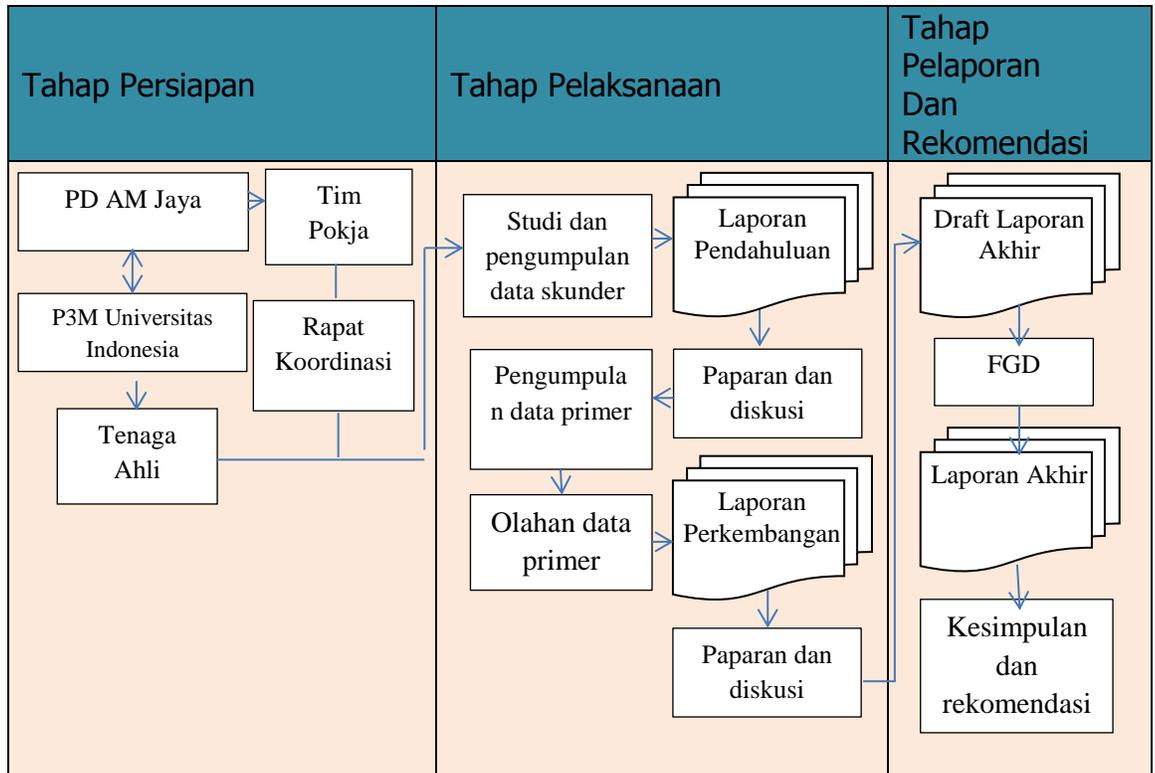
- 1) Pembentukan tim pokja
- 2) Proses pengadaan jasa tenaga ahli
- 3) Kontrak kerjasama antara PD AM Jaya dengan P3M UI
- 4) Diskusi awal tim pokja dan tim tenaga ahli terhadap rencana kerja dan detail kesepakatan
- 5) Persiapan survei
- 6) Studi kepustakaan dan survei pendahuluan
- 7) Pembuatan laporan pendahuluan berupa hasil studi kepustakaan dan hasil survey pendahuluan.
- 8) Diskusi dengan tim pokja dan tim tenaga ahli hasil laporan pendahuluan
- 9) Pengumpulan dan pengolahan data
- 10) Penyusunan draf laporan akhir
- 11) Diskusi dengan tim pokja dan tenaga ahli hasil draft laporan akhir
- 12) Penyusunan Draf Rancangan Peraturan Daerah
- 13) *Finishing* dan penyusunan laporan akhir
- 14) Kesimpulan dan Rekomendasi
- 15) Laporan ringkasan eksekutif (*executive summary*)

Dari tahapan dan ruang lingkup tersebut dapat diringkas menjadi 3 (tiga) tahapan yaitu:

1. Tahap persiapan
2. Tahap pelaksanaan

3. Tahap pelaporan

Penjelasan tentang tahapan dan ruang lingkup kegiatan Naskah Akademis terhadap Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta tersajikan pada gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar: 2.1. Ruang Lingkup dan Tahapan Kajian

2.2. METODOLOGI

PENDEKATAN

Untuk mendapatkan hasil keluaran yang optimal maka pendekatan yang dilakukan adalah:

- a. Pendekatan aspek legal
- b. Pendekatan aspek keuangan
- c. Pendekatan aspek manajemen dan organisasi

- d. Pendekatan aspek pasar dan pemasaran
- e. Pendekatan aspek teknis dan pelayanan
- f. Pendekatan aspek ekonomi dan sosial

METODE

Berdasarkan tujuan kegiatan yang telah dirumuskan, maka dapat diputuskan bahwa metode yang akan dipakai adalah metode deskriptif-evaluatif, dimana tujuan kegiatan diarahkan untuk menghasilkan rumusan yang bersifat khusus (penggabungan badan usaha), mengamati proses, memahami peristiwa yang memiliki makna, membuat analisis dan penilaian atas dokumen dan fenomena serta melakukan evaluasi kinerja berdasarkan data dan informasi. Kinerja diukur berdasarkan aspek keuangan dan nonkeuangan PD AM Jaya.

Untuk menerapkan metode tersebut di atas Naskah Akademis terhadap Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta, maka diperlukan beberapa tahapan yang relevan, yaitu antara lain:

1. Studi pustaka

Studi pustaka diperlukan untuk mengetahui perkembangan dunia bisnis terutama yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan milik daerah (BUMD). Disamping itu juga untuk mengetahui peran dan fungsi BUMD dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pelayanan kepada masyarakat, serta kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh Pemprov DKI dalam rangka pembinaan dan pengembangan BUMD. Langkah awal yang dilakukan dalam mengevaluasi kebijakan adalah menganalisis isi kebijakan (*content analysis*). Hal ini dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi kebijakan dan peraturan perundangan yang mendukung pembinaan dan pengembangan BUMD khususnya PD AM Jaya.

Content analysis dilakukan dengan tahapan: (a) mengelompokkan kebijakan dan peraturan perundangan, (b) mengelompokkan berdasarkan aspek kelembagaan dan koordinasi yang dibutuhkan, (c) mengelompokkan berdasarkan ketentuan-ketentuan yang langsung terkait dengan pelaksanaan pengelolaan PD AM Jaya. Analisis yang dilakukan adalah :

- a. Analisis yang bersifat ke akar permasalahan dengan mengkaji segala kemungkinan (*"Indepth Analysis"*).
- b. Analisis Domain, digunakan untuk menganalisis gambaran obyek kajian secara umum namun relatif utuh tentang obyek kajian, dan lebih cocok untuk kajian yang bertujuan eksplorasi.
- c. Analisis Komparatif Konstan, teknik untuk membanding-bandingkan peristiwa yang terjadi disaat kajian, menganalisa peristiwa tersebut dan kemungkinan peristiwa yang terjadi dimasa yang akan datang.

2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode atau teknik pengumpulan data terhadap obyek (fakta, proses, histori, persepsi) serta terhadap dokumen-dokumen perjanjian kerjasama, prosedur dan mekanisme perjanjian, sumber daya manusia. Data perusahaan yang dikumpulkan meliputi :

- a. Legalitas perusahaan.
- b. Laporan keuangan perusahaan tiga tahun terakhir 2015 s.d. 2017.
- c. Organisasi dan manajemen perusahaan termasuk profil SDM.
- d. Proses bisnis dan layanan.
- e. Rencana strategis dan operasional perusahaan.
- f. Rencana jangka panjang perusahaan.
- g. Evaluasi kinerja perusahaan

Dalam pelaksanaan pekerjaan kegiatan Naskah Akademis terhadap Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta ini terdapat tiga metode pengumpulan data yang bersifat fundamental dan sering digunakan bersama-sama, yaitu:

a. Pengamatan Berperan Serta

Pengamatan Berperan Serta adalah pengamatan yang dilakukan sambil sedikit banyak berperan serta dalam kehidupan orang yang kita teliti dan kegiatan yang diteliti. Pengamat terlibat mengikuti orang-orang yang diteliti, melihat apa yang mereka lakukan, kapan, dengan siapa, dalam keadaan apa dan tindakan mereka.

b. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi, dimana seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Wawancara mendalam sering disebut sebagai wawancara tak terstruktur atau wawancara terbuka, dimana susunan pertanyaan dan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara.

c. Analisis Dokumen

Pengamatan berperan serta dan wawancara mendalam (termasuk wawancara sejarah) dapat pula dilengkapi dengan analisis dokumen seperti peraturan perundangan, surat-surat keputusan, catatan pengadilan, berita koran, artikel majalah, brosur, buletin dan foto-foto.

d. *Focus Group Discussion (FGD)*

Selain beberapa metode pengumpulan data di atas untuk mendukung agar data yang diperlukan dapat dikumpulkan lebih sempurna sehingga hasil akhir penelitian mampu menyajikan informasi yang valid dan *reliable*, maka juga digunakan teknik *Focus Group Discussion (FGD)*. FGD adalah sebuah teknik pengumpulan data

yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkapkan pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu, FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

3. Pengolahan Analisis Data

Pekerjaan kegiatan Naskah Akademis perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta tergolong dalam kajian atau penelitian kualitatif yang mengenal adanya dua strategi analisis data yang sering digunakan bersama-sama atau terpisah, yaitu model strategi analisis deskriptif kualitatif dan atau model strategi analisis verifikatif kualitatif. Dalam analisis data kualitatif juga digunakan data kuantitatif, karena bermanfaat bagi pengembangan analisis data kualitatif itu sendiri.

Dalam tradisi kajian atau studi/penelitian kualitatif, terdapat beberapa teknik analisis kualitatif yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu sebagai berikut: :

- a. Analisis Deskriptif baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif, dibantu dengan analisis SWOT untuk memotret faktor-faktor eksternal dan internal dari kegiatan pelaksanaan kegiatan Naskah Akademis terhadap Perubahan Bentuk Badan Hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta.
- b. Analisis Isi (*content analysis*), cara kerja analisis data ini sesungguhnya sama dengan kebanyakan analisis data kuantitatif. Peneliti memulai analisisnya dengan mengklasifikasi data dengan kriteria tertentu serta melakukan prediksi dengan teknik tertentu pula. Langkah awal yang dilakukan dalam mengevaluasi kebijakan

- adalah menganalisis isi kebijakan (*content analysis*). Hal ini dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi kebijakan dan peraturan perundangan. *Content analysis* dilakukan dengan tahapan: (a) mengelompokkan kebijakan dan peraturan perundangan, (b) mengelompokkan berdasarkan aspek kelembagaan dan koordinasi yang dibutuhkan, (c) mengelompokkan berdasarkan ketentuan-ketentuan yang langsung terkait dengan pengelolaan BUMD.
- c. Analisis yang bersifat ke akar permasalahan dengan mengkaji segala kemungkinan (*"Indepth Analysis"*).
 - d. Analisis Domain, digunakan untuk menganalisis gambaran obyek penelitian secara umum namun relatif utuh tentang obyek penelitian, dan lebih cocok untuk penelitian yang bertujuan eksplorasi.
 - e. Analisis Komparatif Konstan, teknik untuk membanding-bandingkan kejadian-kejadian yang terjadi disaat peneliti menganalisa kejadian tersebut.
 - f. Analisis *Forecasting*, teknik untuk meramalkan kondisi dimasa yang akan datang.

Untuk menjalankan metodologi dalam rangka mencapai tujuan kegiatan Naskah Akademis terhadap Perubahan Bentuk Badan Hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta Perumda Air Minum Jakarta, maka diperlukan beberapa pendekatan yang relevan, antara lain:

Pendekatan Kriteria Evaluasi

Menurut Dunn (1994), kriteria evaluasi kebijakan perusahaan dapat dirumuskan indikator pertanyaannya sesuai tipe kriteria kebijakan yang digunakan, dan Tabel 2.1 menjelaskan beberapa kriteria yang digunakan sebagai indikator dalam melakukan evaluasi kebijakan.

Tabel 2.1 : Kriteria Evaluasi Kebijakan

Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?	Unit pelayanan
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?	Unit biaya, manfaat bersih, rasio <i>cost benefit</i>
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap, efektivitas tetap
Perataan	Apakah biaya manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda?	Criteria Pareto, Criteria Kaldor-Hicks, Criteria Rawls
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai-nilai kelompok tertentu?	Konsistensi dengan survei
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?	Program publik harus merata dan efisien.

Suatu kebijakan termasuk kebijakan perusahaan bermaksud untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, evaluasi pada dasarnya

harus bisa menjelaskan seberapa jauh kebijakan dan implementasinya telah mendekati tujuan. Hanya saja ini bukan persoalan yang mudah mengidentifikasi tujuan yang benar-benar ingin dicapai oleh suatu kebijakan adalah tugas yang pelik. Banyak program yang mempunyai tujuan luas dan oleh karenanya terasa tak mungkin tercapai. Akibatnya *evaluator* tidak dapat membuat indikator efektivitas kegiatan/program seperti ini.

Mengingat hal tersebut, maka *evaluator* harus berhasil menemukan apa tujuan sebenarnya dari suatu program. Ia perlu memulai pekerjaannya dengan mengkaji isi peraturan dan dokumen resmi. Caranya dengan melakukan "perburuan" dokumen pendukung pelaksanaan kebijakan perusahaan di PD AM Jaya secara rinci. Kemudian membuat spesifikasi tujuan. *Evaluator* dapat pula menanyai langsung para pembuat dan pelaku kegiatan di lapangan tentang apa yang sesungguhnya diinginkan oleh program tersebut. Meminta kepada mereka untuk menjelaskan secara rinci, menyebutkan prioritas tujuan, indikator dan kriteria efektivitasnya.

Efektivitas program kegiatan Naskah Akademis terhadap perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta menunjuk pada tingkat pencapaian tujuan. Sementara itu evaluasi efisiensi pada dasarnya mempersoalkan berapa perbandingan antara *input* atau sumber daya yang digunakan dengan *output* atau layanan (manfaat) yang diterima oleh kelompok sasaran.

Kerangka berpikir mulai dari ruang lingkup, pendekatan dan metodologi tertuang dalam gambar 2.2. dibawah ini.

LATAR BELAKANG

1. Peran dan fungsi pelayanan air bersih di DKI Jakarta
2. Arah kebijakan Pemprov DKI Jakarta terhadap BUMD yang memberikan pelayanan air bersih/minum.
3. Kinerja perusahaan selama 3 (tiga) tahun terakhir
4. Sistem pelayanan air bersih/minum di DKI Jakarta.
5. Kemampuan perusahaan mengadaptasi diri dengan situasi dan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal dalam bidang pelayanan air minum di DKI Jakarta.

IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakan permasalahan yang ada, dapat diungkapkan beberapa permasalahan yang berhubungan dengan kondisi dan rencana bisnis, antara lain :

1. Status badan hukum Perusahaan Daerah (PD).
2. Organisasi dan manajemen perusahaan
3. Cakupan pelayanan air bersih/minum di DKI Jakarta.
4. Bidang usaha dan pelayanan PD AM Jaya.
5. Efisiensi dan produktifitas.

TUJUAN

1. Merestrukturisasi PD AM Jaya melalui perubahan bentuk hukum Perumda dari aspek legal, aspek bisnis dan usaha, aspek organisasi dan manajemen, aspek keuangan, aspek pasar dan pemasaran.
2. Peningkatan pelayanan air minum secara optimal, efektif, efisien, berkinerja, dan berkelanjutan.
3. Meningkatkan kapasitas korporasi dengan mengoptimalkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG).

Data sekunder yaitu data diperoleh dengan kajian literature, kebijakan Pemerintah

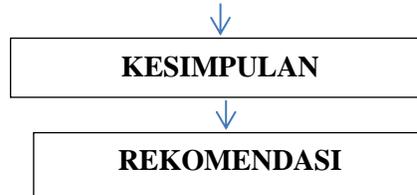
Data primer yaitu data yang diperoleh melalui survey langsung kelapangan dengan melakukan wawancara kepada pihak yang terkait dan pengumpulan data yang terdiri dari: legalitas perusahaan, bisnis dan layanan, laporan keuangan; SDM; organisasi dan manajemen; Renstra; Renop

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Metode analisis: (a) Analisis deskriptif; (b) *Indepth Analysis*; (c) analisis domain; (d) analisi konten; (e) analisis perbandingan; (f) analisis peramalan

Unit analisis : (a) Aspek legal; (b) Aspek keuangan dan akuntansi; (c) Aspek organisasi dan manajemen; (d) Aspek SDM; (e) Aspek marketing dan pelayanan; (f) Aspek teknis; (g) Aspek ekonomi dan sosial

Pembahasan



Gambar :2.2. Kerangka Berpikir

2.3. PELAKSANAAN PEKERJAAN

Pelaksanaan mengacu pada kontrak kerjasama disamping itu juga disesuaikan dengan hasil kesepakatan antara Tim Teknis dengan Tim Tenaga Ahli yang dituangkan dalam berita acara kesepakatan pelaksanaan pekerjaan berupa tahapan-tahapan pelaksanaan pekerjaan.

Matrik tahapan pelaksanaan pekerjaan yang disepakati sebagai acuan dalam mencapai tujuan dan sasaran kegiatan yang dilaksanakan dan dijadikan sebagai media monitoring terhadap hasil dari setiap tahapan.

No	Uraian	Bulan ke (Tahun 2018)															
		Oktober			Nopember			Desember									
1	Persiapan	█	█	█	█	█											
2	Tanda tangan kontrak kerjasama						█										
3	Kesepakatan TOR						█										
4	Mobilisasi sumber daya						█										
5	Pengumpulan data skunder						█	█	█								
5	Penyusunan laporan pendahuluan						█	█	█								
7	Penyampaian laporan pendahuluan									█							
8	Paparan dan diskusi laporan pendahuluan									█							
9	Pengumpulan data tambahan									█	█						
10	Analisis								█	█	█						
11	Penyusunan laporan akhir									█	█	█					
12	Penyampaian laporan akhir												█				
13	Paparan dan diskusi												█				
14	Pemutakhiran dan validasi laporan akhir															█	
15	Perbaikan dan penyusunan ringkasan eksekutif dan Draf Raperda															█	
16	Penyampaian laporan akhir dan ringkasan eksekutif															█	

BAB-III

KERANGKA BERPIKIR DAN KONSEP

3.1. DASAR HUKUM PEMBENTUKAN BUMD

Diundangkannya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah berimplikasi yuridis terhadap pengaturan BUMD yang selama ini telah ada di Indonesia. Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 mencabut dan menyatakan tidak berlaku Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang mana keduanya merupakan payung hukum pengaturan BUMD selama ini. Pada Undang-Undang No. 23 Tahun 2014, secara khusus mengatur BUMD Pada BAB XII terdiri dari 12 Pasal, dimulai dari Pasal 331 sampai dengan Pasal 343 serta tersebar di beberapa pasal, seperti Pasal 1 angka 40, Pasal 134 ayat (1) huruf c, 188 ayat (1) huruf c, 298 ayat (5) huruf c, 304 ayat (1) dan (2), 320 ayat (2) huruf g, 402 ayat (2), 405 dan Pasal 409.

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sudah direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah, namun substansi Bab, Pasal, dan Ayat yang menyangkut BUMD tidak berubah.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang sudah direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 1 poin 40, menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. Pasal 331 menyatakan bahwa Daerah dapat mendirikan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang pendiriannya berdasarkan Peraturan Daerah (Perda).

Dengan diundangkannya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah berimplikasi yuridis terhadap pengaturan

BUMD yang selama ini telah ada di Indonesia. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Ada undang-undang lain yang mengatur tentang BUMD, yakni Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara Pasal 6 yang menyatakan Perusahaan Daerah adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebahagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah.

Merujuk pada dasar hukum tersebut, maka perusahaan dinyatakan sebagai BUMD apabila modal atau saham yang dimiliki oleh Pemprov DKI Jakarta seluruhnya atau sebagian besar. BUMD Pemprov DKI Jakarta yang berbadan hukum Perusahaan Daerah (PD) modal perusahaan 100% dimiliki oleh Pemprov DKI Jakarta. Sedangkan BUMD yang berbadan hukum Perseroan Terbatas saham yang dimiliki oleh Pemprov DKI Jakarta 51% atau lebih. Sehingga Pemprov DKI Jakarta sebagai pemegang saham mayoritas dan pengendali.

Tujuan didirikannya BUMD berdasarkan Pasal 331 ayat 4 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, adalah :

- a. Memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah pada umumnya;
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik; dan
- c. Memperoleh laba dan atau keuntungan.

Terkait dengan tujuan pendirian BUMD tersebut, maka pendirian BUMD didasarkan pada kebutuhan Daerah. Bidang usaha BUMD juga berdasarkan kelayakan dan potensi yang dimiliki Daerah, artinya bahwa seandainya Pemprov DKI Jakarta akan membentuk dan mendirikan BUMD harus berdasarkan kebutuhan dan kelayakan bisnis yang sesuai dengan potensi dan sumber daya yang dimiliki.

Bentuk Badan Hukum BUMD

Jenis BUMD menurut Pasal 331 ayat 3 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang sudah direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015, ada dua, yaitu Perusahaan Umum Daerah yang disebut Perumda dan Perusahaan Perseroan Daerah yang disebut dengan Perseroda. Ketentuan tentang bentuk badan hukum tersebut pembentukannya berdasarkan Peraturan Pemerintah.

Bentuk Badan Hukum BUMD Menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2014

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa bentuk badan hukum BUMD Menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 ada dua, yaitu:

- Perusahaan Umum Daerah yang disebut Perumda
- Perusahaan Perseroan Daerah yang disebut dengan Perseroda.

Perusahaan Umum Daerah (Perumda)

Berdasarkan Pasal 334 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa Perusahaan Umum Daerah adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu daerah dan tidak terbagi atas saham. Artinya bahwa kepemilikan modal oleh daerah sifatnya mutlak. Perusahaan Umum Daerah dapat memiliki anak perusahaan dalam bentuk penyertaan saham. Perusahaan Umum Daerah dapat dimiliki oleh lebih dari satu daerah, maka Perusahaan Umum Daerah tersebut harus berubah badan hukum menjadi Perusahaan Perseroan Daerah.

Jelas bahwa Perusahaan Umum Daerah sama dan identik dengan BUMD yang berbadan hukum Perusahaan Daerah (PD) seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.

Organisasi Perusahaan Umum Daerah terdiri atas kepala daerah selaku wakil Daerah sebagai pemilik modal, dalam hal ini Gubernur Kepala

Daerah Daerah Khusus DKI Jakarta, Direksi sebagai pengelola, dan Dewan Pengawas.

Pasal 337 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014, laba perusahaan umum daerah ditetapkan oleh Gubernur selaku wakil daerah sebagai pemilik modal sesuai dengan Anggaran Dasar dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Laba Perusahaan Umum Daerah menjadi hak Daerah dan disetor ke kas daerah setelah disahkan oleh Gubernur. Laba Perusahaan Umum Daerah dapat ditahan setelah mendapatkan persetujuan dari Gubernur. Laba ditahan digunakan untuk investasi kembali, berupa penambahan, peningkatan, dan perluasan prasarana dan sarana fisik dan nonfisik untuk meningkatkan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan.

Perusahaan Umum Daerah dapat dibubarkan, pembubarannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda). Kekayaan Perusahaan Umum Daerah yang telah dibubarkan menjadi hak Daerah dikembalikan ke Daerah.

Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda)

Perusahaan Perseroan Daerah adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu daerah. Pendirian Perusahaan Perseroan Daerah ditetapkan oleh Peraturan Daerah dan pembentukan badan hukumnya dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perseroan terbatas. Organ Perusahaan Perseroan Daerah terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Komisaris. Perusahaan Perseroan Daerah dapat memiliki anak perusahaan atau penyertaan saham pada perusahaan lain.

Pembentukan anak perusahaan berdasarkan analisa kelayakan investasi yang dilakukan oleh analis investasi yang independen dan

professional. Perusahaan Perseroan Daerah dapat dibubarkan dan pembubarannya berdasarkan Peraturan Daerah. Kekayaan Daerah hasil pembubaran Perusahaan Perseroan Daerah yang menjadi hak Daerah dikembalikan kepada Daerah.

Pasal 8 Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 3 tahun 1998 tentang Bentuk Badan Hukum BUMD menjelaskan, antara lain :

- Saham Perseroan Terbatas dapat dimiliki oleh Pemda, Perusahaan Daerah, swasta dan masyarakat.
- Bagian terbesar dari saham Perseroan terbatas dimiliki oleh Pemda dan Perusahaan Daerah.

Ada beberapa hal yang dapat dilihat dari uraian pasal ini. Pertama, saham Perseroan Terbatas dapat dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Kedua, BUMD yang merupakan badan hukum dapat juga bertindak sebagai pemegang saham dalam suatu BUMD lain. Ketiga, swasta dan masyarakat juga dapat memiliki saham didalam BUMD.

Pengelolaan BUMD

Pasal 343 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014, pengelolaan BUMD paling sedikit harus memenuhi unsur:

- a. Tata-cara penyertaan modal.
- b. Organ dan kepegawaian.
- c. Tata-cara evaluasi.
- d. Tata kelola perusahaan yang baik.
- e. Perencanaan, pelaporan, pembinaan, pengawasan.
- f. Kerjasama.
- g. Penggunaan laba.
- h. Penugasan Pemerintah Daerah.
- i. Pinjaman.
- j. Satuan pengawas intern, komite audit dan komite lainnya.
- k. Penilaian tingkat kesehatan, restrukturisasi, privatisasi.

- l. Perubahan bentuk badan hukum.
- m. Kepailitan, dan
- n. Penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan.

Pengaturan teknis tentang unsur-unsur seperti yang dimaksud diatas, diatur dalam Peraturan Pemerintah yang sampai sekarang belum terbit. Sebelum peraturan teknis yang baru belum keluar, sementara menggunakan peraturan teknis pengelolaan BUMD yang sudah ada sesuai dengan ketentuan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah

Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah (Pasal 1). Perusahaan umum Daerah merupakan BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham (Pasal 5). Pasal 6 ayat 1, Karakteristik BUMD meliputi: a). badan usaha didirikan oleh Pemerintah Daerah; b). badan usaha dimiliki oleh:

- 1) 1 (satu) Pemerintah Daerah;
- 2) lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah;
- 3) 1 (satu) Pemerintah Daerah dengan bukan Daerah; atau
- 4) lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah dengan bukan Daerah.

c). seluruh atau sebagian besar modalnya merupakan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan; bukan merupakan organisasi perangkat Daerah; dan d) dikelola dengan menggunakan kelaziman dalam dunia usaha. Ayat 2, dalam hal BUMD yang dimiliki oleh lebih dari 1 (satu) Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b angka 2) dan angka 4), kepemilikan saham harus dimiliki oleh salah satu Daerah lebih dari 51% (lima puluh satu persen).

Tujuan pendirian BUMD (Pasal 7), a. memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah; menyelenggarakan kemanfaatan

umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik, dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik, dan c. memperoleh laba dan/atau keuntungan. Pendirian perusahaan umum Daerah diprioritaskan dalam rangka menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik (Pasal 8).

Kelayakan bidang usaha BUMD dikaji melalui analisis terhadap kelayakan ekonomi, analisis pasar dan pemasaran, analisis kelayakan keuangan, dan analisis aspek lainnya (Pasal 9 ayat 3). Pasal 11 ayat (1), menetapkan bahwa Perda pendirian perusahaan umum Daerah paling sedikit memuat: a. nama dan tempat kedudukan; b. maksud dan tujuan; c. kegiatan usaha; d. jangka waktu berdiri; e. besarnya modal dasar dan modal disetor; f. tugas dan wewenang Dewan Pengawas dan Direksi; dan g. penggunaan laba. Selanjutnya Pasal 11 ayat (3), Dalam hal pendirian perusahaan umum Daerah dilakukan dengan mengalihkan tugas dan fungsi perangkat Daerah atau unit kerja maka Perda sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat juga ketentuan mengenai: a. pengalihan seluruh atau sebagian kekayaan Daerah menjadi Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan; dan/atau b. pengalihan seluruh atau sebagian hak dan kewajiban perangkat Daerah atau unit kerja menjadi hak dan kewajiban perusahaan umum Daerah yang didirikan. Ketentuan mengenai tata cara pengalihan kekayaan Daerah serta hak dan kewajiban perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Nama Perusahaan umum Daerah termuat dalam Pasal 12 : (1) Perusahaan umum Daerah harus menggunakan nama yang: a. belum dipakai secara sah oleh perseroan terbatas, perusahaan umum, dan

perusahaan umum Daerah lain atau sama pada pokoknya dengan nama perseroan terbatas, perusahaan umum, dan perusahaan umum Daerah lain; b. tidak bertentangan dengan kepentingan umum dan/atau kesusilaan; c. berbeda dengan nama lembaga negara, lembaga Pemerintah Pusat, dan lembaga Pemerintah Daerah; d. berbeda dengan nama lembaga internasional, kecuali mendapat izin dari yang bersangkutan; e. sesuai dengan maksud dan tujuan, serta kegiatan usaha, atau menunjukkan maksud dan tujuan perusahaan umum Daerah saja tanpa nama diri; f. terdiri atas angka atau rangkaian angka, huruf atau rangkaian huruf yang membentuk kata; g. tidak mempunyai arti sebagai BUMD, badan hukum, atau persekutuan perdata; atau h. tidak mengandung bahasa asing. (2) Nama perusahaan umum Daerah didahului dengan perkataan perusahaan umum daerah atau dapat disingkat Perumda yang dicantumkan sebelum nama perusahaan.

Tempat kedudukan Perusahaan Umum Daerah (Pasal 13) : (1) Perusahaan Umum Daerah mempunyai tempat kedudukan di wilayah Daerah pendiri yang ditentukan dalam Perda pendirian perusahaan umum Daerah. (2) Tempat kedudukan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekaligus merupakan kantor pusat perusahaan umum Daerah. Pasal 16, Anggaran dasar perusahaan umum daerah diatur dan merupakan bagian Perda pendirian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1).

Permodalan BUMD di muat di Bab IV Pasal 19 sampai dengan Pasal 28. Sumber modal BUMD Pasal 19 ayat (1) terdiri atas: a. penyertaan modal Daerah; b. pinjaman, c. hibah; dan d. sumber modal lainnya. Penyertaan modal daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dapat bersumber dari: a. APBD; dan/atau b. konversi dari pinjaman. Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dapat bersumber dari: a. Daerah; b. BUMD lainnya; dan/atau c. sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hibah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dapat bersumber dari: a. Pemerintah

Pusat; b. Daerah; c. BUMD lainnya; dan/atau d. sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sumber modal lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d meliputi: a. kapitalisasi cadangan; b. keuntungan revaluasi aset; dan c. agio saham.

Modal BUMD yang bersumber dari penyertaan modal Daerah merupakan batas pertanggungjawaban daerah atas kerugian BUMD (Pasal 20). Pasal 21 (1) Penyertaan modal Daerah dilakukan untuk: a. pendirian BUMD; b. penambahan modal BUMD; dan c. pembelian saham pada perusahaan perseroan Daerah lain. (2) Penyertaan modal Daerah dapat berupa uang dan barang milik Daerah. (3) Barang milik Daerah dinilai sesuai nilai riil pada saat barang milik Daerah dijadikan penyertaan modal Daerah. (4) Nilai riil sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diperoleh dengan melakukan penafsiran harga barang milik Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (5) Penyertaan modal Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Perda. Pasal 23 (1) Penyertaan modal Daerah dalam rangka penambahan modal BUMD dilakukan untuk: a. pengembangan usaha; b. penguatan struktur permodalan; dan c. penugasan Pemerintah Daerah. (2) Penyertaan modal Daerah untuk penambahan modal BUMD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan setelah dilakukan analisis investasi oleh Pemerintah Daerah dan tersedianya rencana bisnis BUMD.

Pasal 29 ayat (1) Pengurusan BUMD dilakukan oleh organ BUMD, ayat (2) Organ BUMD sebagaimana dimaksud ayat (1) pada perusahaan umum Daerah terdiri atas: a. KPM; b. Dewan Pengawas; dan c. Direksi. Pasal 31, KPM tidak bertanggung jawab atas kerugian perusahaan umum Daerah apabila dapat membuktikan: a. tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung; b. tidak terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh perusahaan umum Daerah; dan/atau c. tidak terlibat baik secara langsung maupun tidak

langsung menggunakan kekayaan perusahaan umum daerah secara melawan hukum.

Pegawai BUMD merupakan pekerja BUMD yang pengangkatan, pemberhentian, kedudukan, hak, dan kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai ketenagakerjaan (Pasal 74). BUMD wajib mengikutsertakan pegawai BUMD pada program jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dan jaminan sosial lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Pasal 76). Dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai, BUMD melaksanakan program peningkatan kapasitas sumber daya manusia (Pasal 77).

Pasal 79 ayat (1) Pada setiap BUMD dibentuk satuan pengawas intern yang merupakan aparat pengawas intern perusahaan. (2) Satuan pengawas intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada direktur utama. (3) Pengangkatan kepala satuan pengawas intern sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan setelah mendapatkan pertimbangan dan Dewan Pengawas atau Komisaris. Pasal 80 Satuan pengawas intern mempunyai tugas: a. membantu direktur utama dalam melaksanakan pemeriksaan operasional dan keuangan BUMD, menilai pengendalian, pengelolaan, dan pelaksanaannya pada BUMD, dan memberikan saran perbaikan; b. memberikan keterangan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas satuan pengawas intern sebagaimana dimaksud pada huruf a kepada direktur utama; dan c. memonitor tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan.

3.2. PENGUSAHAAN SUMBER DAYA AIR

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 121 Tahun 2015 Tentang Pengusahaan Sumber Daya Air menjelaskan bahwa Pengusahaan Sumber Daya Air adalah upaya pemanfaatan Sumber Daya Air untuk

memenuhi kebutuhan usaha (Pasal 1, poin 9). Pengusahaan sumber daya air harus memperoleh izin yaitu izin untuk memperoleh dan/atau mengambil Sumber Daya Air Permukaan untuk melakukan kegiatan usaha dan izin untuk memperoleh dan/atau mengambil Air Tanah untuk melakukan kegiatan usaha (Pasal 1, poin 10 dan 11).

Pengelola Sumber Daya Air

Pengelola sumber daya air adalah institusi yang diberi wewenang untuk melaksanakan pengelolaan sumber daya air (Pasal 1, poin 18). Pengusahaan sumber daya air ditujukan untuk meningkatkan kemanfaatan sumber daya air bagi kesejahteraan rakyat (Pasal 2 Ayat 2). Pengusahaan sumber daya air dilakukan dengan berpedoman kepada asas usaha bersama dan kekeluargaan (Pasal 2 Ayat 3).

Pengusahaan sumber daya air diselenggarakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip (Pasal 2 Ayat 1):

- a. tidak mengganggu, mengesampingkan, dan meniadakan hak rakyat atas Air;
- b. perlindungan negara terhadap hak rakyat atas air;
kelestarian lingkungan hidup sebagai salah satu hak asasi manusia;
pengawasan dan pengendalian oleh negara atas air bersifat mutlak;
prioritas utama pengusahaan atas air diberikan kepada badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah; dan
- c. pemberian Izin Pengusahaan sumber daya air dan Izin Pengusahaan Air Tanah kepada usaha swasta dapat dilakukan dengan syarat tertentu dan ketat setelah prinsip huruf a sampai dengan huruf e dipenuhi dan masih terdapat ketersediaan Air.

Prioritas Pengusahaan Atas Air

Pada pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 121 tahun 2015 menegaskan, bahwa prioritas utama pengusahaan atas air diberikan kepada badan usaha milik negara (BUMN) atau badan usaha milik daerah (BUMD), usaha swasta dapat memperoleh izin pengusahaan atas Air dengan syarat tertentu dan ketat.

Dasar penyelenggaraan Pengusahaan sumber daya air menurut Pasal 4 adalah:

- (1) Pengusahaan sumber daya air dilakukan pada Sumber Daya Air Permukaan dan Air Tanah.
- (2) Pengusahaan sumber daya air sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengutamakan Sumber Daya Air Permukaan.
- (3) Pengusahaan sumber daya air sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diselenggarakan apabila air untuk kebutuhan pokok sehari-hari dan pertanian rakyat telah terpenuhi, serta sepanjang ketersediaan air masih mencukupi.
- (4) Pengusahaan Sumber Daya Air sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan memperhatikan fungsi sosial dan lingkungan hidup, serta terjaminnya keselamatan kekayaan negara dan kelestarian lingkungan.

Pengusahaan Sumber Daya Air berupa: a. kegiatan usaha yang memerlukan air sebagai bahan baku utama untuk menghasilkan produk berupa Air Minum; atau b. kegiatan usaha yang memerlukan Air sebagai bahan pembantu proses produksi untuk menghasilkan produk selain air Minum (Pasal 6).

Pemenuhan Air untuk berbagai kebutuhan Sumber Daya Air dilakukan melalui alokasi air berdasarkan prioritas (Pasal 8 Ayat 1 dan 2). Alokasi air untuk memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari dan air untuk irigasi bagi pertanian rakyat dalam sistem irigasi yang sudah ada merupakan prioritas utama alokasi air di atas semua kebutuhan. Prioritas alokasi air ditentukan berdasarkan urutan prioritas (Pasal ayat 5) :

- a. Air baku untuk pemenuhan kebutuhan pokok minimal sehari-hari;
- b. Air baku untuk pemenuhan kebutuhan pokok sehari-hari yang diperoleh tanpa memerlukan izin;
- c. Air baku untuk pemenuhan kebutuhan pokok sehari-hari yang telah ditetapkan izinnya;
- d. Air untuk irigasi bagi pertanian rakyat dalam sistem irigasi yang sudah ada;
- e. Air untuk irigasi bagi pertanian rakyat yang telah ditetapkan izinnya;
- f. Air bagi perusahaan air baku untuk sistem penyediaan Air Minum yang telah ditetapkan izinnya;
- g. Air untuk kegiatan bukan usaha yang telah ditetapkan izinnya;
- h. Air bagi pemenuhan kebutuhan usaha Air Minum oleh badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah yang telah ditetapkan izinnya;
- i. Air bagi pemenuhan kebutuhan usaha selain Air Minum oleh badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah yang telah ditetapkan izinnya;
- j. Air bagi pemenuhan kebutuhan usaha Air Minum oleh badan usaha swasta yang telah ditetapkan izinnya; dan
- k. Air bagi pemenuhan kebutuhan usaha selain Air Minum oleh badan usaha swasta yang telah ditetapkan izinnya.

Pengusahaan Sumber Daya Air menurut Pasal 13 ayat 1, dapat dilakukan pada:

- a. titik atau lokasi tertentu pada Sumber Air;
- b. ruas tertentu pada Sumber Air;
- c. bagian tertentu dari Sumber Air; atau
- d. satu Wilayah Sungai secara menyeluruh.

Perizinan Dalam Pengusahaan Sumber Daya Air

Peraturan Pemerintah Nomor 121 tahun 2015 pasal 15, menegaskan, Pengusahaan Sumber Daya Air yang dilakukan pada titik atau

lokasi tertentu pada Sumber Air, ruas tertentu pada Sumber Air, atau bagian tertentu dari Sumber Air dilaksanakan berdasarkan Izin Pengusahaan Sumber Daya Air dan Izin Pengusahaan Air Tanah. Izin Pengusahaan Sumber Daya Air dan Izin Pengusahaan Air Tanah diselenggarakan oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya.

Izin Pengusahaan Sumber Daya Air merupakan dasar pelaksanaan kegiatan Pengusahaan Sumber Daya Air bagi para pemegang izin yang melaksanakan kegiatan usaha yang menggunakan Sumber Daya Air Permukaan.

Izin Pengusahaan Air Tanah merupakan dasar pelaksanaan kegiatan Pengusahaan Sumber Daya Air bagi para pemegang izin yang melaksanakan kegiatan usaha yang menggunakan Sumber Daya Air Tanah.

Izin Pengusahaan Sumber Daya Air dan Izin Pengusahaan Air Tanah bukan merupakan pemberian wewenang atau pengalihan penguasaan Sumber Air dari Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah kepada pemegang izin. Izin Pengusahaan Sumber Daya Air dan Izin Pengusahaan Air Tanah ditetapkan dengan memperhatikan prinsip keterpaduan penggunaan Air Permukaan dan Air Tanah.

Izin Pengusahaan Sumber Daya Air dan Izin Pengusahaan Air Tanah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 huruf b diberikan kepada :

- a. badan usaha milik negara;
- b. badan usaha milik daerah;
- c. badan usaha milik desa;
- d. badan usaha swasta;
- e. koperasi; atau
- f. perseorangan.

3.3. SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM

Peraturan Pemerintah No 122 Tahun 2015 Tentang Sistem Penyediaan Air Minum menjelaskan bahwa Sistem Penyediaan Air Minum yang selanjutnya disingkat SPAM merupakan satu kesatuan sarana dan prasarana penyediaan Air Minum. Penyelenggaraan SPAM adalah serangkaian kegiatan dalam melaksanakan pengembangan dan pengelolaan sarana dan prasarana yang mengikuti proses dasar manajemen untuk penyediaan Air Minum kepada masyarakat.

Air Minum adalah Air Minum Rumah Tangga yang melalui proses pengolahan atau tanpa proses pengolahan yang memenuhi syarat kesehatan dan dapat langsung diminum. Penyediaan Air Minum sebagai kegiatan menyediakan Air Minum untuk memenuhi kebutuhan masyarakat agar mendapatkan kehidupan yang sehat, bersih, dan produktif. Kebutuhan Pokok Air Minum Sehari-hari adalah air untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari yang digunakan untuk keperluan minum, masak, mandi, cuci, peturasan, dan ibadah

Penyelenggaraan SPAM adalah serangkaian kegiatan dalam melaksanakan pengembangan dan pengelolaan sarana dan prasarana yang mengikuti proses dasar manajemen untuk penyediaan Air Minum kepada masyarakat. Pengembangan SPAM sebagai kegiatan yang dilakukan terkait dengan ketersediaan sarana dan prasarana SPAM dalam rangka memenuhi kuantitas, kualitas, dan kontinuitas Air Minum yang meliputi pembangunan baru, peningkatan, dan perluasan. Pengelolaan SPAM adalah kegiatan yang dilakukan terkait dengan kemanfaatan fungsi sarana dan prasarana SPAM terbangun yang meliputi operasi dan pemeliharaan, perbaikan, peningkatan sumber daya manusia, serta kelembagaan.

Pasal 2 Peraturan Pemerintah No 122 Tahun 2015, SPAM diselenggarakan untuk memberikan pelayanan Air Minum kepada masyarakat untuk memenuhi hak rakyat atas Air Minum, dengan tujuan:

- a. tersedianya pelayanan air minum untuk memenuhi hak rakyat atas Air Minum;
- b. terwujudnya pengelolaan dan pelayanan Air Minum yang berkualitas dengan harga yang terjangkau;
- c. tercapainya kepentingan yang seimbang antara pelanggan dan BUMN, BUMD, UPT, UPTD, Kelompok Masyarakat, dan Badan Usaha; dan
- d. tercapainya penyelenggaraan Air Minum yang efektif dan efisien untuk memperluas cakupan pelayanan Air Minum.

Jenis Sistem Penyediaan Air Minum

Jenis SPAM termuat pada Pasal 3 Peraturan Pemerintah No 122 Tahun 2015 terdiri dari SPAM jaringan perpipaan dan SPAM bukan jaringan perpipaan. SPAM jaringan perpipaan (Pasal 4) meliputi: a. unit air baku; b. unit produksi; c. unit distribusi; dan d. unit pelayanan. SPAM jaringan perpipaan diselenggarakan untuk menjamin kepastian kuantitas dan kualitas Air Minum yang dihasilkan serta kontinuitas pengaliran Air Minum. Kuantitas Air Minum yang dihasilkan paling sedikit mencukupi Kebutuhan Pokok Air Minum Sehari-hari. Kualitas Air Minum yang dihasilkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kontinuitas pengaliran Air Minum memberikan jaminan pengaliran selama 24 (dua puluh empat) jam per hari.

SPAM membutuhkan unit air baku, seperti yang tertuang dalam Pasal 5, Unit air baku merupakan sarana pengambilan dan/atau penyedia Air Baku, terdiri dari:

- a. bangunan penampungan air;
- b. bangunan pengambilan/penyadapan;
- c. alat pengukuran dan peralatan pemantauan;
- d. sistem pemompaan; dan/atau
- e. bangunan sarana pembawa serta perlengkapannya

Pengambilan Air Baku dalam Pasal 5 wajib dilakukan berdasarkan izin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengambilan Air Baku wajib memperhatikan keperluan konservasi dan pencegahan kerusakan lingkungan hidup sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Air Baku wajib memenuhi baku mutu air dengan klasifikasi dan kriteria mutu Air Baku untuk penyediaan Air Minum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Unit produksi dalam Pasal 7, merupakan infrastruktur yang dapat digunakan untuk proses pengolahan Air Baku menjadi Air Minum melalui proses fisika, kimia, dan/atau biologi, terdiri atas:

- a. bangunan pengolahan dan perlengkapannya;
- b. perangkat operasional;
- c. alat pengukuran dan peralatan pemantauan; dan
- d. bangunan penampungan Air Minum.

Unit produksi harus dilengkapi dengan sarana pengolahan lumpur sisa hasil pengolahan Air Baku menjadi Air Minum.

Unit distribusi dalam Pasal 8, merupakan sarana pengaliran Air Minum dari bangunan penampungan sampai unit pelayanan, terdiri atas:

- a. jaringan distribusi dan perlengkapannya;
- b. bangunan penampungan; dan alat pengukuran dan peralatan pemantauan.

Pengaliran air pada unit distribusi dapat dilakukan menggunakan sistem pemompaan dan/atau secara gravitasi.

Unit pelayanan dalam Pasal 9 merupakan titik pengambilan air, terdiri atas:

- a. sambungan langsung;
- b. hidran umum; dan/atau
- c. hidran kebakaran.

Unit pelayanan harus dipasang alat pengukuran berupa meter air

SPAM bukan jaringan perpipaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 terdiri atas:

- a. sumur dangkal;
- b. sumur pompa;
- c. bak penampungan air hujan;
- d. terminal air; dan
- e. bangunan penangkap mata air.

Penyelenggaraan SPAM

Peraturan Pemerintah No 122 Tahun 2015 Pasal 17, Penyelenggaraan SPAM dilaksanakan untuk menjamin hak rakyat atas Air Minum, akses terhadap pelayanan Air Minum, dan terpenuhinya Kebutuhan Pokok Air Minum Sehari-hari bagi masyarakat. Penyelenggaraan SPAM (Pasal 18) meliputi: a. pengembangan SPAM; dan pengelolaan SPAM. Penyelenggaraan SPAM wajib memenuhi Standar Pelayanan Minimal yang ditetapkan oleh Menteri.

Penyelenggaraan SPAM (Pasal 19) berlandaskan Kebijakan dan Strategi Penyelenggaraan SPAM dan Rencana Induk SPAM. Kebijakan dan Strategi Penyelenggaraan SPAM (Pasal 20) terdiri atas:

- a. Kebijakan dan Strategi Nasional Penyelenggaraan SPAM;
- b. Kebijakan dan Strategi Provinsi Penyelenggaraan SPAM; dan
- c. Kebijakan dan Strategi Kabupaten/Kota Penyelenggaraan SPAM.

Kebijakan dan Strategi Nasional Penyelenggaraan SPAM disusun dan ditetapkan oleh Menteri setiap 5 (lima) tahun sekali.

Kebijakan dan Strategi Nasional Penyelenggaraan SPAM digunakan sebagai acuan dalam penyusunan Kebijakan dan Strategi Provinsi Penyelenggaraan SPAM dan Penyusunan Kebijakan dan Strategi Kabupaten/Kota Penyelenggaraan SPAM dengan memperhatikan kondisi sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat setempat, serta kondisi lingkungan daerah sekitarnya. Kebijakan dan Strategi Provinsi

Penyelenggaraan SPAM disusun dan ditetapkan oleh gubernur setiap 5 (lima) tahun sekali.

Rencana Induk SPAM (Pasal 21) terdiri atas: a. Rencana Induk SPAM Lintas Provinsi; b. Rencana Induk SPAM Lintas Kabupaten/Kota; dan c. c.Rencana Induk SPAM Kabupaten/Kota. Rencana Induk SPAM meliputi perencanaan Air Minum jaringan perpipaan dan perencanaan Air Minum bukan jaringan perpipaan berdasarkan proyeksi kebutuhan Air Minum pada satu periode yang dibagi dalam beberapa tahapan dan memuat komponen utama sistem beserta dimensi-dimensinya. Rencana Induk SPAM disusun dengan memperhatikan:

- a. rencana pengelolaan sumber daya air;
- b. rencana tata ruang wilayah;
- c. kebijakan dan strategi Penyelenggaraan SPAM;
- d. kondisi lingkungan, sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat di daerah/wilayah setempat dan sekitarnya; dan
- e. kondisi kota dan rencana pengembangannya.

Pasal 22 menegaskan bahwa, Rencana Induk SPAM Lintas Provinsi disusun dan ditetapkan oleh Menteri. Rencana Induk SPAM Lintas Kabupaten/Kota disusun dan ditetapkan oleh gubernur. Rencana Induk SPAM Kabupaten/Kota disusun dan ditetapkan oleh bupati/walikota.

Pengembangan SPAM

Peraturan Pemerintah No 122 Tahun 2015 Pasal 25 menjelaskan bahwa Pengembangan SPAM meliputi: a. pembangunan baru; b. peningkatan; c. perluasan. Pembangunan baru dapat dilakukan berdasarkan adanya kebutuhan pengembangan pembangunan yang meliputi:

- a. belum tersedia kapasitas;
- b. kapasitas terpasang sudah dimanfaatkan secara optimal; dan/atau
- c. kapasitas yang ada belum mencukupi kebutuhan.

Peningkatan dilakukan melalui modifikasi unit komponen sarana dan prasarana terbangun untuk meningkatkan kapasitas. Perluasan dilakukan pada unit distribusi berdasarkan adanya kebutuhan perluasan cakupan pelayanan Air Minum kepada masyarakat.

Pengelolaan

Peraturan Pemerintah No 122 Tahun 2015 Pasal 26 menjelaskan bahwa Pengelolaan SPAM meliputi:

- a. operasi dan pemeliharaan;
- b. perbaikan;
- c. pengembangan sumber daya manusia; dan
- d. pengembangan kelembagaan

Operasi dan pemeliharaan (Pasal 27) mencakup program dan kegiatan rutin menjalankan, mengamati, menghentikan, dan merawat sarana dan prasarana SPAM untuk memastikan SPAM berfungsi secara optimal. Pelaksanaan operasi dan pemeliharaan dilakukan oleh:

- a. unit kerja untuk SPAM Jaringan Perpipaan; dan
- b. perorangan untuk SPAM Bukan Jaringan Perpipaan.

Operasi dan pemeliharaan yang dilakukan oleh unit kerja dilakukan dengan memperhatikan kualitas pelayanan dan efisiensi biaya. Operasi dan Pemeliharaan yang dilakukan oleh perorangan dilakukan dengan memperhatikan aspek keamanan, keselamatan, dan keberlanjutan.

Perbaikan dilakukan terhadap komponen teknis yang kinerjanya mengalami penurunan fungsi sehingga dapat berfungsi secara normal kembali. Perbaikan mencakup program dan kegiatan berkala/sewaktu yang dilakukan terhadap: a. sebagian komponen teknis sarana dan prasarana SPAM terbangun; b keseluruhan komponen teknis sarana dan prasarana SPAM terbangun. Perbaikan sebagian dapat dilakukan di unit air baku, unit produksi, unit transmisi, unit distribusi, atau unit pelayanan. Perbaikan

keseluruhan dilakukan di unit air baku, unit produksi, unit transmisi, unit distribusi, dan unit pelayanan.

Perbaikan dapat mengakibatkan penghentian sementara pelayanan Air Minum kepada masyarakat oleh penyelenggara SPAM. Penghentian sementara tidak dapat dilakukan terhadap seluruh pelayanan Air Minum kepada masyarakat. Dalam hal perbaikan mengakibatkan penghentian pelayanan Air Minum, penyelenggara SPAM harus melakukan pemberitahuan terlebih dahulu kepada masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia dalam Pasal 30 dilakukan melalui program peningkatan kinerja sumber daya manusia untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten di bidang Penyelenggaraan SPAM. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan oleh Pemerintah Pusat dan/atau penyelenggara SPAM dengan memperhatikan tahapan manajemen sumber daya manusia.

Pengembangan kelembagaan dalam Pasal 31 dilaksanakan berdasarkan prinsip tata kelola kelembagaan yang baik. Pengembangan kelembagaan dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan/atau penyelenggara SPAM sesuai dengan kewenangannya.

3.4. TATA KELOLA PERUSAHAAN

Para ahli memberikan beberapa pendapat mengenai tata kelola perusahaan, antara lain:

1. Amir Wijaya Tunggal, menyatakan tata kelola perusahaan merupakan sistem yang mengatur ke arah mana kegiatan usaha akan dilaksanakan, termasuk membuat sasaran yang akan dicapai, untuk apa sasaran tersebut perlu dicapai serta ukuran keberhasilannya.
2. Ersnt and Young menyatakan *Corporate governance* terdiri atas sekumpulan mekanisme yang saling berkaitan yang terdiri atas pemegang saham institusional, Dewan Direksi dan Komisaris, para manejer yang dibayar berdasarkan kinerjanya, pasar sebagai pengendali

perseroan, struktur kepemilikan, struktur keuangan, investasi terkait dan persediaan produk.

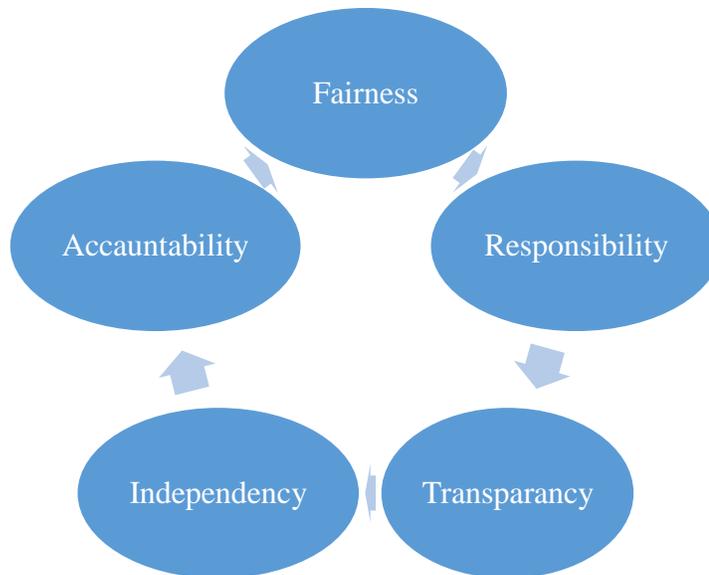
3. Forum For Corporate Governance in Indonesia, *Corporate Governace* adalah seperangkat pengaturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan interen dan eksteren lain yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.

Dengan demikian, *corporate governance* dapat dijelaskan sebagai seperangkat aturan yang dijadikan manajemen perusahaan dalam mengelola perusahaan secara baik, benar dan penuh integritas serta membina hubungan dengan para *stakeholders*, guna mewujudkan visi, misi dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Secara umum prinsip-prinsip dasar yang harus diterapkan oleh perusahaan dalam rangka menuju tata kelola perusahaan adalah:

- a. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing masing organ-organ perusahaan yang diangkat setelah melalui *fit and properes*, sehingga pengelolaan perusahaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- b. Kemandirian (*independency*), yaitu suatu keadaan, perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun, terutama pemegang saham mayoritas, yang bertentangan dengan peraturan perUndang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- c. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan terhadap proses pengambilan keputusan dan penyampaian informasi mengenai segala aspek perusahaan terutama yang berhubungan dengan kepentingan *stakeholders* dan publik secara benar dan tepat waktu.

- d. Pertanggung jawaban (responsibility) yaitu perwujudan kewajiban organ perusahaan untuk melaporkan kesesuaian pengelolaan perusahaan dengan peraturan perUndang-undangan yang berlaku dan keberhasilan maupun kegagalannya dalam mencapai visi, misi dan tujuan serta sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
- e. Kewajiban (fairnes) yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stackeholders* yang timbul berdasarkan peraturan perundang undangan dan perjanjian.



Gambar 3.1. Prinsip Dasar GCG

Prinsip-prinsip dasar tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kongkrit antara lain dengan dilakukannya pemisahan tanggung jawab dan kewajiban yang disertai dengan mekanisme kerjasama antar organ-organ perusahaan, melakukan pengawasan ketika organ-organ itu melakukan tugasnya untuk menghindari adanya tekanan atau benturan kepentingan, melakukan sistem pengendalian internal dan eksternal yang kuat, dan pengungkapan informasi material mengenai perusahaan melalui media yang dapat diakses dengan mudah oleh pihak-pihak yang berkepentingan,

serta menetapkan visi, misi tujuan dan strategi secara jelas, sehingga kinerja perusahaan maupun kontribusi masing-masing individu dapat dinilai secara obyektif.

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) yang merupakan perkumpulan dari asosiasi-asosiasi bisnis dan profesi telah menjabarkan dan memformulasikan prinsip-prinsip dasar tata kelola perusahaan yang baik dalam bentuk kongkrit, sebagai berikut :

- a. Hak para pemegang saham yang harus diberikan informasi dengan benar dan tepat waktunya mengenai perusahaan, dapat ikut berperanserta dalam mengambil keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan dan turut memperoleh bagian keuntungan dari perusahaan.
- b. Perlakuan yang sama terhadap pemegang saham, terutama pada pemegang saham minoritas dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam (insider trading).
- c. Peran pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara perusahaan dan para pemegang saham, kepentingan dalam menciptakan keayaan, lapangan kerja, dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan.
- d. Pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan.
- e. Tanggung jawab pengurus dan manajemen, pengawasan manajemen dan pertanggungjawaban kepada perusahaan dan para pemegang saham.

BAB-IV

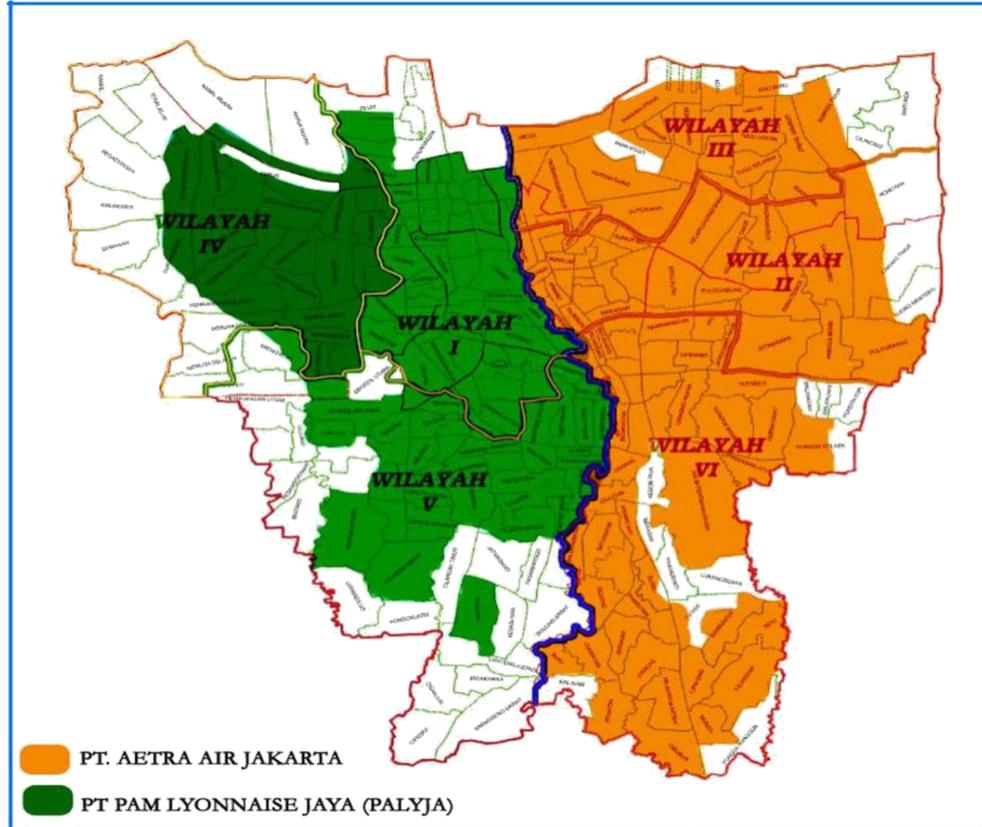
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. TUGAS POKOK PERUSAHAAN

PD AM Jaya merupakan Perusahaan Daerah Air Minum DKI Jakarta yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah DKI Jakarta No. 3 Tahun 1977 (Lembaran Daerah Khusus Ibukota Jakarta No. 74 Tahun 1977) yang selanjutnya dirubah dengan Peraturan Daerah DKI Jakarta No. 13 Tahun 1992 adalah Badan Hukum yang berwenang melakukan usaha penyediaan dan distribusi air minum kepada masyarakat dan untuk kemanfaatan umum lainnya terutama wilayah daerah DKI Jakarta. PD AM Jaya bertujuan untuk melayani kebutuhan air bersih kepada seluruh masyarakat Jakarta dengan kualitas, kuantitas dan kontinuitas sehingga masyarakat terpenuhi kebutuhan air bersihnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan pendapatan asli daerah serta turut serta melaksanakan pengembangan perekonomian Daerah.

Tugas pokok PD AM Jaya adalah melakukan segala usaha yang berhubungan langsung dengan penyediaan dan pendistribusian air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan serta pelayanan yang baik bagi masyarakat dengan berpedoman pada prinsip-prinsip ekonomi perusahaan. Namun dengan adanya kebijakan Pemerintah Pusat untuk mempercepat peningkatan pelayanan air bersih di Jakarta yang ditindaklanjuti dengan penandatanganan Perjanjian Kerjasama PD AM Jaya dengan Mitra Swasta (PT. PALYJA untuk wilayah barat dan PT. TPJ yang berubah menjadi PT. AETRA untuk wilayah timur) yang berlaku efektif sejak 1 Februari 1998 dengan masa konsesi selama 25 tahun. Maka fungsi dan peran PD AM Jaya berubah dari semula melakukan operasional menjadi pemeriksa, pengkaji, penilai dan pengevaluasi pelaksanaan kewajiban Mitra Swasta dalam pencapaian target teknis dan standar pelayanan.

Gambar 4.1. Wilayah Kerja Operasi Mitra Swasta



Walaupun demikian pelayanan air minum kepada masyarakat DKI Jakarta masih menjadi tanggung jawab PD AM Jaya sesuai dengan Perda No. 11 Tahun 1993. Sehingga PD AM Jaya juga berkewajiban melakukan segala usaha yang berhubungan dengan pengawasan terhadap Mitra Swasta dalam rangka penyediaan dan pendistribusian air bersih yang memenuhi syarat-syarat kesehatan serta pelayanan yang baik bagi masyarakat.

A. Visi Misi dan Strategi

VISI

Visi PD AM Jaya adalah terwujudnya PD AM Jaya sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat DKI Jakarta

secara menyeluruh dan berkualitas yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*total quality customer service*).

MISI

Misi PD AM Jaya adalah melaksanakan pelayanan air minum yang berkesinambungan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas, guna mendukung program Pemerintah Provinsi DKI Jakarta mewujudkan Kota Jakarta sebagai kota pelayanan

B. Cakupan Pelayanan

Cakupan pelayanan PALYJA pada tahun 2014 mengalami penurunan jika dibandingkan tahun 2013, yaitu sebesar 0,76 % (dari 61,00% menjadi 60,24%). Cakupan pelayanan pada Aetra mengalami peningkatan jika dibandingkan tahun 2013, yaitu sebesar 0,83% (dari 56,06% menjadi 57,89%). Dibandingkan dengan tahun 2013, tingkat NRW PALYJA pada tahun 2014 lebih tinggi sebesar 0,86% (dari 40,02% menjadi 40,88%) sedangkan pada Aetra lebih rendah sebesar 0,94% (dari 42,88% menjadi 41,94%). Cakupan layanan sampai dengan semester I 2018 mencapai 60% dengan jumlah penduduk 10.374 juta jiwa. Pada semester I tahun 2018 cakupan layanan menjadi 60.14%.

PD AM Jaya telah melakukan upaya – upaya untuk melayani kebutuhan air minum bagi MBR, yaitu:

1. SPAM SWRO Untung Jawa

- IPA Kapasitas 2,5 lietr/detik
- Pengoperasian SPAM SWRO Pulau Untung Jawa selanjutnya diserahkan kepada PAM Jaya berdasarkan Pergub No.36 tahun 2018 tanggal 13 April 2018
- Penetapan Taif air minum dengan teknologi SWRO berdasarakan
- Rusun Kapuk Muara
- Rusun Pengadegan

- Rusun Polri Pesing
 - Rusun KS Tubun
 - Rusun Rawa Buaya I
 - Rusun Pulogebang
 - Rusun Pulogebang-Penggilingan
 - Rusun Penjaringan
 - Rusun Daan Mogot
2. Di Wilayah Pelayanan PALYJA
- 1) Rusun Waduk Pluit
- Rencana pembelian 2 unit WTP Mobile baru dengan kapasitas @7,5 Ips
 - Peningkatan jam oprasional produksi dari 8 menjadi 16 jam (mulai 17 April '14 sehingga kapasitas produksi menjadi 1,4 Ips)
 - Uji Coba Membran Ultrafiltrasi
 - Dilakukan up rating in take air baku
 - IPA baru sedang di desain oleh LAPI ITB
- 2) Tegal Alur
- PD AM Jaya masih menunggu hibah SWRO dari kementerian PU.
- 3) Kamal Muara
- Tim PD AM Jaya telah selesai menyusun ToR Pra FS SPAM Tegal alur.
3. Di Wilayah Pelayanan AETRA
- a) Rusun Nagrak, Rusun Rorotanm Rusun Penggilingan I dan II, Rusun Rawa Bebek, Rusun BLK Pasar Rebo
- b) Di Wilayah AETRA, PD AM Jaya melayani warga di Rorotan (Eks BKT, RT 001/RW 009, RT 006 % 008 RW 008, Kelurahan Rorotan.
- c) Marunda Kepu

4. PD AM Jaya juga melakukan pendampingan kepada mitra swasta dan IUWASH terkait dengan program pelayanan air di MBR, yaitu:
 - a. PT. AETRA membangun master meter di Kampung Deret Cilincing dan Rusunawa Jatinegara.
 - b. PT. PALYJA membangun master meter di Kampung Deret Petogogan & Rusunawa Daan Mogot.
 - c. IUWASH telah membantu pemasangan master meter untuk pelayanan air untuk wilayah MBR di wilayah PT. PALYJA yaitu di Tembok Bolong (Muara Baru) dan telah melakukan survei persiapan pelayanan air di Lodan, Kedaung Kali Angke, Green Garden Kemanggisan, Kebon Jeruk RT 02/04 dan Rawa Buaya. Sedangkan di wilayah PT. AETRA yaitu di pulo Gebang, Pademangan RT 10/10 dan Tanah Merah.

4.2. PELANGGAN

Pelanggan PD AM Jaya terbagi menjadi 5 (lima) kelompok/golongan, yaitu:

Tabel 4.1. Golongan Pelanggan

Kelompok	Kode Tarif	Uraian/Golongan Pelanggan
K I	1A	Asrama Badan Sosial
	1B	Rumah Yatim Piatu
	1C	Tempat Ibadah
	5A	Hidran & Ledeng Umum
K II	1D	Rumah Sakit Pemerintah
	2A1	Rumah Tangga Sangat Sederhana
	5F1	Rumah Susun Sangat Sederhana
K III A	2A2	Rumah Tangga Sederhana
	5B	Stasiun Air dan Mobil Tangki
	5F2	Rumah Susun Sederhana
K III B	2E1'	Lembaga Swadaya Non Komersial
	2A3	Rumah Tangga Menengah
	3A	Kios/Warung
	3B1	Bengkel Kecil
	3C1	Usaha Kecil

	3D1 5F3	Usaha KeciI Dalam Rumah Tangga Rumah Susun Menengah
K IV A	2A4 2B 2C 2D 2E 2F 2G 3B 3C 3D 3E 3F 3G 3H 3I 3J 3K 4A 5FA	Rumah Tangga Diatas Menengah Kedutaan/ Konsulat Kantor Instansi Pemerintah Kantor Perwakilan Asing Lembaga Swasta Komersial Lembaga Pendidikan / Kursus Instansi TNI Bengkel Menengah Usaha Menengah Usaha Menengah Dalam Rumah Tangga Tempat Pangkas Rambut Penjahit Rumah Makan / Restoran Rumah Sakit Swasta / Poliklinik / Laboratorium Praktek Dokter Kantor Pengacara Hotel Melati/ Non Bintang Industri Kecil Rumah Susun Diatas Menengah
K IV B	3L 3M 3N 3O 3P 3Q 3R 3S 4B 4C 4D 4E 4F 4G 5C 5E	Hotel Berbintang 1,2,3 / Motel / Cottage Steambath / Salon Kecantikan Nightclub /Cafe Bank Service Station, Bengkel Besar Perusahaan Perdagangan / Niaga / Ruko / Rukan Hotel Berbintanf 4,5 Gedung Bertingkat / Apartemen / Kondominum Pabrik Es Pabrik Makanan / Minuman Pabrik Kimia / Obat / Kosmetik Pabrik / Gudang Perindustrian Pabrik Tekstil Pabrik / Gudang Perindustrian Tongkang Air PT. Jaya Ancol
K V	5D	BPP Tanjung Priok

4.3. TARIF

Tarif air minum ditetapkan berdasarkan kelompok pelanggan. Pada tahun 2018 tarif pelanggan adalah sebagai berikut:

4.2. Tarif Pelanggan Berdasarkan Golongan

Kelompok	Kode Tarif	Uraian/Golongan Pelanggan	Tarif Pemakaian Air (Progresif)		
			0-10 m ³	11-20 m ³	>20m ³
K I	1A	Asrama Badan Sosial	1.050	1.050	1.050
	1B	Rumah Yatim Piatu			
	1C	Tempat Ibadah			
	5A	Hidran & Ledeng Umum			
K II	1D	Rumah Sakit Pemerintah	1.050	1.050	1.575
	2A1	Rumah Tangga Sangat Sederhana			
	5F1	Rumah Susun Sangat Sederhana			
K III A	2A2	Rumah Tangga Sederhana	3.550	4.700	5.500
	5B	Stasiun Air dan Mobil Tangki			
	5F2	Rumah Susun Sederhana			
K III B	2E1'	Lembaga Swadaya Non Komersial	4.900	6.000	7.450
	2A3	Rumah Tangga Menengah			
	3A	Kios/Warung			
	3B1	Bengkel Kecil			
	3C1	Usaha Kecil			
	3D1	Usaha KeciI Dalam Rumah Tangga			
	5F3	Rumah Susun Menengah			
K IV A	2A4	Rumah Tangga Diatas Menengah	6.825	8.150	9.800
	2B	Kedutaan/ Konsulat			
	2C	Kantor Instansi Pemerintah			
	2D	Kantor Perwakilan Asing			
	2E	Lembaga Swasta Komersial			
	2F	Lembaga Pendidikan / Kursus			
	2G	Instansi TNI			

	3B	Bengkel Menengah			
	3C	Usaha Menengah			
	3D	Usaha Menengah Dalam Rumah Tangga			
	3E	Tempat Pangkas Rambut			
	3F	Penjahit			
	3G	Rumah Makan / Restoran			
	3H	Rumah Sakit Swasta / Poliklinik / Laboratorium			
	3I	Praktek Dokter			
	3J	Kantor Pengacara			
	3K	Hotel Melati/ Non Bintang			
	4A	Industri Kecil			
	5FA	Rumah Susun Diatas Menengah			
K IV B	3L	Hotel Berbintang 1,2,3 / Motel / Cottage	12.550	12.550	12.550
	3M	Steambath / Salon Kecantikan			
	3N	Nightclub /Cafe			
	3O	Bank			
	3P	Service Station, Bengkel Besar			
	3Q	Perusahaan Perdagangan / Niaga / Ruko / Rukan			
	3R	Hotel Berbintang 4,5			
	3S	Gedung Bertingkat / Apartemen / Kondominum			
	4B	Pabrik Es			
	4C	Pabrik Makanan / Minuman			
	4D	Pabrik Kimia / Obat / Kosmetik			
	4E	Pabrik / Gudang Perindustrian			
	4F	Pabrik Tekstil			
	4G	Pabrik / Gudang Perindustrian			
	5C	Tongkang Air			
	5E	PT. Jaya Ancol			
K V	5D	BPP Tanjung Priok	14.650	14.650	14.650

Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya menerima penghasilan diluar tarif air minum, seperti jasa laboratorium, jasa penyewaan tempat, reklame dan lain sebagainya yang tarifnya ditetapkan oleh Direksi.

4.4. KONDISI KEUANGAN

Kondisi keuangan PAM Jaya selama periode 2015-2017, dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.3. Indikator Keuangan PAM Jaya 2015-2017 (Laporan Rugi Laba)

Dalam juta rupiah

Laporan Laba Rugi	2015	2016	2017	% Naik/Turun 2015-2016	% Naik/Turun 2016-2017
PENDAPATAN USAHA	2.613.665	2.693.318	2.796.561	3,0%	3,8%
BEBAN USAHA	(2.405.606)	(2.475.156)	(2.560.313)	2,9%	3,4%
LABA KOTOR	208.059	218.162	236.248	4,9%	8,3%
PENDAPATAN LAIN	59.687	89.618	79.382	50,1%	-11,4%
BEBAN UMUM DAN ADM	(115.015)	(113.767)	(113.509)	-1,1%	-0,2%
BEBAN LAIN-LAIN	(5.058)	(29.450)	(27.364)	482,2%	-7,1%
LABA SEBELUM PPH	123.410	164.564	174.758	33,3%	6,2%
PPH Kini	(37.523)	(45.977)	(52.306)	22,5%	13,8%
PPH Tangguhan	9.441	7.161	9.070	-24,2%	26,7%
PPH Final	(78)	199	(146)	-355,9%	-173,4%
LABA BERSIH	95.250	125.548	131.375	32,2%	4,3%
LABA DITAHAN					
LABA DITAHAN – AWAL	(1.481.215)	(1.385.965)	(1.260.416)	-6,4%	-9,1%
TAMBAHAN MODAL DISETOR	-	-	(50.219)		
LABA BERSIH	95.250	125.548	131.375	32,2%	4,3%
LABA DIHAN 31/12	(1.385.965)	(1.260.416)	(1.179.261)	-9,1%	-6,4%

Sumber : Laporan Keuangan Auditan PD PAM 2015, 2016 dan 2017, diolah

Laba setelah pajak pada kurun waktu tiga tahun terakhir terus mengalami pertumbuhan positif terutama pada tahun 2016. Pertumbuhan laba setelah pajak hingga tahun 2017 mencapai 37,9%. Laba tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 32,2% dibandingkan laba tahun sebelumnya. Peningkatan laba yang cukup signifikan pada tahun 2016 disebabkan oleh peningkatan cukup pesat yang berasal dari pendapatan lain-lain sebesar

50%. Pada tahun yang sama pendapatan lain-lain juga berkontribusi terhadap laba bersih sebesar 71%. Besarnya pendapatan lain-lain yang salah satunya berasal dari pendapatan bunga menunjukkan bahwa masih banyak dana yang mengendap di bank. Penurunan jumlah pendapatan lain-lain sebesar 11% pada tahun 2017. Penurunan nilai pendapatan lain-lain pada tahun 2017 mayoritas disebabkan terjadinya penurunan jumlah denda ketidakcapaian target mitra sebesar 45% dan hasil lainnya sebesar 34%.

Laba ditahan per 31 Desember 2016 dan 2017 masing-masing mengalami peningkatan sebesar 9,1% dan 6.4% yang ditandai dengan menurunnya defisit pada laba ditahan tahun 2016 sebesar Rp 125.549.000 dan Rp 81.165.000 di tahun 2017. Jika melihat angka laba setelah pajak pada kedua tahun tersebut maka dibutuhkan waktu yang lama untuk dapat menutupi defisit pada laba ditahan. Besaran laba setelah pajak pada tahun 2016 hanya sebesar 10% dari defisit laba ditahan dan sebesar 11% pada tahun 2017.

Tabel 4.4. Neraca PD AM Jaya 2015-2017

NERACA	2015	2016	2017	Naik/Turun 2015-2016	Naik/Turun 2016-2017
ASET					
ASET LANCAR					
KAS DAN SETARA KAS	154.114	83.403	242.746	-46%	191%
INVESTASI	213.000	352.900	457.257	66%	30%
PIUTANG USAHA	303.561	292.870	290.707	-4%	-1%
PIUTANG LAIN-LAIN	16.443	17.561	19.443	7%	11%
PERSEDIAAN	1.149	654	516	-43%	-21%
PAJAK DIBAYAR DIMUKA	36	109	160	199%	47%
JUMLAH ASET LANCAR	688.303	747.497	1.010.829	9%	35%
ASET TIDAK LANCAR					
ASET TETAP-BERSIH	92.479	87.871	90.505	-5%	3%
ASET PAJAK TANGGUHAN	169.983	177.056	186.516	4%	5%
KAS DAN SETARA KAS YANG DIBATASI	31.392	-	50.219	-100%	100%
ASET TIDAK LANCAR LAINNYA	4.619	22.280	17.463	382%	-22%
PROPERTI INVESTASI	-	4.615	4.611	100%	0%
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	298.474	291.822	349.314	-2%	20%
JUMLAH ASET	986.777	1.039.319	1.360.143	5%	31%
LIABILITAS DAN EKUITAS					
LIABILITAS					
LIABILITAS JANGKA PENDEK					
HUTANG PAJAK	12.703	13.603	17.565	7%	29%
HUTANG MITRA	632.120	440.309	237.752	-30%	-46%
BEBAN AKTUAL	294.669	415.971	495.149	41%	19%
PENDAPATAN DIMUKA	58	149	15	156%	-90%
HUTANG LAIN-LAIN	30.162	15.520	4.229	-49%	-73%
JUMLAH LIABILITAS JK PENDEK	969.712	885.552	754.711	-9%	-15%
LIABILITAS JANGKA PANJANG					
IMBAL KERJA KARYAWAN	30.816	31.542	33.223	2%	5%
UANG JAMINAN PELANGGAN	40.915	42.626	44.493	4%	4%
HUTANG IMBALAN	1.011.248	1.019.737	1.037.469	1%	2%
JUMLAH LIABILITAS JK PANJANG	1.082.979	1.093.906	1.115.184	1%	2%
JUMLAH LIABILITAS	2.052.691	1.979.458	1.869.895	-4%	-6%
EKUITAS					
MODAL DISETOR	127.573	127.573	127.573	0%	0%
TAMBAHAN MODAL DISETOR	195.791	195.791	546.010	0%	179%
SALDO LABA (DEFISIT)	(1.385.965)	(1.260.416)	(1.179.261)	-9%	-6%
PEND KOMPERHENSIF LAINNYA					
KEUNTUNGAN (KERUGIAN) AKTUARIAL ATAS PENGUKURAN KEMBALI IMBALAN KERJA	(3.313)	(3.077)	(4.218)	-7%	37%
JUMLAH EKUITAS	(1.065.914)	(940.130)	(509.896)	-12%	-46%
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	986.777	1.039.329	1.360.000	5%	31%

Sumber : Laporan Keuangan Auditan PD PAM 2015, 2016 dan 2017,
diolah

Pada neraca 31 Desember 2016 dan 2017 investasi menjadi fokus utama yang dilakukan oleh PD AM Jaya. Hal ini dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 nilai investasi sebesar 34% dari total keseluruhan aset dan pada tahun 2017 sebesar 33%. Investasi tersebut berupa deposito berjangka pada PT. Bank DKI, sehingga meningkatkan pendapatan bunga deposito.

Piutang usaha per 31 Desember 2016 dan 2017 mengalami kondisi yang serupa dengan 2015. Piutang usaha secara berturut-turut sebelum penyisihan piutang tak tertagih sebesar 70% pada tahun 2016 dan 72% pada tahun 2017 dari keseluruhan total aset. Piutang usaha 2016 dan 2017 berupa Piutang Rekening Air PAM PT PAM Lyonnaise Jaya (Palyja) sebesar Rp 480.166.891.420 (2016) dan Rp. 486.955.171.265 (2017) serta Piutang Rekening Air PT Aetra Air Jakarta (Aetra) Rp 474.277.819.439 (2016) dan Rp. 494.492.852.799. Disisi lain, terjadi Penyisihan Piutang Tak Tertagih yang sangat besar, yaitu Rp 320.191.833.895 (2016) dan Rp. 331.487.268.795 (2017) untuk Penyisihan Piutang Tak Tertagih PT PAM Lyonnaise Jaya (Palyja) serta PT Aetra Air Jakarta (Aetra) Rp 341.382.801.709 (2016) dan Rp. 359.253.430.780 (2017) menyebabkan piutang usaha pada nilai bukunya hanya tersisa Rp 661.574.625.604 (2016) dan Rp. 690.740.699.575 (2017). Penyisihan piutang tak tertagih yang mencapai 70% menunjukkan kualitas piutang yang rendah.

Pada tahun 2015 perusahaan juga memiliki liabilitas jangka pendek mencapai 98% dari total aset yang harus segera dibayar oleh perusahaan dalam waktu kurang satu tahun. Pada tahun 2016 dan 2017 komposisi utang jangka pendek perusahaan terus mengalami penurunan. Pada tahun 2016, komposisi utang jangka pendek mengalami penurunan sebesar 13% dari tahun sebelumnya dan tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 30% dari tahun sebelumnya, namun hal ini tetap menunjukkan manajemen dalam pengelolaan utang piutang perusahaan yang kurang baik.

Defisit pada ekuitas selama 3 tahun berturut-turut, yaitu pada tahun 2015 sebesar Rp. 1.065.914.278.488, tahun 2016 sebesar Rp 940.129.619.159 dan tahun 2017 sebesar Rp. 509.895.626.937 menyebabkan kelangsungan usaha perusahaan sepenuhnya tergantung dari dukungan keuangan pihak luar agar PAM Jaya dapat memenuhi liabilitasnya pada saat jatuh tempo. Namun, pada tahun 2017 angka defisit ekuitas mengalami penurunan cukup drastis sebesar 43%, hal tersebut dikarenakan pemilik modal dalam hal ini Pemprov DKI Jakarta telah melakukan penambahan modal disetor sebesar Rp. 300.000.000.000 untuk memberikan dukungan keuangan kepada perusahaan serta menjamin akan dapat memenuhi seluruh liabilitas perusahaan.

Untuk memahami kinerja keuangan perusahaan, maka dapat digunakan rasio keuangan. Berikut adalah beberapa rasio keuangan yang digunakan

a. ROE (Return on Equity)

Ukuran yang digunakan untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan dalam rangka memenuhi kewajiban kepada pemegang saham.

b. ROI (Return on Investment)

Ukuran yang digunakan untuk menghitung tingkat kemampuan perusahaan dalam rangka mengembalikan investasi yang telah ditanamkan.

c. Rasio Kas

Ukuran yang digunakan untuk menghitung tingkat kemampuan perusahaan atas dana likuid yang dimiliki dalam rangka memenuhi liabilitas jangka pendek.

d. Rasio Lancar

Ukuran yang digunakan untuk menghitung tingkat kemampuan perusahaan menggunakan aset lancar untuk memenuhi liabilitas jangka pendek tepat pada waktunya.

e. Rasio Modal Sendiri Terhadap Aset

Ukuran Yang digunakan untuk menghitung tingkat solvabilitas perusahaan likuiditas jangka panjang terhadap total aset.

Berikut adalah beberapa rasio keuangan yang dapat dibuat berdasarkan laporan keuangan PD PAM JAYA 2015-2017.

Tabel 4.5. Rasio Keuangan PD AM Jaya 2015-2017

RASIO KEUANGAN	Tahun		
	2015	2016	2017
ROE	-9%	-13%	-26%
ROI	13%	16%	13%
CURRENT RATIO	71%	84%	134%
CASH RATIO	16%	9%	32%
RASIO MODAL/ASET	- 108%	-90%	-37%

Sumber : Laporan Keuangan PD AM Jaya 2015, 2016 dan 2017. diolah

Berdasarkan rasio keuangan, maka PD AM Jaya tidak memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban kepada pemegang saham karena ROE bernilai negatif selama tiga tahun berturut-turut. Tingkat kemampuan perusahaan dalam rangka memperoleh pengembalian atas investasi yang telah dilakukan dicerminkan oleh tingkat ROI. Pada tahun 2015, perusahaan memperoleh pengembalian atas investasi sebesar 13%, kemudian meningkat sebesar 3% pada tahun 2016, dan kembali berada pada tingkat 13% pada 2017.

Rasio kas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban yang telah jatuh tempo. Pada tahun 2015, rasio kas sebesar 16%, tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 7%, dan tahun 2017 mengalami peningkatan cukup signifikan hingga mencapai tingkat 32%,

namun besaran tersebut masih jauh di bawah hutang jangka pendek yang dimiliki.

Kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban lancar melalui penggunaan aset lancar juga tercermin melalui rasio lancar. Pada tahun 2015 dan 2016 rasio lancar masih berada di bawah 100%. Hal ini menunjukkan bahwa pada dua tahun tersebut perusahaan belum mampu melunasi kewajibannya, akan tetapi pada tahun 2017 rasio lancar perusahaan sebesar 134% dan telah melampaui 100%, hal ini berarti pada tahun tersebut perusahaan telah mampu melakukan kewajiban untuk melunasi kewajibannya.

Rasio modal modal terhadap aset yang bernilai negatif menunjukkan terjadi defisit pada modal perusahaan yang berarti tingkat solvabilitas tidak baik apalagi dengan nilai defisit yang sangat besar. Pada tahun 2015, nilai defisit mencapai 106% dan mengalami sedikit penurunan pada tahun 2016 dan berada pada tingkat 90%. Pada tahun 2017 disebabkan adanya penambahan modal yang dilakukan oleh Pemprov DKI Jakarta nilai defisit yang terjadi menurun hingga 60%.

4.5. ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Visi PD AM Jaya adalah terwujudnya PD AM Jaya sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat DKI Jakarta secara menyeluruh dan berkualitas yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Misi PD AM Jaya adalah melaksanakan pelayanan air minum yang berkesinambungan kualitas, kuantitas dan kontinuitas, guna mendukung program Pemerintah Propinsi DKI Jakarta mewujudkan kota Jakarta sebagai kota pelayanan.

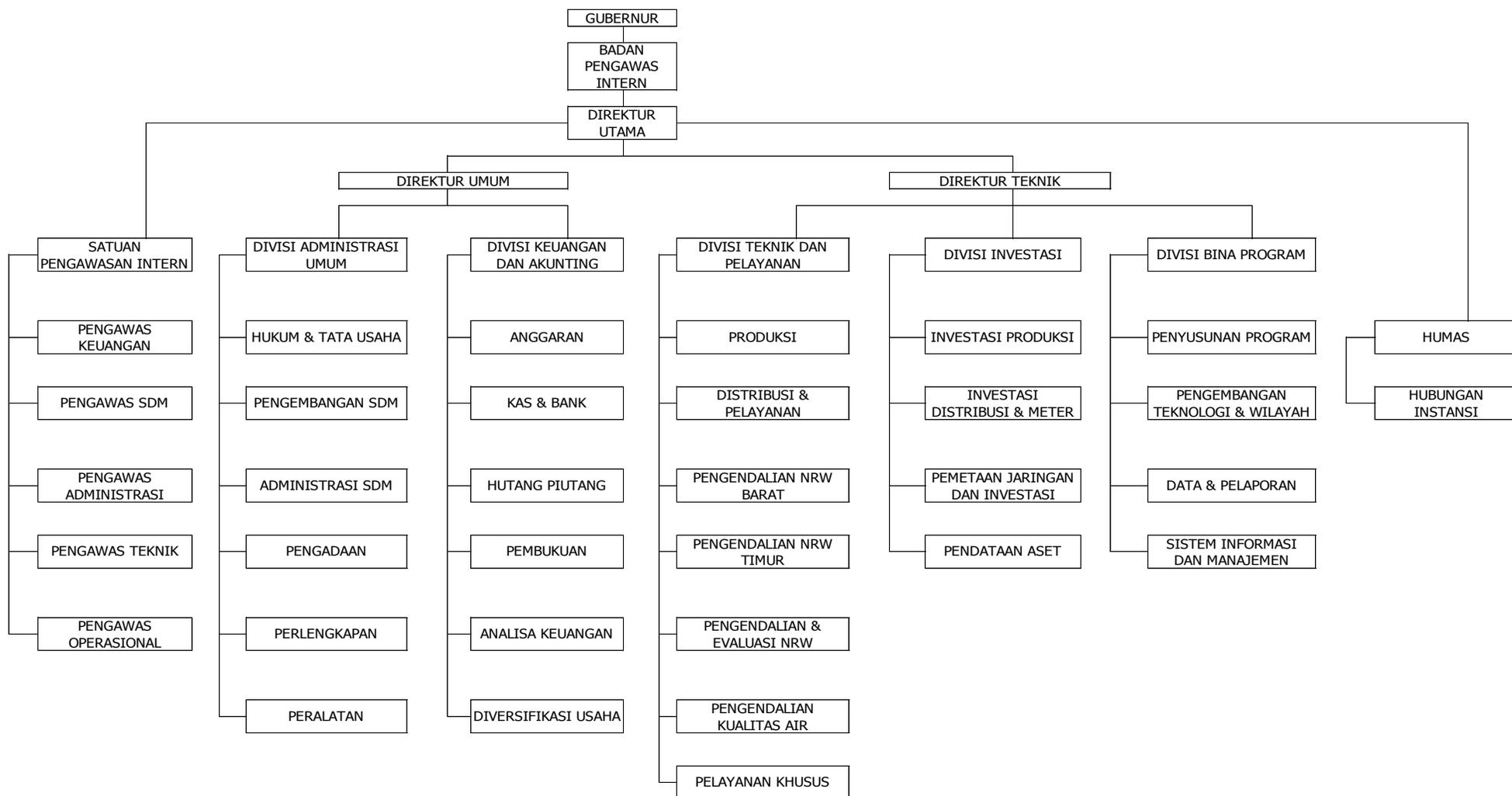
PD AM Jaya mempunyai dasar hukum, yaitu Peraturan Daerah No.3/1977 tentang Pendirian PD AM Jaya. No.13 Tahun 1992, dimana pasal 45 menyatakan bahwa PD AM DKI Jakarta diperbolehkan bekerjasama dengan pihak swasta. No. 11/1993 Tentang Pelayanan Air

Minum di Wilayah DKI Jakarta. Permendagri No.4 tahun 1990 Tata Cara Kerjasama Antara Perusahaan Daerah dengan Pihak ketiga. Inmendagri No.9 tahun 1995 Petunjuk kerjasama antara PD AM dengan pihak swasta.

Organisasi manajemen PD AM Jaya berdasarkan Surat keputusan Gubernur Propinsi DKI Jakarta No.25 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja PD AM Jaya. Surat keputusan Direksi PD AM Jaya No.13 tahun 2003 Susunan Organisasi dan Uraian Tugas Satuan Pengawas Intern dan Divisi pada PD AM Jaya. Terakhir struktur organisasi PD AM Jaya mengacu pada Surat keputusan Direksi PD AM Jaya No. 36 tahun 2015.

Perubahan Bentuk Badan Hukum PD AM Jaya Menjadi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jakarta

STRUKTUR ORGANISASI PAM JAYA
 Berdasarkan Keputusan Direksi PAM JAYA NO. 36 Tahun 2015, tanggal 16 Pebruari 2015



4.6. SUMBER DAYA MANUSIA

Kondisi SDM di PD AM Jaya terbagi menjadi 2 kelompok, yaitu SDM yang bekerja langsung di PD AM Jaya dan yang ditempatkan di mitra swasta (PT Palyja dan PT Aetra). Jumlah pegawai PD AM Jaya berjumlah 1.408 orang, yang bekerja langsung di bawah PD AM Jaya berjumlah 257 pegawai yang ditempatkan pada Palyja 615 pegawai dan di Aetra 546 pegawai. Hak dan kewajiban pegawai yang ditempatkan di mitra swasta menjadi tanggungjawab mitra. Sistem kompensasi dan remunerasi dari ketiga entitas tersebut dirancang sama agar tidak menimbulkan resistensi di pegawai.

Jumlah pegawai PD AM Jaya terdiri dari pekerja perempuan 76 orang dan pekerja laki-laki 247 orang. Status pegawai tenaga kontrak ada 6 orang pegawai, harian lepas ada 27 orang pegawai dan pegawai tetap 214 orang pegawai. Berdasarkan pendidikan komposisi pegawai yang berpendidikan S2 dan S3 berjumlah 12 orang atau 4,8% dari total pegawai, berpendidikan S1 dan D3 berjumlah 107 orang pegawai atau 43,3%, berpendidikan SLTA dan SLTM berjumlah 122 orang pegawai atau 49,3% dan yang berpendidikan SD ada 6 orang pegawai atau 2,4% dari total pegawai. Pendidikan pegawai tergolong relatif rendah, karena lebih dari 50% berpendidikan SLTA kebawah.

Berdasarkan masa kerja pegawai PD AM Jaya tergolong muda, karena 55,5% dengan masa kerja kurang dari 15 tahun. Kondisi ini memberikan dorongan pada perusahaan berkinerja lebih baik yang ditopang oleh pegawai dengan usia produktif. Jenjang karir pegawai dikelompokkan berdasarkan pangkat dan golongan. Ada 13 jenjang kepangkatan dan 15 golongan.

Pangkat pegawai dalam pengangkatan pertama didasarkan pada pendidikan formal yang dipersyaratkan dan disesuaikan dengan formasi yang tersedia. Ada 3 macam kenaikan pangkat selama masa kerja, yaitu:

1. Kenaikan Pangkat Reguler, diberikan kepada pegawai tanpa memperhatikan jabatan yang dipangkunya.

2. Kenaikan Pangkat Pilihan, diberikan kepada pegawai yang memangku suatu jabatan dan belum mencapai pangkat terendah yang disyaratkan untuk jabatan tersebut.
3. Kenaikan Pangkat Penyesuaian, diberikan kepada pegawai yang telah memperoleh izin belajar dari perusahaan dan menyelesaikan sehingga memperoleh ijazah pendidikan setingkat lebih tinggi dari pendidikan terakhir.

Sistem pengupahan PD AM JAYA mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 78 tahun 2015 tentang Pengupahan. Kebijakan perusahaan dibidang pengupahan diarahkan untuk pencapaian penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi pegawai. Penghasilan yang layak mampu memenuhi kebutuhan hidup pegawai dan keluarganya secara wajar. Penghasilan yang layak dapat diberikan dalam bentuk upah dan pendapatan non-upah.

Adapun kebijakan pengupahan itu meliputi: a. Upah minimum; b. Upah kerja lembur; c. Upah tidak masuk kerja karena berhalangan; d. Upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya; e. Upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya; f. bentuk dan cara pembayaran Upah; g. denda dan potongan Upah; h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan Upah; i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional; j. Upah untuk pembayaran pesangon; dan k. Upah untuk perhitungan pajak penghasilan. komponen Upah terdiri dari Upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap. Setiap tahun perusahaan juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR).

Peninjauan upah berkala secara umum dilakukan sekali setahun dengan memperhatikan prestrasi kerja, inflasi atau indeks harga konsumen (IHK), dan kemampuan keuangan perusahaan.

Setiap pegawai juga berhak:

- a. Jaminan social tenaga kerja dari PT Jamsostek sesuai peraturan perundangan yang berlaku

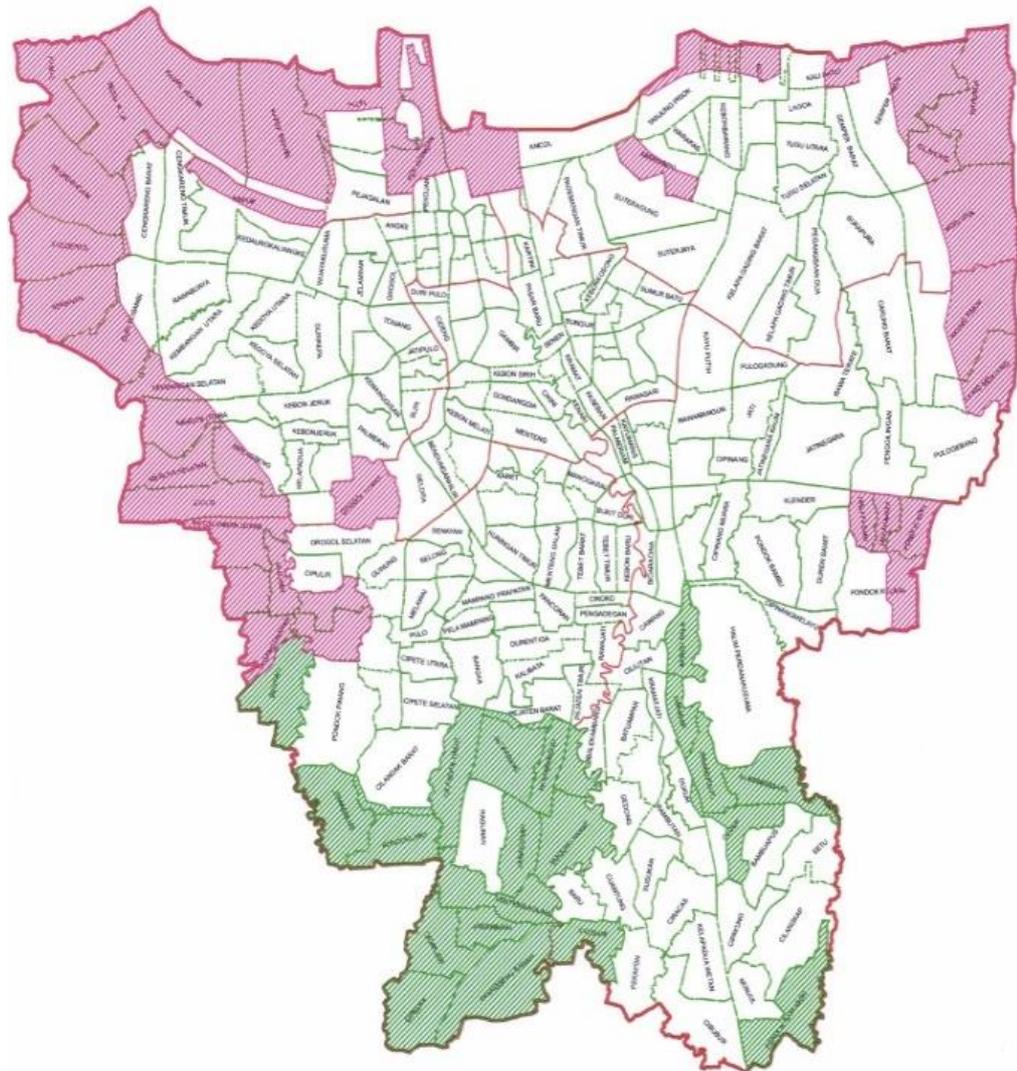
- b. Jaminan pemeliharaan kesehatan BPJS Kesehatan sesuai perundang-undangan.
- c. Pelayanan kesehatan yang diatur tersendiri dalam Keputusan Direksi.
- d. Penghargaan untuk pegawai yang mempunyai masa kerja 10, 20, 30 tahun secara terus menerus dan penilaian prestasi kerja dalam 2 tahun terakhir menunjukkan nilai baik (B), ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- e. Santunan kematian.
- f. Santunan cacat.
- g. Pakaian dinas setiap tahun sebanyak 2 stel.
- h. Menjadi peserta Dana Pensiun (DAPENMA).

Untuk mewujudkan SDM yang akan melakukan pekerjaan/tupoksi yang berkaitan dengan tujuan dan kebijakan perusahaan PD AM Jaya harus:

1. Melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan.
2. Melakukan penataan pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensinya.
3. Melaksanakan pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan dan mengatasi gap kompetensi.
4. Melakukan pembinaan dan pengembangan internal secara intensif untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam setiap unit kerja.
5. Melakukan analisa dan evaluasi system kerja agar dapat menciptakan budaya kerja yang dapat memotivasi kinerja pegawai supaya lebih efektif dan efisien.
6. Melakukan Job Analysis (work load analysis) pegawai sehingga dapat terlihat beban kerja dan pembagian tugas pegawai.
7. Membuat jenjang karier yang jelas sehingga dapat meningkatkan minat dan motivasi kerja pegawai yang akan meningkatkan produktifitas pegawai.
8. Menjalankan sistem KPI secara terintegrasi dan terus menerus diperbaharui untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal.

4.7. CAKUPAN LAYANAN

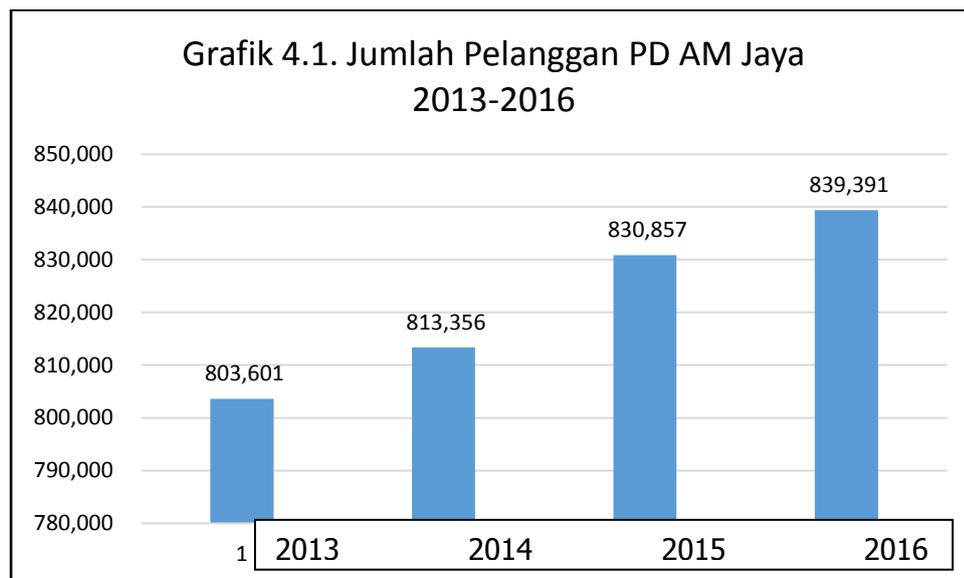
PD AM Jaya pada tahun 2016 telah mampu memberikan layanan air bersih kepada penduduk di DKI Jakarta berjumlah berjumlah 839.391 sambungan atau sekitar 55% dari jumlah penduduk melalui sistem perpipaan. Masih sekitar 45% yang menggunakan air tanah untuk memenuhi kebutuhan air bersih. Kelompok terbesar pelanggan adalah dari rumah tangga sekitar 85,05%, berikutnya adalah kelompok pelanggan niaga dan industri sekitar 14,01%. Laju pertumbuhan pelanggan rumah tangga terus mengalami kenaikan seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk dan pertumbuhan ekonomi di DKI Jakarta



Gambar 4.2. Peta Layanan PD AM JAYA



Jumlah pelanggan PAM mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2013, tercatat sebanyak 803.601 pelanggan, kemudian pada tahun 2014 menjadi 813.356 pelanggan dan terus meningkat pada tahun berikutnya menjadi 830.857 pelanggan. Di tahun 2016, meski tidak sebesar penambahan dari tahun 2014 ke tahun 2015, tetap terjadi peningkatan jumlah pelanggan menjadi 839.391 pelanggan.



Kondisi eksiting PD AM Jaya ditinjau dari aspek teknik dan layanan:

1. Koridor Bisnis

Koridor bisnis PD AM Jaya hingga akhir tahun 2014 telah mencakup 60,33% dari keseluruhan masyarakat wilayah DKI Jakarta, sedangkan sisahnya 39,67% dari keseluruhan masyarakat wilayah DKI Jakarta belum terlayani dan mayoritas berada pada zona pinggiran DKI Jakarta dengan status prioritas membutuhkan air

bersih pada daerah pinggiran Jakarta Barat, Jakarta Utara, dan Jakarta Timur, sedangkan daerah Jakarta Selatan masih menggunakan air tanah dengan alasan kondisi air tanah yang masih bagus.

2. Operasional Produksi

PD AM Jaya tidak melakukan pengolahan air baku menjadi air bersih sendiri, melainkan dilakukan oleh mitra kerja PD AM Jaya itu sendiri, yaitu PT PALYJA dan PT AETRA sedangkan PD AM Jaya hanya bersifat sebagai regulator.

3. Input-Proses-Output

PD AM Jaya mengelola air baku yang berasal dari Air Kanal (Sungai Ciliwung dan Jatiluhur), Kali Krukut, Kanal Tarum Barat (Jatiluhur), Kali Pesanggrahan, Saluran Bekasi Tengah, Kali Ciliwung menjadi air bersih.

4. Biaya Penagihan

Biaya penagihan tarif penggunaan air bersih yang dilakukan oleh PD AM Jaya terdiri dari biaya pemeliharaan meter setiap bulan, biaya beban tetap setiap bulan, dan serta biaya penggunaan air yang ditetapkan berdasarkan banyaknya volume air yang terpakai.

5. Sistem Jaringan Distribusi

Distribusi penyaluran air bersih yang dilakukan oleh PD AM Jaya dilakukan dengan dua cara yaitu yang pertama distribusi menggunakan sistem jaringan perpipaan yang langsung disalurkan ke setiap pelanggan air bersih yang tersebar diseluruh wilayah DKI Jakarta yang sudah terlayani serta yang kedua distribusi menggunakan truk tangki.

4.8. PERMASALAHAN TATA KELOLA AIR DI DKI JAKARTA

Masalah utama dalam tata kelola air dan sumber daya air di DKI Jakarta dilihat dari ketersediaan air baku untuk air bersih, ketersediaan air tanah, penanganan air limbah, dan masalah ekologi perkotaan pinggir pantai adalah sebagai berikut:

1. Air baku untuk air bersih

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dalam pengelolaan air bersih ketika dilihat dari faktor kondisi air baku yang selama ini digunakan sebagai bahan baku utama dalam penyediaan air bersih di DKI Jakarta, dapat dikatakan bahwasanya kuantitas dan kualitas air baku saat ini masih terus menurun. Hal ini berdampak pada ketersediaan air bersih di DKI Jakarta yang akan semakin krisis. Disisi lain, teknis pelayanan yang dilakukan oleh produsen air bersih (PD AM JAYA) masih belum maksimal, dilihat dari segi cakupan layanan yang masih sangat rendah, nilai kebocoran (NRW) yang masih sangat tinggi hingga mencapai angka 40,6%, tarif rata-rata yang semakin tinggi hingga mencapai Rp. 7,824,00 per m³, dan kualitas air yang dihasilkan masih belum layak minum.

2. Air limbah

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dilihat dari penanganan air limbah, dapat dikatakan bahwasanya cakupan layanan yang masih sangat rendah yaitu hanya mencapai 3%. Salah satu penyebabnya adalah sarana dan prasarana pengolahan air limbah yang masih sangat minim. Melihat kondisi penanganan air limbah tersebut, maka hal ini dapat mengakibatkan pencemaran terhadap badan air permukaan dan air tanah di DKI Jakarta akan semakin tinggi dan kondisi sanitasi akan semakin memburuk.

3. Air tanah

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dalam melestarikan kondisi air tanah dapat dikatakan bahwasanya yang terjadi saat ini adalah pengawasan dan pengendalian terhadap penggunaan air tanah yang masih sangat lemah sehingga mengakibatkan ekstraksi air tanah yang semakin tinggi karena rendahnya cakupan layanan air bersih dari produsen air bersih (PD AM Jaya). Selain itu, kemampuan untuk *recharge* keberadaan air tanah yang semakin rendah dan kualitas air tanah dangkal yang semakin memburuk akibat dari

pencemaran limbah cair yang dihasilkan oleh masyarakat DKI Jakarta itu sendiri.

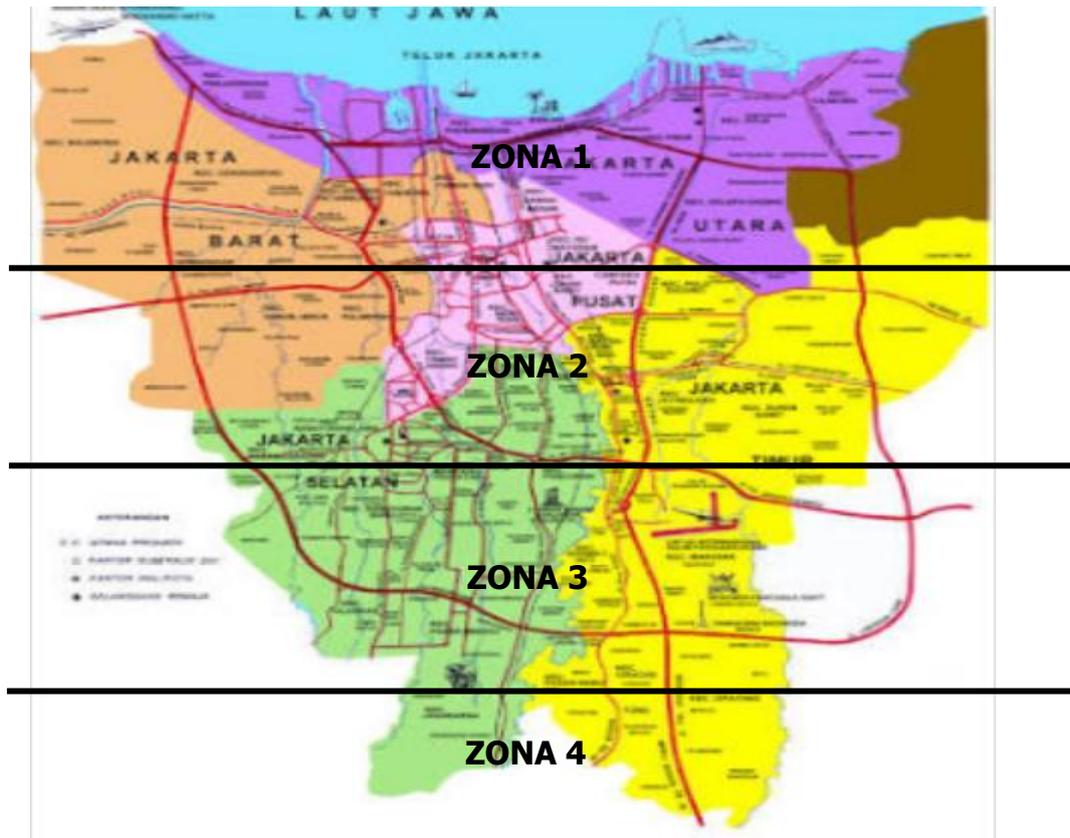
4. Masalah ekologi perkotaan pinggir pantai

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini pada kondisi ekologi perkotaan pinggir pantai adalah penurunan elevasi muka tanah dan intrusi air laut. Intrusi air laut dapat mempengaruhi kondisi air tanah yang ada di DKI Jakarta. Penurunan elevasi muka tanah, perubahan iklim, dan siklus pasang puncak dapat mengakibatkan potensi banjir dan air pasang.

Komponen dan hirarki pemanfaatan sumber air baku di DKI Jakarta saat ini adalah sebagai berikut:

1. Air permukaan (\pm 97% berasal dari luar DKI Jakarta dan sangat rentan gangguan suplai)
2. Air tanah (air tanah dangkal tercemar berat sementara air tanah dalam sudah dalam kondisi sangat kritis dan memicu turunnya permukaan tanah)
3. Air permukaan (bersifat statis dan dinamis)
4. Air hasil re-claim air bekas (*used water*)
5. Air hujan yang dipanen (*rainwater harvesting*)
6. Air hasil proses desalinasi air asin (air laut dan air payau)

Strategi pengendalian ekstraksi air tanah dalam dan pengembangan pelayanan air bersih perpipaan DKI Jakarta untuk periode 2015 sampai dengan 2030 (Gambar 4.3.).



Gambar 4.3. Strategi Pengendalian Ekstraksi Air Tanah Dalam

Berdasarkan Gambar 4.3, terhitung mulai tahun 2015 sampai dengan tahun 2020, seluruh zona 1 harus mendapat suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam. Pada zona 2, terhitung mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2025, seluruh zona 2 harus mendapat suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam. Pada zona 3, terhitung mulai tahun 2025 sampai dengan tahun 2030, seluruh zona 3 harus mendapat suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam. Pada zona 4, terhitung mulai tahun 2030 sampai dengan tahun berikutnya, seluruh zona 4 harus mendapat suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam. Zona 1 merupakan zona yang sangat diprioritaskan untuk ditangani terlebih dahulu terkait pemenuhan suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam, mengingat pada zona ini sangat rentan terhadap potensi banjir dan air pasang yang diakibatkan penurunan elevasi muka tanah yang dapat

disebabkan karena penurunan kuantitas air tanah dalam, perubahan iklim, dan siklus pasang puncak.

Tantangan dan peluang pelayanan air bersih perpipaan pada kawasan *water front city* yang merupakan kawasan komersial dan dihuni sekitar \pm 1,5 juta penduduk yang tergolong menengah atas adalah penyediaan air bersih sebesar \pm 4.340 liter per detik dan penanganan air limbah sebesar 3.900 liter per detik.



Gambar 4.4. Kawasan *Water Front City*

Tantangan dalam peningkatan sistem tata kelola air DKI Jakarta adalah:

1. Penataan secara menyeluruh organisasi atau institusi, mulai dari pembuatan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan atau pengelolaan hingga monev
2. Penetapan yang jelas terkait kewenangan dan tupoksi dari masing-masing institusi
3. Penyelarasan masterplan antara air bersih dengan air limbah
4. Komitmen politik untuk pembiayaan dari legislatif dan eksekutif
5. Membangun komunikasi publik yang baik sehingga mendapat dukungan dan partisipasi publik serta lembaga penelitian dan pendidikan
6. Menyiapkan konsep model pembiayaan dalam pola kerjasama dengan pihak swasta karena investasi, teknologi, dan manajemen infrastruktur ini masih membutuhkan kerjasama pembiayaan dan pengelolaan karena keterbatasan fiskal pemerintah

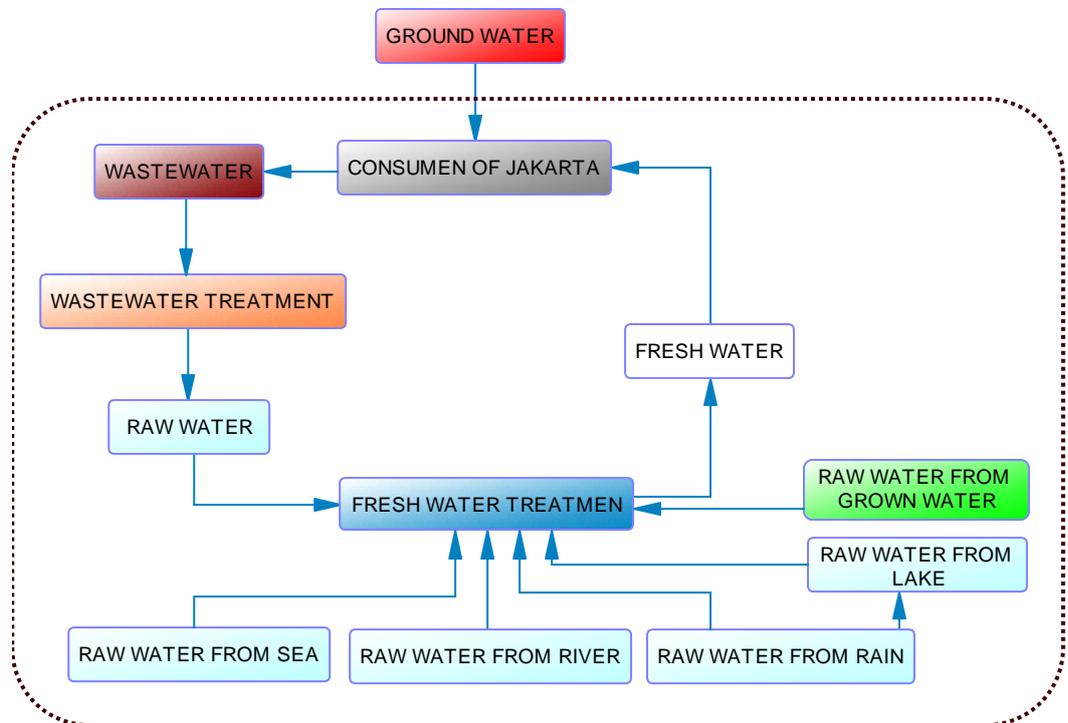
Melihat kondisi pelayanan air bersih di DKI Jakarta, ada beberapa hal yang menjadi tantangan untuk pelayanan air bersih di DKI Jakarta. Tantangan untuk pelayanan air bersih dilihat dari beberapa hal, yaitu:

- a. Permintaan air untuk DKI Jakarta sampai dengan tahun 2020 perlu tambahan 9.000 l/det.
- b. Nilai ekuiti dari produsen air bersih (PD AM Jaya) yang masih negatif sehingga perlu diupayakan hingga nilai ekuitinya menjadi plus.
- c. Angka NRW yang masih tinggi sehingga perlu diminimalkan
- d. Cakupan dan kualitas pelayanan yang masih rendah sehingga perlu adanya upaya yang dianggap dapat meningkatkan cakupan dan kualitas layanan
- e. Urbanisasi, perubahan iklim, dan polusi
- f. Pertumbuhan ekonomi

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PD AM Jaya dalam pelayanan air bersih, yaitu:

1. Mengoptimalkan pengolahan air limbah di DKI Jakarta menjadi air yang memenuhi baku mutu sehingga dapat meminimalisir keterpurukan kualitas air baku yang ada di DKI Jakarta.
2. Distribusi air bersih melalui jaringan perpipaan ke wilayah barat dan timur Jakarta yang belum dijangkau oleh PT Palyja dan Aetra.
3. Penerapan sistem WaterWiSe@SG untuk memonitoring secara online proses distribusi air bersih ke konsumen. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir tingkat kebocoran (NRW) selama distribusi, memonitoring kualitas air selama distribusi, dan memonitoring tekanan pipa selama distribusi.
4. Pelayanan air bersih perpipaan pada kawasan *water front city* yang merupakan kawasan komersial dan dihuni sekitar \pm 1,5 juta penduduk yang tergolong menengah atas adalah penyediaan air bersih sebesar \pm 4.340 liter per detik dan penanganan air limbah sebesar 3.900 liter per detik.
5. Terealisasinya pengalihan dari pelanggan air tanah menjadi pelanggan perpipaan sehingga dapat meminimalisir ekstraksi air tana

dalam hingga pada akhirnya menjadi status "zero" penggunaan air tanah dalam untuk wilayah DKI Jakarta.



Gambar 4.5. Siklus Tata Kelola Air di DKI Jakarta

4.9. RENCANA BISNIS

Rencana bisnis PD AM Jaya tertuang dalam Rencana Jangka Panjang perusahaan tersebut, selanjutnya dilakukan penyesuaian dan integrasi seluruh program. Rencana bisnis yang dikembangkan menyatukan program-program dalam satu kesatuan rencana bisnis. Meningkatkan cakupan layanan, PD AM Jaya mempunyai program percepatan.

Rencana strategis Pemerintah Provinsi DKI Jakarta serta Pemerintah Pusat dalam rangka meningkatkan kebutuhan air guna mendukung terselenggaranya pengembangan SPAM secara mendasar dan berkesinambungan adalah:

- 1) Pasokan dari SPAM Jatiluhur I
Rencana SPAM Jatiluhur I dengan kapasitas total 5.000 liter/detik menjadi prioritas dalam mengatasi kebutuhan air yang sudah sangat mendesak di DKI Jakarta.
- 2) Pembangunan SPAM Hutan Kota
PAM JAYA, PT.Jakpro/JUP, dan PT.Palyja telah menandatangani Perjanjian Kerjasama untuk proyek Pembangunan SPAM Hutan Kota yang merupakan sinergi BUMD Pemprov DKI Jakarta antara PAM JAYA dengan PT.Jakpro/JUP berkapasitas 500 liter/detik, dengan sumber air baku dari Kanal Banjir Barat.
- 3) Rencana IPA Buaran III
Guna menjembatani hingga terealisasinya pasokan tambahan dari Rencana SPAM Jatiluhur, maka sebagai pemenuhan kebutuhan air jangka pendek PAM JAYA berinisiasi untuk membangun IPA Buaran III dengan kapasitas 3.000 liter/detik yang berlokasi di belakang IPA Buaran I dan II (eksisting) dengan memanfaatkan Saluran Tarum Barat eksisting yang mengirimkan pasokan air baku dari Jatiluhur IPA Buaran I & II.
- 4) Rencana Pembangunan IPA Pesanggrahan
Kapasitas 750 liter/detik, sumber air baku dari sungai Pesanggrahan dengan lokasi di DCRS eksisting.
- 5) Rencana Pembangunan IPA Ciliwung/Pejaten
SPAM Ciliwung dengan kapasitas 200 lps akan mensuplai ke area sekitar Pejaten, Pasar Minggu, Kalibata, Rawajati, dan Tanjung Barat. Melayani ±15.000 sambungan baru dan ±5.000 Pelanggan eksisting yang masih kurang supply air bersih.
- 6) Rencana Relokasi IPA Cilandak
Pada lahan Cilandak PAM JAYA terdapat IPA berkapasitas 400 l/detik, yang telah beberapa kali sempat tidak beroperasi karena adanya banjir. Banjir yang menggenangi Instalasi Pengolahan Produksi (IPA), memaksa manajemen untuk menghentikan operasional sementara waktu.

- 7) Selain program-program terkait rencana pengembangan air minum di DKI Jakarta melalui penambahan supply, PAM JAYA juga perlu mempersiapkan program-program terkait program/proyek strategis Pemerintah antara lain:
- a. Penyediaan Air Bersih di Rusun
 - b. Relokasi Jaringan Pipa Terdampak Proyek Pemerintah Provinsi
- Percepatan pelayanan ini juga diharapkan dapat mengatasi permasalahan lainnya, antara lain:
- a. Pengalihan penggunaan air tanah menjadi air perpipaan, sehingga dukungan terhadap lingkungan menjadi lebih baik dengan berkurangnya pemicu penurunan muka tanah.
 - b. Penambahan sambungan ini juga akan menambah jumlah Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) yang dapat dilayani. Saat ini telah mulai dirintis pelayanan di wilayah Utara Jakarta, yaitu di daerah sekitar Waduk Pluit, Kamal Muara, serta Kepulauan Untung Jawa-Kepulauan Seribu.
 - c. Peningkatan terhadap pelanggan eksisting antara lain: peningkatan konsumsi air secara bijak, kehandalan 3K pelayanan yang lebih baik, berkurangnya pelanggaran Zero Consumption yang diharapkan akan berdampak pada berkurangnya tingkat keluhan pelanggan.

Rencana program yang dicanangkan sampai dengan tahun 2023, tertuang dalam draf Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2019-2013. Selama kurun waktu 5 tahun kedepan, dengan adanya program tersebut akan menambah pasokan air baku sekitar 8.450 l/det yang berasal dari SPAM Jatiluhur I 4.000 l/det, pembangunan SPAM Hutan Kota 500 l/det, IPA Buaran III 3.000 l/det, Pembangunan IPA Pesanggrahan 750 l/det, dan Pembangunan IPA Ciliwung/Pejaten 200 l/det. Penambahan jumlah pelanggan melalui sambungan perpipaan diperkirakan akan menambah 225.000 pelanggan baru, sehingga target pada tahun 2023 cakupan layanan air minum 80% akan tercapai.

Selama 5 tahun kedepan membutuhkan investasi sebesar Rp 17.278 milyar yang terdistribusi pada tahun 2019 membutuhkan

investasi sebesar Rp 607 milyar, tahun 2020 sebesar Rp 6.199 milyar, tahun 2021 sebesar Rp 5.201 milyar, tahun 2022 sebesar Rp 3.101 milyar, dan tahun 2023 membutuhkan investasi sebesar RP 2.210 milyar. Rincian kebutuhan investasi berdasarkan program yang dicanangkan termuat dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6. Rincian Kebutuhan Investasi 2019-2023

Uraian	Jumlah	2019	2020	2021	2022	2023
SPAM Jatiluhur 1	11.000.000.000.000	30.000.000.000	3.220.000.000.000	3.250.000.000.000	2.600.000.000.000	1.900.000.000.000
- Persiapan SPAM 1 Jatiluhur	100.000.000.000	30.000.000.000	70.000.000.000			
- Pembangunan Transmisi SPAM 1 Jatiluhur	3.300.000.000.000		1.650.000.000.000	1.650.000.000.000		
- Pembangunan Distribusi SPAM 1 Jatiluhur	4.800.000.000.000		500.000.000.000	1.000.000.000.000	2.000.000.000.000	1.300.000.000.000
- Program Penurunan NRW	2.800.000.000.000		1.000.000.000.000	600.000.000.000	600.000.000.000	600.000.000.000
	-					
SPAM Internal	5.764.000.000.000	465.000.000.000	116.000.000.000	1.251.000.000.000	2.730.000.000.000	1.202.000.000.000
Pembangunan jaringan pipa distribusi dan retikulasi di Wilayah Barat dan Utara	450.000.000.000	450.000.000.000	-	-	-	-
Penyediaan air bersih Rusunanawa	15.000.000.000	15.000.000.000	-	-	-	-
Relokasi Jaringan pipa berdampak proyek Pem	116.000.000.000	-	116.000.000.000	-	-	-
Pembangunan SPAM Pesanggrahan	450.000.000.000		-	225.000.000.000	225.000.000.000	-
Pembangunan SPAM Cilwung	250.000.000.000			125.000.000.000	125.000.000.000	-
Reinforcemen & extention jaringan transmisi dan distribusi	275.000.000.000		-	275.000.000.000	-	-
Optimasi suplai DCR 4 dan Cikokol untuk area Cengkareng dan pegadungan	26.000.000.000		-	26.000.000.000	-	-
SPAM Buaran 3	2.702.000.000.000	-	-	-	1.700.000.000.000	1.002.000.000.000
Relokasi SPAM Cilandak	280.000.000.000	-	-	-	280.000.000.000	-
Program Penurunan NRW non jatiluhur	1.200.000.000.000			600.000.000.000	400.000.000.000	200.000.000.000
	-					
Investasi Rutin Tahunan Pasca Berakhinya Kerjasama	-					
Tanah dan hak atas tanah	29.390.111.004	29.390.111.004				
Bangunan Gedung	14.726.371.786	14.726.371.786				
Instalasi Pengelolaan Air	10.900.000.000	10.900.000.000				
Instalasi Transmisi dan Distribusi	892.963.485	892.963.485				
Mesin dan Peralatan	3.822.500.000	3.822.500.000				
Kendaraan /Alat angkutan	3.657.860.000	3.657.860.000				
Peralatan Kantor	4.575.588.358	4.575.588.358				
Konsultasi dan perijinan	20.597.847.675	20.597.847.675				
Pelayanan MBR dan Daerah Khusus	23.538.656.887	23.538.656.887				
ALB	278.064.950.536	52.550.044.966	54.143.764.818	56.284.037.439	58.548.019.244	56.539.084.069
Biaya Sertifikasi Baru Aset PAM JAYA	65.000.000.000		15.000.000.000	15.000.000.000	15.000.000.000	20.000.000.000
Biaya Pembaharuan SHGB PAM JAYA	16.500.000.000		6.500.000.000	5.000.000.000	2.500.000.000	2.500.000.000
Biaya Investasi Administrasi Umum	59.467.363.971		11.909.252.554	13.695.640.437	15.749.986.503	18.112.484.478
Biaya Investasi Administrasi Umum (Gd. Meter)	18.000.000.000		4.000.000.000	4.000.000.000	5.000.000.000	5.000.000.000
LABORATORIUM	17.000.000.000		4.000.000.000	4.500.000.000	4.000.000.000	4.500.000.000
IPA PLUIT	255.255.000		55.000.000	60.500.000	66.550.000	73.205.000
IPA DAAN MOGOT	232.050.000		50.000.000	55.000.000	60.500.000	66.550.000
IPA P. UNTUNG JAWA	537.600.000		237.600.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Investasi Internal Lainnya	514.609.073.737	112.101.899.195	95.895.617.372	98.695.177.876	101.025.055.747	106.891.323.547
Total	17.278.609.073.737	607.101.899.195	3.431.895.617.372	4.599.695.177.876	5.431.025.055.747	3.208.891.323.547

Sumber

:

PD

AM

Jaya

BAB-V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. ANALISIS ASPEK INTERNAL PERUSAHAAN

A. Analisis Aspek Legalitas

Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta telah menjadi amanat Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang sudah direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015. Pada Undang-Undang tersebut, secara khusus mengatur BUMD Pada BAB XII terdiri dari 12 Pasal, dimulai dari Pasal 331 sampai dengan Pasal 343 serta tersebar di beberapa pasal, seperti Pasal 1 angka 40, Pasal 134 ayat (1) huruf c, 188 ayat (1) huruf c, 298 ayat (5) huruf c, 304 ayat (1) dan (2), 320 ayat (2) huruf g, 402 ayat (2), 405 dan Pasal 409.

Pasal 1 poin 40 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014, menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. Pasal 331 menyatakan bahwa Daerah dapat mendirikan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang pendiriannya berdasarkan Peraturan Daerah (Perda).

Pasal 331 ayat 3 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, ada 2 jenis BUMD yaitu Perusahaan Umum Daerah yang disebut Perumda dan Perusahaan Perseroan Daerah yang disebut dengan Perseroda. Ketentuan tentang bentuk badan hukum tersebut pembentukannya berdasarkan Peraturan Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah, BUMD Perumda adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki satu daerah dan tidak terbagi atas saham (Pasal 5). Perubahan bentuk badan hukum dari PD menjadi Perumda merupakan konsekuensi dan amanat dari PP No. 54 tahun 2017.

Perubahan bentuk badan hukum PD menjadi Perumda merupakan proses restrukturisasi internal seperti amanat yang tertuang

dalam Pasal 114 PP No. 54 tahun 2017. Pasal 112 ayat (1) menyatakan bahwa, restrukturisasi dilakukan dengan maksud untuk menyetatkan BUMD agar dapat beroperasi secara efisien, akuntabel, transparan, dan profesional. Selanjutnya di Pasal 112 ayat (2) menjelaskan bahwa tujuan restrukturisasi untuk

- a. meningkatkan kinerja dan nilai BUMD;
- b. memberikan manfaat berupa dividen dan pajak kepada negara dan Daerah; dan/atau
- c. menghasilkan produk dan layanan dengan harga yang terjangkau kepada konsumen.

Restrukturisasi dilakukan terhadap BUMD yang terus menerus mengalami kerugian dan kerugian tersebut mengancam kelangsungan usaha BUMD. Restrukturisasi dilaksanakan dengan memperhatikan efisiensi biaya, manfaat, dan resiko. Pasal 113 menegaskan bahwa Restrukturisasi meliputi Restrukturisasi regulasi dan/atau Restrukturisasi perusahaan. Restrukturisasi dilaksanakan melalui:

1. Restrukturisasi internal yang mencakup keuangan, manajemen, operasional, sistem, dan prosedur;
2. penataan hubungan fungsional antara Pemerintah Daerah dan BUMD untuk menetapkan arah dalam rangka pelaksanaan kewajiban pelayanan publik.

Hakekat perubahan bentuk badan hukum dari PD AM Jaya menjadi PAM JAYA bukan hanya sekedar berubah dari PD menjadi Perumda, tetapi lebih luas dari itu. Ada beberapa sasaran yang dituju dengan adanya perubahan bentuk badan hukum tersebut yaitu meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat beroperasi secara efisien, akuntabel, transparan, dan profesional sebagai perusahaan yang sehat.

Perubahan bentuk badan hukum dari PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta sebagai momentum bagi perusahaan melakukan restrukturisasi internal, menyangkut tata kelola perusahaan, keuangan, manajemen dan operasi, sistem dan prosedur.

Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta tidak membatalkan Perjanjian Kerjasama *Cooperation Agreement* Penyediaan dan Peningkatan Pelayanan Air Bersih di Jakarta antara PD AM Jaya dengan PT. Palyja dan PT. Aetra. Perjanjian tersebut telah berlaku efektif sejak tahun 1998 untuk jangka waktu 25 (dua puluh lima) tahun yaitu sampai Januari tahun 2023. Mengantisipasi tidak diperpanjang perjanjian tersebut pengelolaan air bersih di Jakarta akan dikelola sendiri oleh Perumda Air Minum Jakarta.

Putusan Pengadilan Negeri Jakarta Pusat dengan Register Perkara No.527/2012 tanggal 24 Maret 2015 yang pada pokoknya memerintahkan untuk menghentikan kebijakan swastanisasi air minum di Jakarta dan mengembalikan pengelolaan air minum sesuai Perda No. 13 Tahun 1992, melaksanakan pengelolaan air sebagaimana Pasal 11 dan 12 UU Konvensi Hak Sosial dan Budaya serta mencabut *Support Letter* dari Gubernur dan Menteri Keuangan *Juncto* Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor : 85/PUU-XI/2013 *Juncto* Putusan Mahkamah Konstitusi nomor : 058-059-060-063/PUU-II/2014 *Juncto* Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor : 008/PUU-III/2005.

Bahwa setiap Subyek Hukum baik berupa orang (*naturlijk person*) dan badan (*recht person*) memiliki kewajiban hukum untuk mematuhi Putusan Pengadilan selain itu Putusan Mahkamah Konstitusi bersifat *Erga Omnes* dalam artian bahwa Putusan Mahkamah Konstitusi mengikat secara umum dan berlaku untuk seluruh wilayah Indonesia dan setara dengan Undang-undang, namun walaupun telah ada Putusan Pengadilan Negeri dan Putusan Mahkamah Konstitusi tersebut terdapat juga Perjanjian Kerjasama *Cooperation Agreement* Penyediaan dan Peningkatan Pelayanan Air Bersih di Wilayah Barat Jakarta antara PD AM Jaya dan PT. Palyja secara hukum perjanjian tersebut adalah merupakan suatu bentuk perikatan keperdataan yang berlaku mengikat bagi Pihak-pihak yang membuat (*Pacta Sunt Servanda*), pertanyaannya adalah apakah dengan adanya Putusan

Pengadilan Negeri Jakarta Pusat dan Putusan Mahkamah Konstitusi membuat perjanjian tersebut dapat di akhir.

Sifat Perjanjian yang berlaku seperti undang-undang bagi yang membuatnya berdasarkan Azas Konsensualitas, yaitu bahwa suatu perjanjian dan perikatan yang timbul telah lahir sejak detik tercapainya kesepakatan, selama para pihak dalam perjanjian tidak menentukan lain. Azas ini sesuai dengan ketentuan Pasal 1320 KUH Perdata mengenai syarat-syarat sahnya perjanjian yang kedua yaitu Azas Kebebasan Berkontrak, yaitu bahwa para pihak dalam suatu perjanjian bebas untuk menentukan materi/isi dari perjanjian sepanjang tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan dan kepatutan. Azas ini tercermin jelas dalam Pasal 1338 KUH Perdata yang menyatakan bahwa semua perjanjian yang dibuat secara sah mengikat sebagai undang-undang bagi mereka yang membuatnya. Sehingga walaupun terdapat Putusan Pengadilan Negeri Jakarta Pusat dan Putusan Mahkamah Konstitusi secara hukum perjanjian antara PD AM Jaya dengan PT. Palyja dan PT. Aetra masih berlaku.

Sehubungan berakhirnya Perjanjian Kerjasama *Cooperation Agreement* Penyediaan dan Peningkatan Pelayanan Air Bersih di Jakarta antara PD AM Jaya dengan PT. Palyja dan PT. Aetra pada tahun 2022, Perumda Air Minum Jakarta siap mengelola dan memperluas cakupan layanan air minum di DKI Jakarta melalui pembangunan SPAM baru dan peningkatan layanan. Peningkatan dilakukan melalui modifikasi unit komponen sarana dan prasarana terbangun untuk meningkatkan kapasitas. Perluasan dilakukan pada unit distribusi berdasarkan adanya kebutuhan perluasan cakupan pelayanan Air Minum kepada masyarakat.

Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta dengan membuat Peraturan Daerah baru dan mencabut Peraturan Daerah DKI Jakarta No. 13 Tahun 1992 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Jakarta. Setelah mencabut sekaligus menerbitkan Perda baru yang menyatakan perubahan bentuk badan

hukum dari Perusahaan Daerah Air Minum Jaya (PD AM Jaya) menjadi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jakarta (PAM JAYA).

Perda baru yang diterbitkan sebagai Perda Pendirian Perusahaan Umum Daerah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 Pasal 11 ayat (1), menyatakan bahwa Perda pendirian perusahaan umum Daerah paling sedikit memuat:

- a. nama dan tempat kedudukan;
- b. maksud dan tujuan;
- c. kegiatan usaha;
- d. jangka waktu berdiri;
- e. besarnya modal dasar dan modal disetor;
- f. tugas dan wewenang Dewan Pengawas dan Direksi; dan
- g. penggunaan laba.

Anggaran dasar perusahaan umum Daerah, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 Pasal 16. Anggaran dasar perusahaan umum Daerah diatur dan merupakan bagian Perda pendirian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1).

B. Analisis Aspek Bisnis Operasi dan Cakupan Layanan

Kondisi pelayanan air bersih perpipaan di DKI Jakarta hingga tahun 2017 masih belum optimal. Jumlah penduduk yang terlayani sistem perpipaan air bersih pada tahun 2017 berjumlah sekitar 6,109 juta jiwa dari total \pm 10,3 juta jiwa, cakupan layanan air bersih perpipaan berjumlah 839.391 sambungan, sehingga yang terlayani baru sekitar \pm 62,2% dari total beban populasi yang ada di DKI Jakarta. Pada bulan Oktober tahun 2018 jumlah penduduk diproyeksikan berjumlah 10,452 juta jiwa, jumlah penduduk yang terlayani 6,297 juta jiwa, sehingga yang terlayani baru sekitar \pm 60,25%. Terjadi penurunan cakupan layanan dibandingkan dengan tahun 2017 seiring dengan laju pertumbuhan penduduk, sementara jumlah sambungan tidak mengalami penambahan.

Teknis Operasi

1. Operasional Produksi

PD AM Jaya tidak melakukan pengolahan air baku menjadi air bersih sendiri, melainkan dilakukan oleh mitra kerja PD AM Jaya itu sendiri, yaitu PT PALYJA dan PT AETRA sedangkan PD AM Jaya hanya bersifat sebagai regulator. Setelah perubahan bentuk badan hukum Perumda Air Minum Jakarta sebagai operator melakukan pengolahan air baku menjadi air bersih.

2. *Input-Proses-Output*

PD AM Jaya mengelola air baku yang berasal dari Air Kanal (Sungai Ciliwung dan Jatiluhur), Kali Krukut, Kanal Tarum Barat (Jatiluhur), Kali Pesanggrahan, Saluran Bekasi Tengah, Kali Ciliwung menjadi air bersih.

6. Biaya Penagihan

Biaya penagihan tarif penggunaan air bersih yang dilakukan oleh PD AM Jaya terdiri dari biaya pemeliharaan meter setiap bulan, biaya beban tetap setiap bulan, dan serta biaya penggunaan air yang ditetapkan berdasarkan banyaknya volume air yang terpakai.

7. Sistem Jaringan Distribusi

Distribusi penyaluran air bersih yang dilakukan oleh PD AM Jaya dilakukan dengan dua cara yaitu yang pertama distribusi menggunakan sistem jaringan perpipaan yang langsung disalurkan ke setiap pelanggan air bersih yang tersebar diseluruh Wilayah DKI Jakarta yang sudah terlayani serta yang kedua distribusi menggunakan truk tangki.

Dilihat dari kondisi eksisting PD AM Jaya dalam aspek bisnis layanan dan teknis operasi tidak terdapat masalah yang krusial ketika nantinya PD AM Jaya berubah bentuk badan hukum menjadi Perumda Air Minum Jakarta. Beberapa hal yang harus direncanakan ketika PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta. Masalah utama dalam tata kelola air dan sumber daya air di DKI Jakarta dilihat dari ketersediaan air

baku untuk air bersih, ketersediaan air tanah, penanganan air limbah, dan masalah ekologi perkotaan pinggir pantai adalah sebagai berikut:

1. Air baku untuk air bersih

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dalam pengelolaan air bersih ketika dilihat dari faktor kondisi air baku yang selama ini digunakan sebagai bahan baku utama dalam penyediaan air bersih di DKI Jakarta, dapat dikatakan bahwasanya kuantitas dan kualitas air baku saat ini masih terus menurun. Hal ini berdampak pada ketersediaan air bersih di DKI Jakarta yang akan semakin krisis. Disisi lain, teknis pelayanan yang dilakukan oleh produsen air bersih masih belum maksimal, dilihat dari segi cakupan layanan yang masih sangat rendah, nilai kebocoran (NRW) yang masih sangat tinggi hingga mencapai angka 40,6%, tarif rata-rata yang semakin tinggi hingga mencapai Rp. 9.800 per m³ untuk pelanggan golongan K IVA dan kualitas air yang dihasilkan masih belum layak minum.

2. Air limbah

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dapat dilihat dari penanganan air limbah, dimana cakupan layanan yang masih sangat rendah yaitu, hanya mencapai 3%. Salah satu penyebabnya adalah sarana dan prasarana pengolahan air limbah yang masih sangat minim. Melihat kondisi penanganan air limbah tersebut, maka hal ini dapat mengakibatkan pencemaran terhadap badan air permukaan dan air tanah di DKI Jakarta akan semakin tinggi dan kondisi sanitasi akan semakin memburuk.

3. Air tanah

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dalam melestarikan kondisi air tanah dapat dikatakan bahwasanya yang terjadi saat ini pengawasan dan pengendalian terhadap penggunaan air tanah yang masih sangat lemah sehingga mengakibatkan ekstraksi air tanah yang semakin tinggi karena rendahnya cakupan layanan air bersih dari produsen air bersih. Selain itu, kemampuan untuk *recharge* keberadaan air tanah yang semakin rendah dan kualitas air tanah

dangkal yang semakin memburuk akibat dari pencemaran limbah cair yang dihasilkan oleh masyarakat DKI Jakarta itu sendiri.

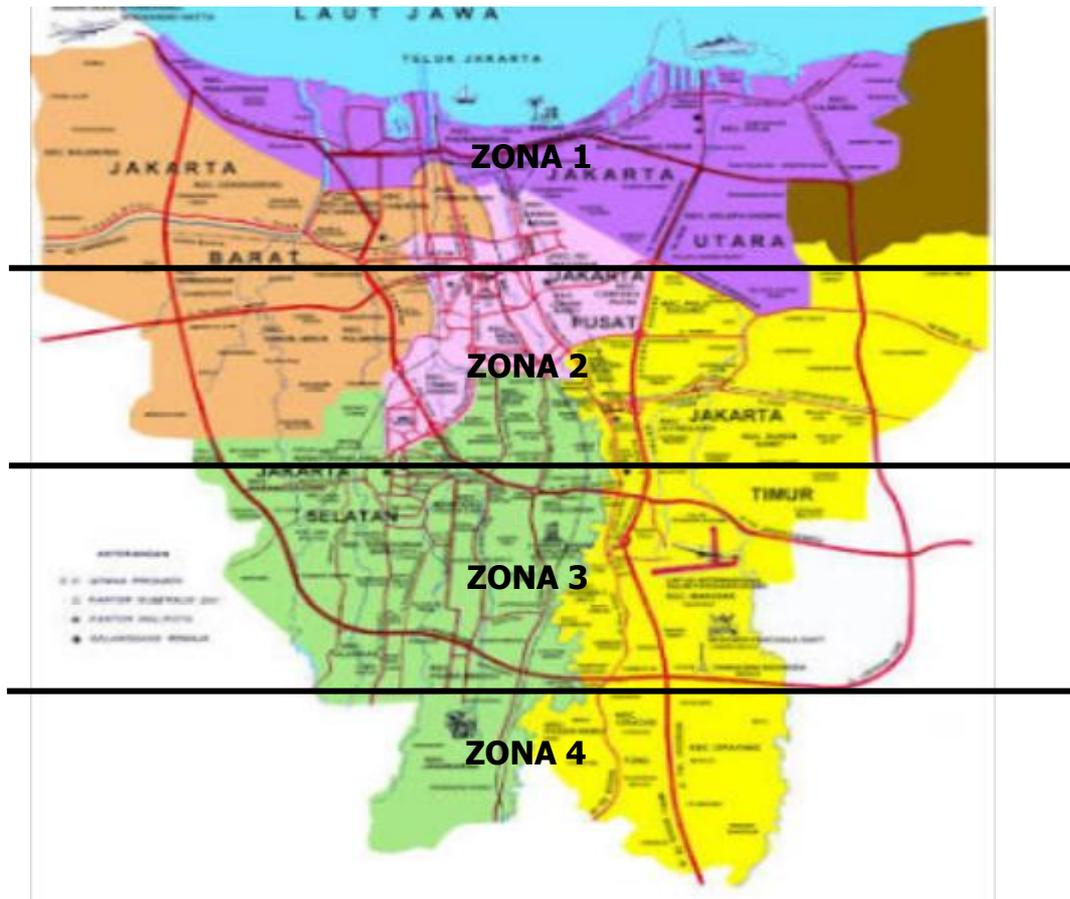
4. Masalah ekologi perkotaan pinggir pantai

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini pada kondisi ekologi perkotaan pinggir pantai adalah penurunan elevasi muka tanah dan intrusi air laut. Intrusi air laut dapat mempengaruhi kondisi air tanah yang ada di DKI Jakarta. Penurunan elevasi muka tanah, perubahan iklim, dan siklus pasang puncak dapat mengakibatkan potensi banjir dan air pasang.

Komponen dan hirarki pemanfaatan sumber air baku di DKI Jakarta saat ini adalah sebagai berikut:

1. Air permukaan (\pm 97% berasal dari luar DKI Jakarta dan sangat rentan gangguan suplai)
2. Air tanah (air tanah dangkal tercemar berat sementara air tanah dalam sudah dalam kondisi sangat kritis dan memicu turunnya permukaan tanah)
3. Air permukaan (bersifat statis dan dinamis)
4. Air hasil re-claim air bekas (*used water*)
5. Air hujan yang dipanen (*rainwater harvesting*)
6. Air hasil proses desalinasi air asin (air laut dan air payau)

Strategi pengendalian ekstraksi air tanah dalam dan pengembangan pelayanan air bersih perpipaan DKI Jakarta untuk periode 2015 sampai dengan 2030 (Gambar 5.1).



Gambar 5.1. Strategi pengendalian ekstraksi air tanah dalam

Berdasarkan Gambar 5.1, terhitung mulai tahun 2015 sampai dengan tahun 2020, seluruh zona 1 harus mendapat suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam. Pada zona 2, terhitung mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2025, seluruh zona 2 harus mendapat suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam. Pada zona 3, terhitung mulai tahun 2025 sampai dengan tahun 2030, seluruh zona 3 harus mendapat suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam. Pada zona 4, terhitung mulai tahun 2030 sampai dengan tahun berikutnya, seluruh zona 4 harus mendapat suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam.

Zona 1 merupakan zona yang sangat diprioritaskan untuk ditangani terlebih dahulu terkait pemenuhan suplai air bersih perpipaan dengan "zero" pengambilan air tanah dalam, mengingat pada zona ini

sangat rentan terhadap potensi banjir dan air pasang yang diakibatkan penurunan elevasi muka tanah yang dapat disebabkan karena penurunan kuantitas air tanah dalam, perubahan iklim, dan siklus pasang puncak.

Tantangan dalam peningkatan sistem tata kelola air DKI Jakarta adalah:

1. Penataan secara menyeluruh organisasi atau institusi, mulai dari pembuatan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan atau pengelolaan hingga monev.
2. Penetapan yang jelas terkait kewenangan dan tupoksi dari masing-masing institusi
3. Penyelarasan masterplan antara air bersih, air limbah, air tanah
4. Komitmen politik untuk pembiayaan sarana dan prasarana tata kelola air dari legislatif dan eksekutif
5. Membangun komunikasi publik yang baik sehingga mendapat dukungan dan partisipasi publik serta lembaga penelitian dan pendidikan
6. Menyiapkan konsep model pembiayaan dalam pola kerjasama dengan pihak swasta karena investasi, teknologi, dan manajemen infrastruktur ini masih membutuhkan kerjasama pembiayaan dan pengelolaan karena keterbatasan fiskal pemerintah

Tujuan utama penyediaan atau pelayanan air bersih (minum) perpipaan adalah melindungi kesehatan masyarakat (*to protect public health*) yang secara operasionalnya melayani penduduk DKI Jakarta. Melihat kondisi pelayanan air bersih dan air limbah di DKI Jakarta, ada beberapa hal yang menjadi tantangan untuk pelayanan air bersih di DKI Jakarta. Tantangan untuk pelayanan air bersih dilihat dari beberapa hal, yaitu:

1. Permintaan air untuk DKI Jakarta sampai dengan tahun 2023 perlu tambahan 8.450 l/det.
2. Nilai ekuiti dari produsen air bersih (PD AM Jaya) yang masih negatif sehingga perlu diupayakan hingga nilai ekuitinya menjadi positif pada Perumda Air Minum Jakarta.

3. Angka NRW yang masih tinggi sehingga perlu diminimalkan sampai dengan 15%.
4. Cakupan dan kualitas pelayanan yang masih rendah sehingga perlu meningkatkan cakupan dan kualitas layanan
5. Urbanisasi, perubahan iklim, dan polusi
6. Pertumbuhan ekonomi

C. Analisis Aspek Manajemen dan Organisasi

Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta, secara prinsip tidak merubah struktur tugas dan fungsi organisasi perusahaan. Tugas dan fungsi perusahaan hasil perubahan bentuk badan hukum harus tertuang dalam Peraturan Daerah. Apabila terjadi perubahan struktur organisasi dan tata kerja dijabarkan dalam Peraturan Gubernur.

1. Secara operasional tugas dan fungsi perusahaan tertuang dalam Peraturan Daerah, sehingga harus melakukan perubahan Peraturan Daerah, yaitu mencabut Perda No. 11 Tahun 1993. Selanjutnya menerbitkan Perda baru hasil perubahan bentuk badan hukum menjadi Perumda Air Minum Jakarta.
2. Aspek manajemen merupakan faktor yang penting dalam proses perubahan bentuk badan hukum. Pada saat awal, manajemen akan menentukan visi, misi dan nilai-nilai dasar dari perusahaan. Visi dan misi akan menjadi pegangan dan arahan organisasi Perumda Air Minum Jakarta untuk bergerak dalam pencapaian tujuan. Nilai-nilai dasar akan menjadi pegangan bagi seluruh pegawai dalam menjalankan usaha. Terkait dengan sasaran, tujuan dan target perusahaan direncanakan dan disusun berdasarkan rencana jangka panjang perusahaan.
3. Untuk meletakkan pondasi pada Perumda Air Minum Jakarta, diperlukan langkah-langkah strategik tertentu. Strategi yang dikembangkan dapat berupa langkah dimulai dari mengintegrasikan manajemen unit-unit bisnis yang dimiliki menjadi satu kesatuan

manajemen dan mengembangkan unit-unit bisnis yang mandiri bagi setiap unit. Seperti yang telah dikemukakan bahwa divisi bisnis Perumda Air Minum Jakarta terdiri dari pelayanan air minum di Jakarta, oleh karena itu organisasi unit bisnis menyesuaikan dengan *core* bisnis utama.

4. Implikasi terhadap organisasi manajemen berdampak pada restrukturisasi organisasi pada level divisi atau manajer. Oleh karena itu dalam menghadapi kondisi seperti ini setiap pimpinan Perumda Air Minum Jakarta perlu melakukan langkah awal yaitu mendiagnosis kemampuan organisasi dan bagaimana mengoperasikan organisasi tersebut secara efektif. Diagnosis yang dilakukan dengan memetakan kebutuhan organisasi antara strategi bisnis dengan strategi SDM.
5. Diagnosis dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal serta implikasinya terhadap manajemen Perumda Air Minum Jakarta. Setelah itu diformulasikan strategi bisnis apa yang digunakan dan strategi SDM yang bagaimana yang dikembangkan untuk mendukung implementasi strategi bisnis.

Integrasi Pengelolaan Air di DKI Jakarta

Integrasi pengelolaan bisnis air dari mitra strategis (PT Palyja dan PT Aetra) pasca pengakhiran kontrak kerjasama, Perumda Air Minum Jakarta membentuk dua divisi baru berupa divisi operasi wilayah barat dan divisi operasi wilayah timur. Kedua divisi tersebut mengelola dan mendistribusikan layanan air bersih sebagai *revenue center*.

Pada tahap berikutnya kedua divisi tersebut dapat ditingkatkan menjadi anak perusahaan melalui tahapan *spin off*. Pemisahan perusahaan bertujuan untuk melakukan efisiensi usaha dan menekan ongkos operasi disamping untuk mengejar laba yang lebih maksimal. Perumda Air Minum Jakarta dapat memisahkan satu atau beberapa kegiatan usaha ke dalam anak perusahaan yang menerima pemisahan. Dengan melakukan pemisahan Perumda Air Minum Jakarta dapat lebih

memfokuskan pada usaha intinya (*core business*) dan juga dapat mengurangi risiko usaha.

Perumda Air Minum Jakarta dapat membentuk divisi baru dibidang pengelolaan air tanah. Pengelolaan air tanah sebagai unit usaha baru memanfaatkan sumber air baku di DKI Jakarta. Pemanfaat sumber air tanah sebagai sumber air baku untuk pengendalian lingkungan perkotaan, agar pemanfaatan air tanah sebagai sumber air oleh masyarakat dapat terkendali.

Kemampuan Organisasi

- Organisasi ditopang oleh sejumlah sistem, sistem ibarat tiang penyangga atau pilar yang menjamin eksistensi organisasi. Perumda Air Minum Jakarta memerlukan dukungan sistem yang efektif untuk pencapaian tujuan organisasi. Ada konsep 7 S sebagai pilar organisasi yaitu, strategi, struktur, systems, staff, style, skill, dan superordinate goals. Ini berarti, organisasi Perumda Air Minum Jakarta akan efektif bila ketujuh S tersebut didisain dan *diintegrasikan secara harmonis sebagai "arsitektur organisasi" (organizational architecture)*.
- Beranjak dari perspektif itu, manajemen Perumda Air Minum Jakarta dapat melakukan diagnosis organisasi melalui langkah-langkah yang sama, pihak Direksi melakukan berbagai perubahan dalam manajemen perusahaan.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi Perumda Air Minum Jakarta terdiri dari KPM, Dewan Pengawas, Direksi, Divisi.

D. Analisis Aspek SDM

Jumlah karyawan PD AM Jaya sampai dengan tahun 2018 sebanyak 190 orang karyawan. Apabila dibandingkan dengan tahun 2013, terdapat penurunan jumlah karyawan PD AM Jaya sebanyak 55

orang. Jumlah pegawai PD AM Jaya yang ditempatkan pada Palyja 615 pegawai dan di Aetra 546 pegawai.

Tabel 5.1. Jumlah Karyawan Menurut Pendidikan PD AM Jaya 2018

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH
1	Doktor (S3)	1
2	Pasca Sarjana (S2)	11
3	Sarjana (S1)	93
4	Diploma (D3)	5
5	SLTA dan sederajat (SMA, SMK, Aliyah)	67
6	SLTP dan sederajat	9
7	SD	4
	TOTAL	190

PD AM JAYA

Berdasar tabel 5.1. pada tahun 2018 mayoritas karyawan PAM JAYA memiliki tingkat pendidikan Strata 1 yaitu sebesar 49%, selanjutnya sebanyak 35% karyawan memiliki tingkat pendidikan SLTA/sederajat. Hanya satu orang yang memiliki tingkat pendidikan Doktor atau S3. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan telah memperoleh tingkat pendidikan yang baik meskipun masih ada 13 orang karyawan yang memiliki pendidikan dibawah SLTA/sederajat.

Berdasarkan pengalaman pegawai, masa kerja karyawan terlama adalah 33 tahun dan masa kerja paling singkat adalah 2 tahun. Sebanyak 39% karyawan tergolong sebagai karyawan baru yang memiliki masa kerja 1-10 tahun, 22% karyawan memiliki masa kerja 11-20 tahun, dan sebanyak 38% karyawan memiliki masa kerja 20-30 tahun.

Tabel 5.2. Jumlah Karyawan Menurut Pengalaman Kerja

NO	MASA KERJA	JUMLAH KARYAWAN
1	0 s.d 10 Tahun	75
2	11 s.d 20 Tahun	42

3	21 s.d 30 Tahun	66
4	31 s.d 40 Tahun	7
	Jumlah	190

Sumber : PD AM Jaya

Perubahan bentuk badan hukum dari PD AM Jaya menjadi PAM JAYA tidak merubah hak dan kewajiban karyawan dan tidak terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK). Secara prinsip sistem rekrutmen dan pengembangan pegawai sudah dilakukan dengan baik. Perlu perbaikan dalam sistem pengembangan SDM di PAM JAYA, terutama dalam pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap sistem kompensasi. Sampai sekarang pegawai PD AM Jaya mengorganisir dalam organisasi serikat pekerja, ada 4 serikat pekerja, kedepan perlu dipertimbangkan untuk dirampingkan agar lebih mudah melakukan koordinasi.

Berdasarkan masa kerja pegawai PD AM Jaya tergolong muda, karena 55,5% dengan masa kerja kurang dari 15 tahun. Kondisi ini memberikan dorongan pada perusahaan berkinerja lebih baik yang ditopang oleh pegawai dengan usia produktif. Jenjang karir pegawai dikelompokkan berdasarkan pangkat dan golongan. Ada 13 jenjang kepangkatan dan 15 golongan.

Pangkat pegawai dalam pengangkatan pertama didasarkan pada pendidikan formal yang dipersyaratkan dan disesuaikan dengan formasi yang tersedia. Ada 3 macam kenaikan pangkat selama masa kerja, yaitu:

1. Kenaikan Pangkat Reguler, diberikan kepada pegawai tanpa memperhatikan jabatan yang dipangkunya.
2. Kenaikan Pangkat Pilihan, diberikan kepada pegawai yang memangku suatu jabatan dan belum mencapai pangkat terendah yang disyaratkan untuk jabatan tersebut.
3. Kenaikan Pangkat Penyesuaian, diberikan kepada pegawai yang telah memperoleh izin belajar dari perusahaan dan menyelesaikan sehingga memperoleh ijazah pendidikan setingkat lebih tinggi dari pendidikan terakhir.

Sistem pengupahan PD AM JAYA mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 78 tahun 2015 tentang Pengupahan, sehingga

kebijakan tersebut dapat diteruskan oleh Perumda Air Minum Jakarta dengan beberapa penyesuaian. Kebijakan perusahaan dibidang pengupahan diarahkan untuk pencapaian penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi pegawai. Penghasilan yang layak mampu memenuhi kebutuhan hidup pegawai dan keluarganya secara wajar. Penghasilan yang layak dapat diberikan dalam bentuk upah dan pendapatan non-upah.

Adapun kebijakan pengupahan itu meliputi: a. Upah minimum; b. Upah kerja lembur; c. Upah tidak masuk kerja karena berhalangan; d. Upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya; e. Upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya; f. bentuk dan cara pembayaran Upah; g. denda dan potongan Upah; h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan Upah; i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional; j. Upah untuk pembayaran pesangon; dan k. Upah untuk perhitungan pajak penghasilan. Komponen Upah terdiri dari Upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap. Setiap tahun perusahaan juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR). Struktur dan skala upah wajib diberitahukan kepada seluruh pegawai.

Sistem pengupahan PD AM JAYA secara umum diatur sebagai berikut:

1. Penentuan golongan upah ditetapkan berdasarkan pekerjaan/jabatan, ketrampilan, kecakapan, keahlian, prestasi kerja pegawai yang bersangkutan serta kemampuan keuangan perusahaan.
2. Susunan komponen upah terdiri dari :
 - a. Upah Pokok
 - b. Tunjangan Tetap, dilaksanakan bersamaan dengan pembayaran upah terdiri dari :
 - Tunjangan istri/suami
 - Tunjangan anak
 - Tunjangan jabatan struktural
 - Tunjangan Perusahaan
 - Tunjangan Kesejahteraan (beras dan non beras)

- Tunjangan kerja
- c. Tunjangan Tidak Tetap, diberikan berdasarkan kehadiran yaitu Tunjangan Kinerja yang dilaksanakan tidak bersamaan dengan pembayaran upah. Tunjangan Kinerja berdasarkan penilaian kinerja akan diberikan pada pertengahan bulan setiap bulannya. Besaran Tunjangan Kinerja tahun berjalan merupakan faktor pengali dalam perhitungan pesangon pegawai pension.
- Setiap tahun perusahaan juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR). Sedangkan Tunjangan perumahan diatur tersendiri melalui Keputusan Direksi.
- a. Pembayaran upah dilakukan pada awal bulan berikutnya, terkecuali pegawai harian dan/atau borongan (kalau ada) dibayarkan secara mingguan atau sesuai dengan prestasi yang dihasilkan, dengan ketentuan:
- Besar upah terendah tidak lebih rendah daripada UMP.
 - Penetapan upah pokok harian menjadi upah pokok bulanan ditetapkan berdasarkan hasil perkalian upah pokok harian dikalikan 30.
 - Pembayaran mingguan dilakukan akhir minggu, kecuali tanggal pembayaran jatuh pada hari libur resmi maka pembayaran dilakukan sehari sebelumnya.
- b. Pajak penghasilan PPh 21 atas total upah dan non upah yang diterima pegawai menjadi tanggungan pegawai.
- Peninjauan upah berkala secara umum dilakukan sekali setahun dengan memperhatikan prestasi kerja, inflasi atau indeks harga konsumen (IHK), dan kemampuan keuangan perusahaan. Setiap pegawai juga berhak:
- a. Jaminan social tenaga kerja dari PT Jamsostek sesuai peraturan perundangan yang berlaku
 - b. Jaminan pemeliharaan kesehatan BPJS Kesehatan sesuai perundang-undangan.
 - c. Pelayanan kesehatan yang diatur tersendiri dalam Keputusan Direksi.

- d. Penghargaan untuk pegawai yang mempunyai masa kerja 10, 20, 30 tahun secara terus menerus dan penilaian prestrasi kerja dalam 2 tahun terakhir menunjukkan nilai baik (B), ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- e. Santunan kematian.
- f. Santunan cacat.
- g. Pakaian dinas setiap tahun sebanyak 2 stel.
- h. Menjadi peserta Dana Pensiun (DAPENMA).

Untuk mewujudkan SDM yang melakukan pekerjaan/tupoksi berkaitan dengan tujuan dan kebijakan perusahaan PD AM Jaya harus:

1. Melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan.
2. Melakukan penataan pegawai sesuai dengan kebutuhan kompetensinya.
3. Melaksanakan pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan dan mengatasi gap kompetensi.
4. Melakukan pembinaan dan pengembangan internal secara intensif untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam setiap unit kerja.
5. Melakukan analisa dan evaluasi system kerja agar dapat menciptakan budaya kerja yang dapat memotivasi kinerja pegawai supaya lebih efektif dan efisien.
6. Melakukan *Job Analysis (work load analysis)* pegawai sehingga dapat terlihat beban kerja dan pembagian tugas pegawai.
7. Membuat jenjang karier yang jelas sehingga dapat meningkatkan minat dan motivasi kerja pegawai yang akan meningkatkan produktifitas pegawai.
8. Menjalankan sistem KPI secara terintegrasi dan terus menerus diperbaharui untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal.

Proses pengakhiran perjanjian kerjasama dengan mitra strategis dengan pengelolaan langsung air minum kembali dilakukan oleh Perumda Air Minum Jakarta dimana SDM yang ada di PT Palyja dan PT Aetra yang awalnya sebagai karyawan PAM dan diperbantukan kepada mitra, sehingga akan ada tambahan karyawan Perumda Air Minum Jakarta

terutama adalah karyawan teknis. Proses pengalihan bisnis dari mitra strategis ke Perumda Air Minum Jakarta melalui proses integrasi sistem SDM dalam satu kesatuan sistem SDM Perumda Air Minum Jakarta.

Pembentukan divisi baru sebagai *Strategic Business Unit (SBU)* dalam pengelolaan air bersih pasca pengakhiran kerjasama yang dikelola langsung oleh Perumda Air Minum Jakarta dan opsi strategis perusahaan melakukan *spin off* terhadap SBU menjadi anak perusahaan, sehingga karyawan melebur menjadi karyawan anak perusahaan.

E. Analisis Aspek Keuangan dan Akuntansi

Salah satu strategi umum yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi kondisi persaingan adalah melakukan restrukturisasi perusahaan. Restrukturisasi perusahaan bertujuan agar perusahaan lebih efisien dan efektif dalam menjalankan usahanya. Jadi dengan melakukan restrukturisasi perusahaan diharapkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik.

Strategi restrukturisasi dengan merubah bentuk PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta tidak merubah sistem keuangan dan akuntansi perusahaan. Perubahan bentuk badan hukum tidak merubah entitas usaha, sistem keuangan dan akuntansi yang diterapkan di PD AM Jaya sekarang ini dapat diteruskan menjadi sistem keuangan dan akuntansi Perumda Air Minum Jakarta.

Perubahan bentuk badan hukum menjadi Perumda Air Minum Jakarta dengan penambahan modal dasar dan modal disetor yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan cakupan layanan air minum akan berpengaruh pada struktur permodalan perusahaan. Diharapkan dengan adanya suntikan modal baru, ekuitas perusahaan menjadi positif. Diharapkan dengan penambahan modal berupa penyertaan modal pemerintah Pemprov DKI Jakarta akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini didukung dengan operasional langsung terhadap pengolahan dan distribusi air minum kepada masyarakat.

Kebutuhan investasi untuk mempercepat cakupan layanan 80% dari total penduduk DKI Jakarta selama 5 (lima) tahun kedepan sebesar Rp 17.278 milyar. Jumlah investasi tersebut dapat dipenuhi dari sumber pendanaan Penyertaan Modal Pemerintah (PMP).

Tabel 5.3. Kebutuhan Investasi Sampai Dengan Tahun 2023

No	Uraian	Jumlah Investasi
I	SPAM Jatiluhur 1	11.000.000.000.000
1	- Persiapan SPAM 1 Jatiluhur	100.000.000.000
2	- Pembangunan Transmisi SPAM 1 Jatiluhur	3.300.000.000.000
3	- Pembangunan Distribusi SPAM 1 Jatiluhur	4.800.000.000.000
4	- Program Penurunan NRW	2.800.000.000.000
II	SPAM Internal	5.764.000.000.000
1	Pembangunan jaringan pipa distribusi dan	450.000.000.000
2	Penyediaan air bersih Rusunanawa	15.000.000.000
3	Relokasi Jaringan pipa berdampak proyek	116.000.000.000
4	Pembangunan SPAM Pesanggrahan	450.000.000.000
5	Pembangunan SPAM Ciliwung	250.000.000.000
6	Reinforcemen & extention jaringan transmisi	275.000.000.000
7	Optimasi suplai DCR 4 dan Cikokol untuk area	26.000.000.000
8	SPAM Buaran 3	2.702.000.000.000
9	Relokasi SPAM Cilandak	280.000.000.000
10	Program Penurunan NRW non jatiluhur	1.200.000.000.000
11	Investasi Rutin Tahunan Pasca Berakhirnya Kerja	-
12	Tanah dan hak atas tanah	29.390.111.004
13	Bangunan Gedung	14.726.371.786
14	Instalasi Pengelolaan Air	10.900.000.000
15	Instalasi Transmisi dan Distribusi	892.963.485
16	Mesin dan Peralatan	3.822.500.000
17	Kendaraan /Alat angkutan	3.657.860.000
18	Peralatan Kantor	4.575.588.358
19	Konsultasi dan perijinan	20.597.847.675
20	Pelayanan MBR dan Daerah Khusus	23.538.656.887
21	ALB	278.064.950.536
22	Biaya Sertifikasi Baru Aset PAM JAYA	65.000.000.000
23	Biaya Pembaharuan SHGB PAM JAYA	16.500.000.000
24	Biaya Investasi Administrasi Umum	59.467.363.971
25	Biaya Investasi Administrasi Umum (Gd. Meter)	18.000.000.000
26	LABORATORIUM	17.000.000.000
27	IPA PLUIT	255.255.000
28	IPA DAAN MOGOT	232.050.000
29	IPA P. UNTUNG JAWA	537.600.000
30	Investasi Internal Lainnya	514.609.073.737
III	Total	17.278.609.073.737

Sumber : PD AM Jaya yang diolah

Jangka panjang, selama 10 tahun perusahaan merencanakan pengembangan SPAM untuk memperluas cakupan layanan air minum di DKI Jakarta melebihi 80% penduduk. Investasi yang diperlukan pada

tahap berikutnya sejumlah Rp 10.175 milyar. Investasi tersebut untuk membiayai proyek SPAM Karian dengan kapasitas 3.200 lps sejumlah Rp 4.175 milyar dan proyek SPAM Jatiluhur II tahap 1 dengan kapasitas 3.000 lps dengan investasi sejumlah Rp 6.000 milyar.

Total kebutuhan investasi selama 10 tahun kedepan mencapai Rp 27.493 milyar. Jumlah investasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan cakupan layanan air minum mencapai 100% penduduk di DKI Jakarta pada tahun 2028. Besarnya investasi harus didukung permodalan perusahaan yang besar, beban biaya investasi ditanggung oleh Pemprov DKI Jakarta dalam bentuk Penyertaan Modal Pemerintah (PMP). Perusahaan dapat menggali sumber pendanaan diluar PMP seperti pinjaman dari lembaga keuangan atau menerbitkan surat hutang (obligasi), pengajuan hibah kepada Pemerintah Pusat.

Tabel 5.4. Kebutuhan Investasi Jangka Panjang

No	Keterangan	Jumlah	2024	2025	2026	2027	2028
I	SPAM Karian (3.200 lps)	4.175	2.050	1.050	625	-	-
1	Pembangunan Transmisi SPAM Karian	1.000	500	50			
2	Pembangunan Distribusi SPAM Karian	2.625	1.000	1.000	625		
3	Program Penurunan NRW	550	550				
	(belum termasuk biaya investasi Reservoir)						
II	SPAM Jatiluhur II (Tahap I - 3.000 lps)	6.000	-	2.750	2.750	500	-
1	Pembangunan Transmisi SPAM Jatiluhur II	2.500		1.250	1.250		
2	Pembangunan Distribusi SPAM Jatiluhur II	2.500		1.000	1.000	500	
3	Program Penurunan NRW	1.000		500	500		
III	Total	10.175	2.050	3.800	3.375	500	-

Sumber : PD AM Jaya yang diolah

Proyeksi Arus Kas

Nilai investasi sebesar Rp 17.278 milyar selama lima tahun ke depan merupakan alokasi belanja yang direncanakan dalam bentuk belanja modal. Belanja modal sangat penting bagi perusahaan untuk pengembangan dan pertumbuhan dari belanja modal tersebut merupakan aset produktif yang menghasilkan pendapatan. Belanja modal menjadi prioritas perusahaan dalam rangka meningkatkan pelayanan dan cakupan layanan air minum.

Proyeksi arus kas selama lima tahun kedepan dari tahun 2019 sampai dengan 2023, memberi gambaran arus kas dari aktivitas operasi dalam kondisi positif. Kas perusahaan mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, di mana kenaikan kas terbesar terjadi pada 2019 akibat adanya penyertaan modal pemerintah, hal tersebut menunjukkan komitmen pemerintah dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan untuk memperbesar kapasitas perusahaan ke depan.

Pada empat tahun awal mulai dari tahun 2019 arus kas dari aktivitas pendanaan mengalami peningkatan yang sangat drastis, hal ini disebabkan adanya penambahan dari PMP yang semula pada tahun 2018 sebesar Rp 250 Milyar menjadi Rp 3.250 Milyar pada tahun 2020, tahun 2021 penambahan PMP Rp 4.600 milyar. Hal tersebut terus meningkat hingga pada tahun 2022 PMP mencapai Rp 8.364 Milyar.

Arus kas dari hasil investasi selama lima tahun mengalami defisit, hal ini disebabkan adanya aktivitas investasi berupa belanja modal berupa pengadaan aktiva tetap sebagai aset produktif. Seiring dengan kebutuhan belanja, sumber pendanaan investasi direncanakan berasal dari penambahan penyertaan modal pemerintah. Penambahan penyertaan modal pemerintah untuk membiayai investasi barang-barang modal, menghasilkan arus kas aktivitas pendanaan menjadi positif, mengalami fluktuasi yang meningkat.

Arus kas aktivitas pendanaan yang positif akan menambah saldo kas akhir tahun. Gambaran saldo kas akhir tahun selama lima tahun menghasilkan saldo positif dan terus mengalami peningkatan, terutama

pada tahun 2022. Secara umum dengan aktivitas investasi belanja modal arus kas perusahaan dalam periode investasi menghasilkan saldo kas positif, artinya perusahaan mampu mengelola dana investasi dengan menjaga tingkat likuiditas yang diharapkan yaitu secara kontinyu mampu menyediakan alat likuid kas yang positif. Kondisi ini dapat menjadi acuan bahwa perusahaan mampu membayar seluruh pengeluaran atau biaya yang diperlukan baik untuk operasional maupun investasi.

Tabel 5.4. Proyeksi Arus Kas Perusahaan 2019-2023

PERUSAHAAN AIR MINUM DKI JAKARTA						
LAPORAN PERUBAHAN PROYEKSI ARUS KAS						
TAHUN 2019 s.d 2023						
(dalam rupiah)						
NO	KETERANGAN	TAHUN 2019	TAHUN 2020	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023
A.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI					
	- Penerimaan Kas dari Rekening Escrow	203.294.949.721	225.959.649.726	236.047.024.922	247.012.931.432	4.554.050.259.364
	- Pembayaran Kas kepada Pihak III Karyawan	(125.137.659.694)	(141.551.673.998)	(148.358.579.803)	(156.984.281.808)	(3.553.103.384.747)
	Jumlah	78.157.290.027	84.407.975.728	87.688.445.119	90.028.649.624	1.000.946.874.617
	- Pembayaran Pajak	(56.563.386.268)	(51.305.670.760)	(49.608.023.474)	(34.042.661.537)	(127.567.557.415)
	- Penerimaan Bunga	27.194.200.833	28.533.638.124	13.343.638.124	13.857.638.124	14.392.638.124
	- Penerimaan Lain - Lain	7.148.177.767	8.412.514.683	6.593.565.207	6.930.878.749	6.823.479.674
	Jumlah	(22.221.007.668)	(14.359.517.953)	(29.670.820.143)	(13.254.144.664)	(106.351.439.617)
	Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Operasi	55.936.282.359	70.048.457.775	58.017.624.976	76.774.504.960	894.595.435.000
B.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI					
	- Pengadaan Aktiva Tetap	(606.964.039.195)	(3.425.395.617.372)	(4.594.695.177.876)	(5.428.525.055.747)	(3.206.391.323.547)
	- investasi jangka pendek	250.000.000.000		(100.000.000.000)	(3.000.000.000.000)	2.300.000.000.000
	- Pengadaan WTP & Jaringan Program MBR, MRT, U	-	-	-	-	-
	- Investasi Lainnya	-	(6.500.000.000)	(5.000.000.000)	(2.500.000.000)	(2.500.000.000)
	Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Investasi	(356.964.039.195)	(3.431.895.617.372)	(4.699.695.177.876)	(8.431.025.055.747)	(908.891.323.547)
C.	ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN					
	- Penerimaan Uang Jaminan Pelanggan	1.644.675.755	1.694.016.028	1.744.836.508	1.797.181.604	1.851.097.052
	- Penyetoran Modal Pemerintah (PMP)	250.000.000.000	3.250.000.000.000	4.600.000.000.000	8.364.000.000.000	-
	Jumlah Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	251.644.675.755	3.251.694.016.028	4.601.744.836.508	8.365.797.181.604	1.851.097.052
	Saldo Awal	307.113.135.228	257.730.054.147	147.576.910.578	107.644.194.185	119.190.825.002
	Kenaikan (Penurunan) Kas dan Setara Kas	(49.383.081.081)	(110.153.143.569)	(39.932.716.392)	11.546.630.817	(12.444.791.495)
	Saldo Akhir	257.730.054.147	147.576.910.578	107.644.194.185	119.190.825.002	106.746.033.506

Sumber : PD AM Jaya yang diolah

Proyeksi Laba Rugi

Aktivitas investasi meningkatkan pendapatan perusahaan, pertumbuhan pendapatan usaha selama lima tahun rata-rata naik sekitar 8,67% per tahun, sedangkan pertumbuhan beban usaha selama lima tahun rata-rata naik sekitar 6,18 % per tahun. Pertumbuhan pendapatan usaha lebih tinggi bila dibandingkan dengan pertumbuhan beban usaha, sehingga perusahaan mengalami efisiensi usaha. Hal ini tercermin dengan pertumbuhan laba yang tumbuh sangat pesat terutama pada tahun 2023. Selama lima tahun diproyeksikan laba kotor tumbuh sekitar 16,07 % per tahun.

Peningkatan laba kotor sebagai akumulasi surplus pendapatan dengan beban, menyebabkan laba bersih perusahaan terus mengalami peningkatan. Laba bersih tahun 2019-2023 tumbuh rata-rata 12,1%. Laba bersih pada tahun 2020 mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2019, namun pada tahun 2021 mengalami penurunan dan peristiwa ini dialami pada tahun 2022. Pada tahun 2023 laba bersih mengalami kenaikan pertumbuhan laba bersih 3,34 kali lipat bila dibandingkan dengan tahun 2022. Hasil investasi yang dilakukan perusahaan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 5.5. Proyeksi Laba Rugi Perusahaan 2019-2023

PERUSAHAAN AIR MINUM DKI JAKARTA						
LAPORAN PERUBAHAN PROYEKSI LABA (RUGI)						
TAHUN 2019 s.d 2023						
(dalam rupiah)						
URAIAN	CATATAN NO	TAHUN 2019	TAHUN 2020	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023
PENDAPATAN USAHA	3.1.	2.852.603.458.865	3.207.255.011.662	3.660.277.955.676	4.300.278.385.908	5.035.606.927.482
Jumlah Beban Usaha		2.603.759.050.942	2.932.829.802.879	3.369.355.752.358	4.070.225.965.391	3.769.318.521.973
Laba (Rugi) Kotor Usaha		248.844.407.923	274.425.208.783	290.922.203.318	230.052.420.517	1.266.288.405.509
Jumlah Beban Umum & Administrasi		126.232.026.112	147.521.343.853	153.657.338.034	162.738.465.160	784.009.733.600
Laba (Rugi) Bersih Usaha		122.612.381.811	126.903.864.930	137.264.865.284	67.313.955.357	482.278.671.909
Jumlah Pendapatan / Biaya Lain - Lain		61.544.486.306	64.057.728.685	50.915.146.119	76.933.889.390	36.968.072.950
- Laba Rugi Sebelum PPh		184.156.868.117	190.961.593.615	188.180.011.403	144.247.844.747	519.246.744.859
Kini		(46.965.067.000)	(47.302.365.250)	(49.870.899.500)	(32.641.135.750)	(136.255.877.250)
Tanggungan		3.518.292.481	2.710.819.746	3.038.598.269	3.170.343.387	3.139.193.201
LABA (RUGI) SESUDAH PPH		140.710.093.598	146.370.048.111	141.347.710.172	114.777.052.384	386.130.060.810
Pendapatan Komprehensif Lainnya		-	-	-	-	-
LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		140.710.093.598	146.370.048.111	141.347.710.172	114.777.052.384	386.130.060.810

Sumber : PD AM Jaya yang diolah

Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca perusahaan selama lima tahun dari tahun 2019 sampai dengan 2023 menunjukkan indikator keuangan yang positif. Aset lancar diproyeksikan tumbuh rata-rata sekitar 71,69% per tahun, pertumbuhan aset lancar paling tinggi pada tahun 2022 dengan pertumbuhan 239,4%.

Aset tetap selama lima tahun dari tahun 2019 sampai dengan 2023 menunjukkan indikator keuangan yang positif. Aset tetap diproyeksikan tumbuh rata-rata sekitar 399% per tahun. Peningkatan aset tetap yang signifikan pada tahun 2020 diproyeksikan Rp 4.186 milyar atau naik 430%, mengalami lonjakan yang signifikan dibanding tahun sebelumnya, hal ini ada aktivitas investasi belanja barang-barang modal. Peningkatan ini berlanjut sampai dengan tahun 2023 yang diproyeksikan sebesar Rp 16.546 milyar atau naik sekitar 17,91% dibanding dengan tahun sebelumnya.

Aset lancar dan aset tetap mengalami pertumbuhan yang signifikan, berdampak pada total aset perusahaan. Rata-rata pertumbuhan total aset selama lima tahun diproyeksikan sekitar 201% per tahun. Pertumbuhan aset mulai meningkat secara drastis pada tahun 2020 yang tumbuh sekitar 191% dibandingkan dengan tahun 2019, kondisi ini berlanjut hingga pada tahun 2022, pada tahun 2023 pertumbuhan total aset mengalami perlambatan.

Liabilitas lancar selama lima tahun diproyeksikan mengalami penurunan. Rata-rata penurunan liabilitas lancar sekitar 1,36% per tahun, penurunan ini disebabkan karena terhapusnya hutang kepada mitra mulai tahun 2020. Liabilitas jangka panjang diproyeksikan mengalami peningkatan, rata-rata pertumbuhan liabilitas jangka panjang sekitar 31% per tahun. Peningkatan ini disebabkan karena ada peningkatan hutang imbalan yang sangat drastis.

Pertumbuhan total liabilitas selama lima tahun dari tahun 2019 sampai 2023 diproyeksikan sekitar 20%, lebih rendah bila dibandingkan

dengan pertumbuhan total aset yang sebesar 201%. Hal ini menandakan bahwa secara solvabilitas perusahaan dalam kondisi sehat, karena mampu meneutupi seluruh hutang dari total aset yang dimiliki.

Ekuitas perusahaan meningkat tajam pada 2020 yaitu sebesar 20.914% dibandingkan tahun sebelumnya, akibat a, dari Rp 16 milyar yang diproyeksikan pada tahun 2019 menjadi Rp 3.412 milyar, hal ini adanya tambahan modal disetor. Pada tahun 2021, juga terjadi peningkatan modal disetor menyebabkan ekuitas naik menjadi Rp 8.135 milyar. Pada tahun 2022 dan 2023 juga terjadi peningkatan ekuitas tapi tidak sebesar pada tahun sebelumnya. Belum ada penerimaan dari saldo laba yang dapat meningkatkan ekuitas.

Tabel 5.6. Proyeksi Neraca Perusahaan 2019-2023

PERUSAHAAN AIR MINUM DKI JAKARTA						
LAPORAN PROYEKSI NERACA						
TAHUN 2019 s.d 2023						
(dalam rupiah)						
AKTIVA	Catatan No.	TAHUN 2019	TAHUN 2020	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023
AKTIVA LANCAR						
- Kas dan Setara Kas	2.1.	257.730.054.147	147.576.910.578	107.644.194.185	119.190.825.002	106.746.033.506
- Investasi Jangka Pendek	2.2.	165.078.866.160	165.078.866.160	270.238.866.160	3.301.868.866.160	1.001.868.866.160
- Piutang Usaha	2.3.	351.161.466.146	418.240.700.460	494.192.995.730	584.582.834.595	688.549.787.048
- Piutang Lain - Lain	2.4.	86.703.322.523	297.829.707.538	908.806.008.670	2.040.180.778.638	2.054.680.489.456
- Persediaan Barang	2.5.	1.573.237.898	545.263.498	651.043.617	767.842.259	103.156.896.888
- Uang Muka	2.6.	414.005.632	68.749.752	32.722.553	-	-
Jumlah Aktiva Lancar		862.660.952.506	1.029.340.197.986	1.781.565.830.915	6.046.591.146.654	3.955.002.073.058
AKTIVA TETAP						
- Tanah dan Hak Atas Tanah	2.7.	100.116.277.962	115.116.277.962	130.116.277.962	145.116.277.962	165.116.277.962
- Bangunan dan Instalasi		2.421.758.058.440	5.816.244.423.257	10.377.743.960.697	15.771.519.029.941	18.935.297.869.010
- Mesin dan Peralatan		70.103.038.958	86.012.291.512	104.207.931.949	123.957.918.451	146.570.402.929
- Inventaris Kantor		28.623.218.151	28.623.218.151	28.623.218.151	28.623.218.151	28.623.218.151
- Alat Angkutan		8.278.215.122	8.278.215.122	8.278.215.122	8.278.215.122	8.278.215.122
Nilai Perolehan		2.628.878.808.633	6.054.274.426.005	10.648.969.603.881	16.077.494.659.627	19.283.885.983.174
- Akum. Penyusutan Aktiva Tetap		(1.839.221.306.698)	(1.867.588.081.698)	(1.905.140.594.698)	(2.044.505.779.698)	(2.737.145.697.698)
Nilai Buku		789.657.501.935	4.186.686.344.307	8.743.829.009.183	14.032.988.879.929	16.546.740.285.476
- Aktiva Pajak tangguhan	2.8.	196.052.453.598	198.763.273.345	201.801.871.615	204.972.215.002	208.111.408.203
- Aktiva Lain - lain	2.9.	20.215.954.235	25.315.185.317	28.652.780.317	29.324.875.318	17.591.364.318
JUMLAH AKTIVA		1.868.586.862.274	5.440.105.000.955	10.755.849.492.030	20.313.877.116.903	20.727.445.131.055

LIABILITAS & EKUITAS	Catatan No.	TAHUN 2019	TAHUN 2020	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023
LIABILITAS LANCAR						
- Hutang Pajak	2.10.	9.007.849.089	4.695.314.898	4.956.919.302	3.560.969.029	12.259.641.562
- Kewajiban Kepada Mitra Swasta	2.11.	19.341.045.316	-	-	-	-
- Hutang Lain - Lain	2.12.	599.802.372.285	560.986.139.311	561.281.122.185	559.575.542.393	573.298.769.534
Jumlah Liabilitas Lancar		628.151.266.690	565.681.454.209	566.238.041.487	563.136.511.422	585.558.411.096
LIABILITAS JANGKA PANJANG						
- Hutang Imbalan	2.13.	1.141.763.435.321	1.380.587.166.518	1.956.489.844.435	3.041.919.309.306	3.051.210.922.681
- Kewajiban Imbalan Kerja	2.14	34.556.699.584	31.656.855.410	27.849.534.610	22.974.990.689	16.848.333.930
- Uang Jaminan Pelanggan	2.15	47.941.581.974	49.635.598.001	51.380.434.509	53.177.616.113	55.028.713.165
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		1.224.261.716.879	1.461.879.619.929	2.035.719.813.554	3.118.071.916.108	3.123.087.969.776
Total Liabilitas		1.852.412.983.569	2.027.561.074.138	2.601.957.855.041	3.681.208.427.530	3.708.646.380.872
EKUITAS						
- Modal Yang Telah Ditetor	2.16/17	976.133.601.104	4.280.277.365.922	8.936.561.403.361	17.359.109.422.605	17.415.648.506.674
- Pendapatan Komprehensif Lainnya	2.19	(4.218.387.150)	(4.218.387.150)	(4.218.387.150)	(4.218.387.150)	(4.218.387.150)
- Saldo Laba (Rugi)	2.18/20	(955.741.335.249)	(863.515.051.955)	(778.451.379.222)	(722.222.346.082)	(392.631.369.341)
Total Ekuitas		16.173.878.705	3.412.543.926.817	8.153.891.636.989	16.632.668.689.373	17.018.798.750.183
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		1.868.586.862.274	5.440.105.000.955	10.755.849.492.030	20.313.877.116.903	20.727.445.131.055

Sumber : PD AM Jaya yang diolah

5.2. ANALISIS ASPEK EKSTERNAL PERUSAHAAN

A. Produk Domestik Regional Bruto

PDRB yang tercipta sepanjang tahun 2017 atas dasar harga berlaku mencapai Rp. 2.410 triliun. Secara nominal, PDRB naik sebesar 233,74 triliun dibanding tahun 2016. Bila dibandingkan di tingkat nasional, nilai tersebut berada pada kisaran 17 persen total PDRB 34 provinsi se-Indonesia. Dengan kontribusi sebesar ini menjadikan ibukota sebagai faktor penggerak yang sangat penting dalam perekonomian nasional.

Dengan jumlah penduduk DKI Jakarta tahun 2017 yang mencapai 10,47 juta jiwa, maka besaran PDRB perkapita sebesar Rp. 230 juta atau US\$ 17.000 (1 US\$ = Rp. 13.500). Angka tersebut jauh di atas angka PDB perkapita nasional yaitu US\$ 3.876. PDRB perkapita DKI Jakarta bahkan jauh di atas PDB perkapita dunia yang mencapai US\$ 10.827 (sumber: IMF, 2017). Dari sisi supply, PDRB DKI Jakarta tahun 2017 didominasi oleh lapangan usaha Perdagangan Besar dan Eceran, dan Reparasi Mobil dan Sepeda Motor, dengan nilai tambah mencapai Rp. 409 triliun dengan kontribusi sebesar 17 persen terhadap total ekonomi ibukota. Sementara dari sisi demand, didominasi oleh pengeluaran konsumsi rumah tangga yang mencapai Rp. 1.436 triliun atau sekitar 60 persen dari total PDRB. Konsumsi rumahtangga di ibukota bahkan mencapai hampir 19 persen total konsumsi masyarakat Indonesia. Padahal penduduk DKI Jakarta tidak sampai 4 persen dari total penduduk di nusantara.

B. Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Jakarta selalu lebih tinggi dibandingkan angka nasional, menjadikan Provinsi DKI Jakarta sebagai penggerak perekonomian nasional. Pertumbuhan ekonomi nasional pada tahun 2017 tercatat sebesar 5,07 persen, pertumbuhan ekonomi tertinggi dicapai oleh Provinsi DKI Jakarta yaitu sebesar 5,85 persen angka ini stabil dari tahun sebelumnya. Hal ini terjadi karena perekonomian

didominasi sektor selain kelompok sektor primer sehingga pertumbuhan ekonominya mampu berada di atas pertumbuhan ekonomi nasional. Perekonomian Provinsi DKI Jakarta, sebagai provinsi dengan kekuatan ekonomi terbesar di Indonesia (menyumbang 17,54 persen dari total PDB nasional), bertumpu pada sektor perdagangan dengan kontribusi sebesar 16,54 persen dari total PDRB DKI Jakarta.

C. Inflasi

Bobot inflasi DKI Jakarta terhadap inflasi nasional paling besar dibandingkan dengan provinsi lain yaitu sekitar 20,16 persen. Kontribusi ini membuat pergerakan harga di DKI Jakarta bisa memberi andil yang cukup besar pada pergerakan harga pada level nasional. Dalam beberapa tahun terakhir perubahan harga di Jakarta relatif terkendali, hanya pada tahun 2013 dan 2014 saja inflasi di DKI Jakarta sempat berada dikisaran 8 persen. Pada waktu itu terjadi penyesuaian harga BBM yang dilakukan pemerintah sehingga mendorong terjadinya inflasi. Sampai dengan tahun 2017 laju inflasi DKI Jakarta tahun 2017 sudah mencapai 3,72 persen. Angka ini sedikit lebih tinggi dibandingkan inflasi nasional yang mencapai 3,61 persen. Besaran inflasi tersebut masih cukup terkendali mengingat target yang ditetapkan pemerintah dalam APBNP 2017 yaitu sebesar 4,3 persen.

D. Investasi PMA dan PMDN

Jakarta mempunyai potensi yang menarik minat investor untuk berinvestasi. DKI Jakarta menjadi provinsi dengan nilai realisasi investasi paling tinggi di Indonesia sepanjang 2017. Berdasarkan data Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), pada tahun tersebut, realisasi investasi di Jakarta mencapai Rp 108,6 triliun. Rinciannya, Rp 47,3 triliun merupakan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) sepanjang Januari-Desember 2017 dan Penanaman Modal Asing (PMA) 4,6 miliar dollar AS atau setara Rp 61,3 triliun. Pencapaian tersebut

meningkat 84,7 persen dibanding 2016. Saat itu, jumlah realisasi investasi PMDN dan PMA yang masuk ke DKI Jakarta adalah Rp 58,8 triliun. Peningkatan investasi di ibukota diharapkan dapat menjadi penopang pertumbuhan ekonomi di DKI Jakarta sehingga tidak bergantung pada konsumsi.

E. APBD Pemprov DKI Jakarta

Tahun 2017, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemprov DKI Jakarta mencapai 70,19 triliun rupiah, yang menjadikannya provinsi dengan APBD terbesar di Indonesia. Arah kebijakan pembangunan DKI Jakarta yakni peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat, membuat nilai APBD DKI Jakarta meningkat setiap tahunnya dan alokasi terbesarnya di bidang pelayanan kepada warga DKI Jakarta.

Pendapatan asli daerah terdiri dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan dan lain-lain pendapatan. Porsi terbesar dari pendapatan adalah pendapatan asli daerah sebesar 41,49 triliun rupiah atau sekitar 66,42%. Pendapatan asli daerah meningkat dari tahun 2016 sebesar 5,31 triliun rupiah.

Belanja daerah DKI Jakarta pada tahun 2017 mencapai 63.61 triliun rupiah. Pemerintah DKI Jakarta membagi belanja daerah menjadi belanja tidak langsung dan belanja langsung. Porsi terbesar untuk belanja tidak langsung adalah belanja pegawai yang mencapai 20,14% dan porsi terbesar untuk belanja langsung adalah belanja barang dan jasa yang mencapai 16,61%.

Secara umum kondisi perekonomian DKI Jakarta relatif lebih baik bila dibandingkan dengan kondisi rata-rata nasional, sehingga kemampuan ekonomi dan keuangan Pemprov DKI Jakarta mampu menopang program-program pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Kemampuan Pemprov DKI dalam membiayai pembangunan infrastruktur dasar khususnya dibidang air minum harus ditingkatkan dan mempunyai komitmen yang kuat dalam cakupan

layanan air minum di DKI Jakarta, sehingga penggunaan air tanah akan berkurang.

Tabel 5.8. Indikator Ekonomi DKI Jakarta Tahun 2017

No	Indikator	Nilai
1	Produk Domestik Regional Bruto	Rp. 2.410 T
2	Pertumbuhan Ekonomi	5,85%
3	Inflasi	3,72%
4	Investasi PMA	Rp. 61.3 T
5	Investasi PMDN	Rp. 47.3 T
6	Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD)	Rp. 70.19 T

Sumber: BPS DKI Jakarta dan BKPM (data diolah)

5.3. RENCANA BISNIS

Rencana bisnis Perumda Air Minum Jakarta merupakan rencana bisnis dari PD AM Jaya yang sudah tertuang dalam Rencana Jangka Panjang perusahaan tersebut, selanjutnya dilakukan penyesuaian dan integrasi seluruh program. Rencana bisnis yang dikembangkan menyatukan program-program dalam satu kesatuan rencana bisnis sampai dengan kurun waktu 2023.

Guna meningkatkan cakupan pelayanan air bersih di DKI Jakarta dengan cara menambah pasokan supply air bersih baik melalui peningkatan kapasitas produksi dengan pembangunan Instalasi Pengolahan Air (IPA) baru atau *uprating* IPA eksisting, dan atau tambahan pasokan air curah dari luar Jakarta. Beberapa alternatif rencana pasokan tambahan produksi/curah tersebut antara lain:

1) Pasokan dari SPAM Jatiluhur I

Rencana SPAM Jatiluhur I dengan kapasitas total 5.000 liter/detik menjadi salah satu alternatif dalam mengatasi kebutuhan air di DKI Jakarta. PAM JAYA telah mengantisipasi penyerapan rencana pasokan dari SPAM Jatiluhur 1 sebesar 4.000 liter/detik dengan menyusun DED Pipa Transmisi dengan perkiraan biaya investasi sebesar Rp 3,3 trilyun, namun pelaksanaan pembangunannya kemudian dialihkan ke Dinas Tata Air Provinsi DKI Jakarta (DTA). Selain pipa transmisi, dibutuhkan juga biaya investasi untuk jaringan distribusi dan biaya Sambungan Baru sekitar Rp 4,4 Trilyun untuk

SPAM Jatiluhur 1 (sumber presentasi WII) dan program penurunan NRW sekitar Rp 2,8 Trilyun.

Diperlukan proses legal dan administrasi yang panjang sebelum dapat dilakukan pembangunannya, sehingga perlu dipersiapkan alternatif lainnya untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek saat ini. SPAM Jatiluhur I (IPA Bekasi) akan dialirkan ke wilayah pelayanan PT.PALYJA (bagian Barat) sekitar 2.200 liter/detik, yang dipasok secara bertahap 1.000 liter/detik mulai tahun 2022 dan ke wilayah pelayanan PT. Aetra (bagian Timur) sekitar 1.800 liter/detik, yang dipasok secara bertahap 600 liter/detik mulai tahun 2022 dan 1.200 liter/detik mulai tahun 2023.

2) Pembangunan SPAM Hutan Kota

Pembangunan SPAM Hutan Kota merupakan sinergi BUMD Pemprov DKI Jakarta antara PAM JAYA dengan PT.Jakpro/JUP berkapasitas 500 liter/detik, dengan sumber air baku dari Kanal Banjir Barat. PAM JAYA, PT. Jakpro/JUP, dan PT. Palyja telah menandatangani Perjanjian Kerjasama untuk proyek Pembangunan SPAM Hutan Kota. PT. Jakpro/JUP membangun IPA Hutan Kota dan PAM JAYA membangun jaringan perpipaan (dibiayai PMD) guna menambah ±30.000 pelanggan baru.

SPAM Hutan Kota ini dibangun untuk meningkatkan pasokan air bersih perpipaan yang diprioritaskan bagi masyarakat MBR di Cengkareng Barat, Tegal Alur, Pegadungan, Kamal, Kamal Muara, Muara Angke dan Muara Baru.

Saat ini pekerjaan konstruksi pembangunan IPA Hutan Kota tengah berjalan, sedangkan pipa transmisi dan pipa distribusi Hutan Kota sebagian sudah mulai memasuki tahap konstruksi, dan sebagian lainnya dalam proses tender dan pengurusan perijinan. IPA Hutan Kota dengan kapasitas 500 l/detik ini rencananya akan diproduksi secara bertahap 200 liter/detik mulai bulan April 2019 dan 500 liter/detik pada akhir tahun 2019.

3) Rencana IPA Buaran III

PAM JAYA membangun IPA Buaran III dengan kapasitas 3.000 liter/detik yang berlokasi di belakang IPA Buaran I dan II (eksisting) dengan memanfaatkan Saluran Tarum Barat eksisting yang mengirimkan pasokan air baku dari Jatiluhur IPA Buaran I & II. Dalam berbagai studi awal /terdahulu dan kini telah digagas Rencana IPA Buaran III antara lain Studi JICA (1996/1997) dan Master Plan PAM JAYA/Aetra/ Palyja.

Dengan terbangunnya IPA Buaran III, akan menambah jumlah pelanggan sekitar 180.000 sambungan/KK serta meningkatkan cakupan pelayanan sekitar 9%. Penyaluran air dari IPA Buaran III adalah untuk ke arah Utara Jakarta, yang saat ini merupakan daerah kritis air. Pada awal operasional IPA Buaran III akan melayani Kecamatan Penjaringan bagian Timur, Pademangan, Tambora, Taman Sari, Cilincing bagian Timur, sebagian Cakung bagian Timur. Perkiraan total biaya investasi termasuk studi untuk Pembangunan IPA, Pembangunan Jaringan Distribusi dan Sambungan Baru adalah sekitar Rp 2,7 Trilyun.

4) Rencana Pembangunan IPA Pesanggrahan

Rencana Pembangunan IPA Pesanggrahan dengan kapasitas 750 liter/detik dengan memanfaatkan sumber air baku dari sungai Pesanggrahan yang berlokasi di DCRS.

Proyek ini dilatarbelakangi, bahwa pesatnya pertumbuhan beberapa area pengembangan baru seperti, perumahan, perkantoran, highrise building di Jakarta Selatan. Area kritis air bersih di wilayah Barat Utara Jakarta. Pemberlakuan Pajak Air Bawah Tanah yang tinggi menuntun *Key Account* untuk beralih ke air bersih perpipaan. Tertundanya rencana *supply* Karian.

Area Layanan meliputi : a. PA S6 (Keluran Bintaro, Cipulir, Grogol Selatan, Grogol Utara, Kebayoran Lama Selatan, Kebayoran Lama Utara, Pesanggrahan, Petikangan Selatan, Sukabumi Selatan, Ulujami. b. *Switching* pelayanan DCR4 ke wilayah Utara Jakarta.

Area MBR meliputi Beberapa Rusun/ Rumah Program DP 0%, Rusun, Kampung Prioritas.

IPA Pesanggrahan dengan kapasitas 750 l/detik ini direncanakan berproduksi secara bertahap 350 liter/detik mulai tahun 2020 dan 750 liter/detik mulai tahun 2021/2022.

5) Rencana Pembangunan IPA Ciliwung/Pejaten

SPAM Ciliwung dengan kapasitas 200 lps akan mensuplai ke:

- Peningkatan $\pm 1\%$ Cakupan Pelayanan - Area sekitar Pejaten, Pasar Minggu, Kalibata, Rawajati dan Tanjung Barat
- Melayani ± 15.000 sambungan baru & ± 5.000 Pelanggan eksisting yang masih kurang *supply* air bersih

Pembangunan IPA Ciliwung ini membutuhkan pendanaan investasi sekitar Rp 250 Milyar. IPA Ciliwung dengan kapasitas 200 l/detik ini direncanakan mulai berproduksi mulai tahun 2021.

6) Rencana Relokasi IPA Cilandak

PAM JAYA mempunyai IPA di Cilandak berkapasitas 400 l/detik, yang telah beberapa kali sempat tidak beroperasi karena adanya banjir. Banjir yang menggenangi Instalasi Pengolahan Produksi (IPA), memaksa manajemen untuk menghentikan operasional sementara waktu. Akibatnya pelanggan di beberapa daerah terkena dampak penghentian operasional ini yaitu sekitar 18.595 pelanggan Rumah Tangga dan 2.617 pelanggan lainnya. Di sisi lain, dari aspek finansial juga menghadapi kerugian dengan hilangnya potensi penjualan air sekitar 311.929 m³, yaitu sekitar Rp 3,5 Milyar (data Maret 2017).

Berkenaan dengan hal tersebut, perlu dilakukan relokasi IPA Cilandak dari area lahan Cilandak eksisting ke area lahan Cilandak yang lebih tinggi (aman) dimana dibutuhkan biaya investasi sekitar Rp 280 Milyar.

Selain program-program terkait rencana pengembangan air minum di DKI Jakarta melalui penambahan *supply*, PAM JAYA juga perlu mempersiapkan program-program terkait program/proyek strategis Pemerintah antara lain:

a. Penyediaan Air Bersih di Rusun

Salah satu program strategis Pemprov DKI Jakarta adalah pelayanan air bersih bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR), terutama yang tinggal di Rusunawa. Pembangunan Rusunawa oleh para pengembang melalui kewajiban kelebihan KLB seringkali tidak memperhitungkan jaringan pipa yang diperlukan untuk *supply* airnya. Tidak jarang jaringan internalnya pun tidak siap termasuk reservoir. Guna mendukung program pemprov dalam penyediaan Rusunawa, dibutuhkan pendanaan sebesar Rp 15 Milyar. Rusun-Rusun ini pada umumnya terletak di wilayah Jakarta Utara dan Barat yang merupakan area kritis air bersih, sehingga para penghuni Rusun harus membeli air dari sumber lain antara lain penjual air keliling/gerobak dengan harga yang sangat mahal sekitar Rp 2.000/pikul atau setara dengan Rp 50.000/m³. Namun apabila Rusun-rusun ini terlayani air bersih, maka akan terdapat sekitar 3.000 KK yang dapat memperoleh air bersih dengan tarif hanya sekitar Rp 1.050-3.500/m³.

b. Relokasi Jaringan Pipa Terdampak Proyek Pemerintah Provinsi

Relokasi jaringan perpipaan akibat pembangunan Infrastruktur oleh pemerintah Provinsi DKI maupun pemerintah pusat yang meliputi: Simpang Tak Sebidang, Pelebaran Jalan dan Saluran Air, pembangunan Jembatan Penyeberangan Orang (JPO), dll. Tujuan relokasi pipa adalah untuk mempertahankan pelayanan kepada pelanggan. Diasumsikan bahwa bila tidak ada pengerjaan relokasi maka pelayanan akan terganggu yang mengakibatkan suplai air ke pelanggan berkurang atau bahkan terhenti. Berkurangnya suplai air akan mendorong pelanggan untuk mencari alternative lain diantaranya membeli dari gerobak air. Di sisi lain, dari aspek finansial juga menghadapi kerugian dengan hilangnya potensi penjualan air. Salah satu program relokasi pipa yang perlu dipersiapkan oleh PAM JAYA antara lain jaringan pipa yang terkena Proyek Pemerintah MRT Tahap 2.

Dari inisial proyek yang direncanakan sampai dengan tahun 2023, memberikan gambaran bahwa target yang akan dicapai pelayanan air minum sebesar 80%. Dari sisi kebutuhan pembiayaan untuk keseluruhan investasi membutuhkan dana sekitar Rp 17.278 milyar. Kebutuhan dana yang sangat besar tersebut dapat dicarikan sumber-sumber pendanaan dari APBD Pemprov DKI Jakarta, APBN, dan mitra swasta. Untuk pembiayaan yang bersifat kecil seperti pembangunan pipa transmisi IPA baru, pelayanan MBR, penurunan NWR kebocoran komersial, relokasi pipa dapat berasal dari investasi perusahaan sendiri. Program percepatan yang telah dicanangkan agar masalah air di Jakarta dapat dilayani dengan baik seiring dengan perkembangan jumlah penduduk dan pertumbuhan ekonomi.

Jangka panjang, selama 10 tahun perusahaan menrencanakan pengembangan SPAM untuk memperluas cakupan layanan air minum di DKI Jakarta melebihi 80% penduduk. Investasi yang diperlukan pada tahap berikutnya sejumlah Rp 10.175 milyar. Investasi tersebut untuk membiayai proyek SPAM Karian dengan kapasitas 3.200 lps sejumlah Rp 4.175 milyar dan proyek SPAM Jatiluhur II tahap 1 dengan kapasitas 3.000 lps dengan investasi sejumlah Rp 6.000 milyar.

Berikut adalah program percepatan yang dilakukan oleh PAM Jaya yang terbagi menjadi 2 fase, fase pertama yaitu 2019-2023 dan fase kedua 2024-2028:

Tabel 5.9. Rencana Program dan Biaya (milyar rupiah)

Uraian	Jumlah	2019	2020	2021	2022	2023
SPAM Jatiluhur 1	11.000.000.000.000	30.000.000.000	3.220.000.000.000	3.250.000.000.000	2.600.000.000.000	1.900.000.000.000
- Persiapan SPAM 1 Jatiluhur	100.000.000.000	30.000.000.000	70.000.000.000			
- Pembangunan Transmisi SPAM 1 Jatiluhur	3.300.000.000.000		1.650.000.000.000	1.650.000.000.000		
- Pembangunan Distribusi SPAM 1 Jatiluhur	4.800.000.000.000		500.000.000.000	1.000.000.000.000	2.000.000.000.000	1.300.000.000.000
- Program Penurunan NRW	2.800.000.000.000		1.000.000.000.000	600.000.000.000	600.000.000.000	600.000.000.000
	-					
SPAM Internal	5.764.000.000.000	465.000.000.000	116.000.000.000	1.251.000.000.000	2.730.000.000.000	1.202.000.000.000
Pembangunan jaringan pipa distribusi dan retikulasi di Wilayah Barat dan Utara	450.000.000.000	450.000.000.000	-	-	-	-
Penyediaan air bersih Rusunanawa	15.000.000.000	15.000.000.000	-	-	-	-
Relokasi Jaringan pipa berdampak proyek Pem	116.000.000.000	-	116.000.000.000	-	-	-
Pembangunan SPAM Pesanggrahan	450.000.000.000		-	225.000.000.000	225.000.000.000	-
Pembangunan SPAM Cilung	250.000.000.000		-	125.000.000.000	125.000.000.000	-
Reinforcemen & extention jaringan transmisi dan distribusi	275.000.000.000		-	275.000.000.000	-	-
Optimasi suplai DCR 4 dan Cikokol untuk area Cengkareng dan pegadungan	26.000.000.000		-	26.000.000.000	-	-
SPAM Buaran 3	2.702.000.000.000	-	-	-	1.700.000.000.000	1.002.000.000.000
Relokasi SPAM Cilandak	280.000.000.000	-	-	-	280.000.000.000	-
Program Penurunan NRW non jatiluhur	1.200.000.000.000			600.000.000.000	400.000.000.000	200.000.000.000
	-					
Investasi Rutin Tahunan Pasca Berakhirnya Kerjasama	-					
Tanah dan hak atas tanah	29.390.111.004	29.390.111.004				
Bangunan Gedung	14.726.371.786	14.726.371.786				
Instalasi Pengelolaan Air	10.900.000.000	10.900.000.000				
Instalasi Transmisi dan Distribusi	892.963.485	892.963.485				
Mesin dan Peralatan	3.822.500.000	3.822.500.000				
Kendaraan /Alat angkutan	3.657.860.000	3.657.860.000				
Peralatan Kantor	4.575.588.358	4.575.588.358				
Konsultasi dan perijinan	20.597.847.675	20.597.847.675				
Pelayanan MBR dan Daerah Khusus	23.538.656.887	23.538.656.887				
ALB	278.064.950.536	52.550.044.966	54.143.764.818	56.284.037.439	58.548.019.244	56.539.084.069
Biaya Sertifikasi Baru Aset PAM JAYA	65.000.000.000		15.000.000.000	15.000.000.000	15.000.000.000	20.000.000.000
Biaya Pembaharuan SHGB PAM JAYA	16.500.000.000		6.500.000.000	5.000.000.000	2.500.000.000	2.500.000.000
Biaya Investasi Administrasi Umum	59.467.363.971		11.909.252.554	13.695.640.437	15.749.986.503	18.112.484.478
Biaya Investasi Administrasi Umum (Gd. Meter)	18.000.000.000		4.000.000.000	4.000.000.000	5.000.000.000	5.000.000.000
LABORATORIUM	17.000.000.000		4.000.000.000	4.500.000.000	4.000.000.000	4.500.000.000
IPA PLUIT	255.255.000		55.000.000	60.500.000	66.550.000	73.205.000
IPA DAAN MOGOT	232.050.000		50.000.000	55.000.000	60.500.000	66.550.000
IPA P. UNTUNG JAWA	537.600.000		237.600.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Investasi Internal Lainnya	514.609.073.737	112.101.899.195	95.895.617.372	98.695.177.876	101.025.055.747	106.891.323.547
Total	17.278.609.073.737	607.101.899.195	3.431.895.617.372	4.599.695.177.876	5.431.025.055.747	3.208.891.323.547

Sumber : PD AM Jaya yang diolah

Tabel 5.10. Kebutuhan Investasi Jangka Panjang

No	Keterangan	Jumlah	2024	2025	2026	2027	2028
I	SPAM Karian (3.200 lps)	4.175	2.050	1.050	625	-	-
1	Pembangunan Transmisi SPAM Karian	1.000	500	50			
2	Pembangunan Distribusi SPAM Karian	2.625	1.000	1.000	625		
3	Program Penurunan NRW	550	550				
	(belum termasuk biaya investasi Reservoir)						
II	SPAM Jatiluhur II (Tahap I - 3.000 lps)	6.000	-	2.750	2.750	500	-
1	Pembangunan Transmisi SPAM Jatiluhur II	2.500		1.250	1.250		
2	Pembangunan Distribusi SPAM Jatiluhur II	2.500		1.000	1.000	500	
3	Program Penurunan NRW	1.000		500	500		
III	Total	10.175	2.050	3.800	3.375	500	-

Sumber : PD AM Jaya yang diolah

Total kebutuhan investasi selama 10 tahun kedepan mencapai Rp 27.453 milyar. Jumlah investasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan cakupan layanan air minum mencapai 100% penduduk di DKI Jakarta pada tahun 2028. Besarnya investasi harus didukung permodalan perusahaan yang besar, beban biaya investasi ditanggung oleh Pemprov DKI Jakarta dalam bentuk Penyertaan Modal Pemerintah (PMP). Perusahaan dapat menggali sumber pendanaan diluar PMP seperti pinjaman dari lembaga keuangan atau menerbitkan surat hutang (obligasi), pengajuan hibah kepada Pemerintah Pusat.

KEBUTUHAN INVESTASI DAN PERMODALAN PERUMDA AIR MINUM JAKARTA

Kebutuhan investasi dalam percepatan pelayanan air bersih dan pengelolaan air limbah di Jakarta sampai dengan tahun 2023 membutuhkan pembiayaan sebesar Rp. 17.278 milyar. Dari jumlah tersebut Pemprov DKI Jakarta mempunyai porsi paling besar untuk membiayai investasi. Untuk mengantisipasi kebutuhan investasi usaha air minum Perumda Air Minum Jakarta diperlukan jumlah modal yang sangat besar. Ruang lingkup usaha Perumda Air Minum Jakarta tidak hanya

pengelolaan air minum dan air tanah, tetapi juga ada kemungkinan pengolahan air limbah yang membutuhkan investasi cukup besar.

Jumlah modal dasar dalam pendirian Perumda Air Minum Jakarta sebesar Rp 27.000 milyar. Jumlah modal tersebut untuk melayani air minum dan pengelolaan air tanah. Perubahan modal dasar dari Rp. 2.000 milyar menjadi Rp 27.000 milyar, hal ini memenuhi kebutuhan investasi jangka panjang sekitar 10 tahun kedepan. Penambahan modal dasar mempunyai konsekuensi terhadap modal disetor, sehingga ekuitas perusahaan menjadi positif tergantung pada akumulasi kerugian pada tahun 2018. Jumlah modal yang telah disetor penuh sebesar Rp 673.583.556.138 (enam ratus tujuh puluh tiga milyar lima ratus delapan puluh tiga juta lima ratus lima puluh enam ribu seratus tiga puluh delapan rupiah) pada tahun 2018. Pada tahun 2019 terdapat penambahan modal disetor sejumlah Rp. 385.000.000.000. Sehingga, total modal disetor per 2019 sejumlah Rp. 1.058.583.556.138

Kebutuhan pendanaan investasi Perumda Air Minum Jakarta dapat berasal pihak luar dalam bentuk pinjaman dari lembaga keuangan atau dengan menerbitkan surat-surat berharga jangka panjang berupa obligasi. Pemenuhan pendanaan investasi tersebut membutuhkan analisis kelayakan investasi oleh kreditur, oleh karena itu kinerja perusahaan harus sehat terutama aspek keuangan. Selain pinjaman, kebutuhan investasi juga dapat berasal dari investor atau pihak swasta yang menanamkan dananya dalam bentuk kerjasama operasi yang saling menguntungkan. Kerjasama operasi harus betul-betul dikaji dari aspek legal, aspek teknis operasi, aspek sistem dan teknologi, aspek pelayanan, aspek keuangan, dan aspek SDM.

5.4. PEMBAHASAN

Permasalahan Tata Kelola Air di Jakarta

Masalah utama dalam tata kelola air dan sumber daya air di DKI Jakarta dilihat dari ketersediaan air baku untuk air bersih, ketersediaan

air tanah, penanganan air limbah, dan masalah ekologi perkotaan pinggir pantai adalah sebagai berikut:

1. Air baku untuk air bersih

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dalam pengelolaan air bersih ketika dilihat dari faktor kondisi air baku yang selama ini digunakan sebagai bahan baku utama dalam penyediaan air bersih di DKI Jakarta, dapat dikatakan bahwasanya kuantitas dan kualitas air baku saat ini masih terus menurun. Hal ini berdampak pada ketersediaan air bersih di DKI Jakarta yang akan semakin krisis. Disisi lain, teknis pelayanan yang dilakukan oleh produsen air bersih (PD AM Jaya) masih belum maksimal, dilihat dari segi cakupan layanan yang masih sangat rendah, nilai kebocoran (NRW) yang masih sangat tinggi hingga mencapai angka 40,6%, tarif rata-rata yang semakin tinggi, dan kualitas air yang dihasilkan masih belum layak minum.

2. Air limbah

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dilihat dari penanganan air limbah, dapat dikatakan bahwasanya cakupan layanan yang masih sangat rendah yaitu hanya mencapai 2,8%. Salah satu penyebabnya adalah sarana dan prasarana pengolahan air limbah yang masih sangat minim. Melihat kondisi penanganan air limbah yang masih sangat minim, maka hal ini dapat mengakibatkan pencemaran terhadap badan air permukaan dan air tanah di DKI Jakarta akan semakin tinggi dan kondisi sanitasi akan semakin memburuk.

3. Air tanah

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini dalam melestarikan kondisi air tanah dapat dikatakan bahwasanya yang terjadi saat ini adalah pengawasan dan pengendalian terhadap penggunaan air tanah yang masih sangat lemah sehingga mengakibatkan ekstraksi air tanah yang semakin tinggi karena rendahnya cakupan layanan air bersih dari produsen air bersih (PD AM Jaya). Selain itu, kemampuan untuk *recharge* keberadaan air tanah yang semakin rendah dan kualitas air

tanah dangkal yang semakin memburuk akibat dari pencemaran limbah cair yang dihasilkan oleh masyarakat DKI Jakarta itu sendiri.

4. Masalah ekologi perkotaan pinggir pantai

Masalah yang dihadapi DKI Jakarta saat ini pada kondisi ekologi perkotaan pinggir pantai adalah penurunan elevasi muka tanah dan intrusi air laut. Intrusi air laut dapat mempengaruhi kondisi air tanah yang ada di DKI Jakarta. Penurunan elevasi muka tanah, perubahan iklim, dan siklus pasang puncak dapat mengakibatkan potensi banjir dan air pasang.

Tantangan dan Peluang

Tujuan utama penyediaan atau pelayanan air bersih (minum) perpipaan adalah melindungi kesehatan masyarakat (*to protect public health*) yang secara operasionalnya melayani penduduk dalam hal ini penduduk DKI Jakarta. Sedangkan tujuan utama pelayanan pengolahan air limbah adalah melindungi lingkungan (*to protect surface water quality*) yang secara operasionalnya melayani lingkungan. Hubungan antara penduduk dengan lingkungan dapat diilustrasikan bahwa aktivitas penduduk dapat berpengaruh positif (aktivitas yang sehat) dan negatif (aktivitas yang tidak sehat) terhadap lingkungan, demikian halnya dengan lingkungan akan berpengaruh secara signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan penduduk. Dari total penduduk yang ada di DKI Jakarta, setiap harinya menimbulkan beban polusi (*Pollution Load Generation*) sebesar ± 250.800 kg polusi BOD.

Melihat kondisi pelayanan air bersih dan air limbah di DKI Jakarta, ada beberapa hal yang menjadi tantangan untuk pelayanan air bersih dan air limbah di DKI Jakarta.

1. Tantangan untuk pelayanan air bersih dilihat dari beberapa hal, yaitu
 - Permintaan air untuk DKI Jakarta sampai dengan tahun 2023 perlu tambahan 9.000 l/det.

- Nilai ekuiti dari produsen air bersih (PD AM Jaya) yang masih negatif sehingga perlu diupayakan hingga nilai ekuitinya menjadi plus.
 - Angka NRW yang masih tinggi sehingga perlu diminimalkan
 - Cakupan dan kualitas pelayanan yang masih rendah sehingga perlu adanya upaya yang dianggap dapat meningkatkan cakupan dan kualitas layanan
 - Urbanisasi, perubahan iklim, dan polusi
 - Pertumbuhan ekonomi
2. Tantangan untuk pelayanan air limbah
- Pelayanan sistem terpusat (*Off Site System*) baru melayani sekitar 3% penduduk DKI Jakarta sehingga perlu adanya upaya yang dianggap dapat meningkatkan cakupan layanan sistem terpusat
 - Septik tank yang ada tidak memenuhi syarat sehingga perlu adanya perbaikan septik tank yang dianggap telah memenuhi syarat
 - Urbanisasi
 - Pertumbuhan ekonomi

Strategi untuk tata kelola air di DKI Jakarta :

1. Penataan secara menyeluruh organisasi atau institusi, mulai dari pembuatan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan atau pengelolaan hingga monev
2. Penetapan yang jelas terkait kewenangan dan tupoksi dari masing-masing institusi
3. Penyelarasan masterplan antara air bersih dengan air limbah, dan air tanah
4. Komitmen politik untuk pembiayaan dari legislatif dan eksekutif
5. Membangun komunikasi publik yang baik sehingga mendapat dukungan dan partisipasi publik serta lembaga penelitian dan pendidikan

6. Menyiapkan konsep model pembiayaan dalam pola kerjasama dengan pihak swasta karena investasi, teknologi, dan manajemen infrastruktur ini masih membutuhkan kerjasama pembiayaan dan pengelolaan karena keterbatasan fiskal pemerintah

Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta sebagai strategi meningkatkan tata kelola air di Jakarta masih ada beberapa permasalahan, yaitu :

- a. Masalah keuangan.

Modal PD AM Jaya masih negatif, apabila ada penambahan PMP Pemprov DKI Jakarta sebagai penyertaan modal untuk pengembangan cakupan layanan sesuai target yang telah ditetapkan untuk membangun sarana dan prasarana pengelolaan air minum. Apabila proses perubahan bentuk badan hukum tidak ada penambahan modal akan menghasilkan modal negatif, dimungkinkan ada unsur kerugian negara.

- b. Masalah hukum.

Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta, ada 2 (dua) alasan yang mendasar, yaitu: *Pertama*, pendirian PD AM Jaya berdasarkan Perda, sehingga perubahan bentuk badan hukum berdasarkan Perda yang dalam prosesnya memerlukan waktu. *Kedua*, adanya pihak diluar PD AM Jaya dapat mempengaruhi kebijakan yang akan ditempuh kedepannya. Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta tidak merubah perjanjian antara PT. PALYJA dan PT. AETRA dengan PD AM Jaya maupun Pemerintah DKI Jakarta.

- c. Masalah teknis operasi.

Pelayanan air bersih dilakukan oleh mitra (PT. PALYJA maupun PT. AETRA) dan PD AM Jaya sebagai regulator. Permasalahan berikutnya adalah instalasi dan jaringan pipa yang dibangun oleh pihak mitra (PT. PALYJA maupun PT. AETRA) sebagai investasi mereka, sehingga perlu dilakukan penanganan yang serius apabila nantinya kontrak kerjasama berhenti dan tidak berlanjut.

d. Masalah bisnis dan pasar

Secara bisnis Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta pada tahap awal tidak mengalami masalah. Operasional bisnis air bersih mulai dari pembangunan instalasi, penyaluran distribusi, penagihan rekening, pendapatan, dan pembebanan dilakukan oleh mitra (PT. PALYJA maupun PT. AETRA), pendapatan yang diperoleh PD AM Jaya adalah berasal dari mitra strategis. Cakupan pasar pelayanan air bersih masih sekitar 60% yang semuanya dalam konsesi pihak mitra (PT. PALYJA dan PT. AETRA) yang dibatasi oleh wilayah kerja yaitu dengan batas sungai ciliwung bagian barat dan bagian timur, sehingga dalam konteks pasar harus dilakukan terobosan agar konsesi yang menjadi hak dan kewajiban mitra yang sampai sekarang belum dapat dipenuhi diberikan kembali kepada PD AM Jaya.

e. Masalah organisasi manajemen dan SDM

Masalah organisasi dan manajemen dapat diatasi apabila permasalahan hukum, teknis operasi, bisnis dan pasar, serta keuangan dapat diselesaikan. Oleh karena itu secara prinsip apabila masalah-masalah dari berbagai aspek tersebut dapat terselesaikan dengan baik maka Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta struktur organisasi dan manajemen dapat dilakukan. Masalah budaya dan SDM menjadi perhatian utama, sehingga masing-masing jajaran manajemen melakukan sosialisai yang konstruktif secara terus menerus dari level paling bawah sampai atas.

Proses Perubahan Bentuk badan hukum

Proses perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta secara hukum prosedur yang dijalankan adalah dengan mencabut Peraturan Daerah DKI Jakarta No. 13 Tahun 1992 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Jakarta. Setelah mencabut Perda tersebut sekaligus menerbitkan Perda baru yang menyatakan

perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta.

Perda baru yang diterbitkan sebagai Perda Pendirian Perusahaan Umum Daerah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 Pasal 11 ayat (1), menyatakan bahwa Perda pendirian perusahaan umum Daerah paling sedikit memuat:

- a. nama dan tempat kedudukan;
- b. maksud dan tujuan;
- c. kegiatan usaha;
- d. jangka waktu berdiri;
- e. besarnya modal dasar dan modal disetor;
- f. tugas dan wewenang Dewan Pengawas dan Direksi; dan
- g. penggunaan laba.

Anggaran dasar perusahaan umum Daerah, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 Pasal 16. Anggaran dasar perusahaan umum Daerah diatur dan merupakan bagian Perda pendirian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1).

Pendirian Perusahaan

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa Perda yang akan diterbitkan adalah Perda Pendirian Perusahaan Umum Daerah. Substansi pasal yang termuat dalam Perda:

- a. Perusahaan Daerah Air Minum Jaya yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 1977 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang selanjutnya dirubah dengan Peraturan Daerah DKI Jakarta Nomor 13 Tahun 1992 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta beralih menjadi Perusahaan Umum Daerah Air Daerah Khusus Ibukota Jakarta .
- b. Peralihan status badan hukum menjadi Perusahaan Umum Daerah meliputi pula kepemilikan atas aset dan/atau hubungan

hukum yang terjadi atas nama Perusahaan Daerah Air Minum Jaya.

- c. Atas pengalihan yang terjadi, Perusahaan Umum Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Badan Hukum berhak melakukan usaha-usaha berdasarkan Peraturan Daerah tersebut.
- d. Perusahaan Umum Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta berkedudukan dan berkantor pusat di Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.
- e. Wilayah kerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta berada di Daerah dan dapat melakukan usaha di luar Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ruang Lingkup Dan Pengembangan Usaha

Ruang lingkup dan pengembangan usaha perusahaan termuat pada bab 3 yang merupakan lanjutan dari kegiatan usaha PD AM Jaya ditambah dengan beberapa kegiatan yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis dibidang tata kelola air di DKI Jakarta. Pada bab ini juga termuat maksud dan tujuan perusahaan, rancangan pasal yang dibuat yaitu:

1. Maksud pendirian Perusahaan adalah untuk menciptakan Perusahaan yang sehat, efisien, tangguh, berkembang dan memiliki kompetensi yang tinggi dalam pelayanan dan pengelolaan air minum;
2. Tujuan pendirian Perusahaan adalah :
 - a. Untuk membantu dan mendorong cakupan pelayanan air minum dan pengelolaan air tanah untuk memenuhi kebutuhan air minum masyarakat dalam rangka memperbaiki sanitasi lingkungan perkotaan;
 - b. Sebagai salah satu alat kelengkapan ekonomi daerah di bidang pelayanan dan pengelolaan air dan usaha lainnya sebagai Badan

Usaha Milik Daerah yang menjalankan usahanya sebagai Perusahaan Umum Daerah.

Ruang lingkup usaha Perumda Air Minum Jakarta merupakan kelanjutan dari kegiatan usaha PD AM Jaya, ditambah dengan beberapa kegiatan usaha baru yang menjadi amanat peraturan dan perundang-undangan serta rencana strategis perusahaan. ruang lingkup usaha yang dirancang adalah:

- a. Menyusun rencana dan program kerja jangka pendek, menengah dan panjang dalam rangka pelayanan air minum dan pengelolaan air tanah;
- b. Membangun dan memelihara sistem pengadaan air minum;
- c. Membangun, mengelola dan memelihara instalasi jaringan perpipaan air minum;
- d. Membangun dan memelihara sistem pengadaan air minum antara lain; hidran umum, terminal air dan tangki air;
- e. Pengelolaan, pencatatan dan pemakaian air tanah;
- f. Memasang dan memelihara pipa-pipa induk dan pipa distribusi berikut fasilitas lainnya;
- g. Melayani menyusun dan melaksanakan program survey, pendataan analisis, mempersiapkan ketentuan/pedoman teknis pelayanan sistem jaringan, perpipaan, pelayanan dan pengolahan air minum dan air tanah;
- h. Menjalankan usaha-usaha lainnya yang sah dengan mengoptimalkan pemanfaatan aset dan keahlian perusahaan demi tercapainya keberlanjutan usaha sesuai peraturan dan perundang-undangan;
- i. Membantu Gubernur Kepala Daerah dalam rangka mengatur, memberikan izin dan mengawasi usaha-usaha instalasi air minum dan air tanah yang dilaksanakan oleh pihak swasta di wilayah Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Dalam melakukan kegiatan usahanya Perumda Air Minum Jakarta dapat bekerjasama dengan dengan badan-badan atau instansi lain baik Pemerintah, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, Badan

Usaha Milik Daerah, badan hukum, badan usaha dan swasta. Perusahaan dapat melakukan diversifikasi usaha sebagai pengembangan perusahaan, perusahaan juga dapat membentuk anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain. Pemanfaatan aset komersial pada sarana dan prasarana air minum untuk menambah pendapatan perusahaan.

Kerjasama yang dilakukan perusahaan dengan Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah lain dengan jangka waktu lebih dari lima tahun dilakukan dengan persetujuan Gubernur selaku KPM sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelaksanaan pembentukan anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain dilakukan studi kelayakan dengan persetujuan Gubernur selaku KPM.

Modal Dasar Perusahaan

Modal dasar perusahaan berdasarkan perhitungan kebutuhan investasi jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas cakupan layanan air minum. Substansi pasal yang termuat dalam Perda:

- (1) Modal dasar Perumda Air Minum Jakarta ditetapkan sejumlah Rp.27.000.000.000.000,00 (dua puluh tujuh triliun rupiah).
- (2) Modal ditempatkan ditetapkan sejumlah Rp 17.000.000.000.000 (tujuh belas triliun rupiah).
- (3) Modal yang disetor pada saat pengesahan Peraturan Daerah ini adalah sejumlah Rp. 1.058.583.556.138 (satu triliun lima puluh delapan milyar lima ratus delapan puluh tiga juta lima ratus lima puluh enam ribu seratus tiga puluh delapan rupiah).
- (4) Dalam rangka memenuhi modal dasar yang telah ditetapkan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), disediakan dari laba bersih Perumda Air Minum Jakarta alokasi dana cadangan umum dan Penyertaan Modal Pemerintah Daerah berupa aset/barang dan/atau uang tunai.
- (5) Penambahan modal selanjutnya diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Kekayaan Daerah yang dipisahkan Rp. 1.058.583.556.138 (satu trilyun lima puluh delapan milyar lima ratus delapan puluh tiga juta lima ratus lima puluh enam ribu seratus tiga puluh delapan rupiah) terdiri dari :

- a. Rp.127.573.410.981,61 (seratus dua puluh tujuh miliar lima ratus tujuh puluh tiga juta empat ratus sepuluh ribu sembilan ratus delapan puluh satu rupiah enam puluh satu sen) posisi modal disetor pada 15 Oktober 1992.
- b. Rp. 546.010.145.156,39 (lima ratus empat puluh enam milyar sepuluh juta seratus empat puluh lima ribu seratus lima puluh enam tiga puluh sembilan sen) dari Penyertaan Modal Pemerintah.
- c. Rp. 385.000.000.000 (tiga ratus delapan puluh lima milyar) dari tambahan modal disetor pada tahun 2019.

Modal dan sumber dana perusahaan diperoleh dari:

- a. penyertaan modal Daerah;
- b. pinjaman;
- c. hibah; dan
- d. sumber modal lainnya

Sumber Penerimaan Perusahaan

Sumber penerimaan Perumda Air Minum Jakarta antara lain terdiri dari:

- b. penerimaan dari langganan air minum;
- c. penerimaan dari pengelolaan air tanah;
- d. biaya penyambungan instalasi jaringan;
- e. penerimaan jasa administrasi;
- f. hasil kerja sama;
- g. penyertaan modal; dan
- h. pendapatan lain yang sah.

Organ Perusahaan

Organ perusahaan mengacu pada pasal 29 sampai dengan pasal 32 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017. Pengurusan Perumda Air Minum Jakarta dilakukan oleh organ perusahaan yang terdiri dari:

- a. KPM
- b. Dewan Pengawas, dan
- c. Direksi

Gubernur selaku KPM memiliki wewenang untuk:

- a. mengajukan usulan perubahan Peraturan Daerah;
- b. mengangkat dan/atau memberhentikan Dewan Pengawas dan Direksi;
- c. melaksanakan perubahan jumlah modal dasar;
- d. memberikan persetujuan dalam pemindahtanganan aset perusahaan;
- e. menetapkan penggunaan laba;
- f. mengesahkan rencana investasi dan pembiayaan jangka panjang;
- g. memberikan persetujuan terhadap perjanjian kerjasama;
- h. memberikan persetujuan terhadap penjaminan aset perusahaan;
- i. memberikan persetujuan terhadap usulan pemisahan Unit Usaha;
- j. memberikan persetujuan terhadap usulan likuidasi Unit Usaha;
- k. memberikan persetujuan terhadap pembentukan anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain;
- l. menerima dan mengesahkan dokumen rencana kerja, anggaran tahunan dan 5 (lima) tahunan, laporan kinerja dan laporan keuangan perusahaan secara berkala termasuk neraca dan perhitungan laba/rugi; dan
- m. penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan pembubaran perusahaan.

Dewan Pengawas perusahaan paling sedikit berjumlah 3 (tiga) orang dan paling banyak sama dengan jumlah Direksi. Pengangkatan, tugas dan wewenang, penghasilan, pemberhentian Dewan Pengawas tertuang dalam pasal-pasal yang disesuaikan dengan ketentuan dan

perundang undangan yang berlaku. Masa jabatan Dewan pengawas paling lama 4 (empat) tahun dan dapat diperpanjang untuk paling banyak 1 (satu) kali masa jabatan.

Direksi perusahaan, Direksi diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur selaku KPM. Direksi dapat diangkat dari dalam dan luar perusahaan, setelah melalui tahapan seleksi *fit and proper test*. Direksi yang diangkat tidak boleh atau dilarang mempunyai hubungan keluarga dengan Direksi dan/atau Dewan Pengawas sampai derajat ketiga, baik menurut garis lurus maupun kesamping termasuk menantu dan ipar.

Jumlah Direksi paling sedikit berjumlah 3 (tiga) orang dan paling banyak 5 (lima) orang. Pengangkatan, tugas dan wewenang, penghasilan, cuti, pemberhentian Direksi tertuang dalam pasal-pasal yang disesuaikan dengan ketentuan dan perundang undangan yang berlaku. Masa jabatan Dewan pengawas paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diperpanjang untuk paling banyak 1 (satu) kali masa jabatan.

Susunan organisasi perusahaan setingkat Direksi ditetapkan oleh Gubernur selaku KPM, sedangkan struktur organisasi dibawah Direksi ditetapkan oleh Direktur Utama.

Kepegawaian

Pegawai Perumda Air Minum Jakarta berasal dari pegawai PD AM Jaya terdiri dari pekerja perjanjian kerja waktu tidak tertentu dan pekerja perjanjian kerja waktu tertentu, termasuk pegawai yang diperbantukan pada mitra yaitu PT Palyja dan PT Aetra.

Pengelolaan Perusahaan

Pengelolaan perusahaan dilaksanakan dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu:

- a. akuntabilitas;
- b. transparansi;
- c. kewajaran;
- d. bertanggungjawab; dan

e. mandiri.

Perusahaan juga menerapkan sistem pengendalian internal perusahaan dan sistem manajemen risiko perusahaan dalam aktivitas perusahaan.

Satuan Pengawas Internal adalah unit yang dibentuk oleh Direktur Utama untuk memberikan jaminan (assurance) yang independen dan obyektif atas pelaporan keuangan serta melakukan kegiatan konsultasi bagi manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan nilai (value) dan memperbaiki operasional perusahaan melalui evaluasi dan peningkatan efektivitas manajemen resiko, pengendalian, dan tata kelola perusahaan.

Kerjasama

Perusahaan dapat melakukan kerjasama dengan pihak ketiga. a. peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan atau peningkatan pelayanan kepada masyarakat; b. peningkatan pengamanan modal dan/atau aset perusahaan wajib dilaporkan kepada Gubernur selaku KPM; dan c. memberikan keuntungan bagi perusahaan. Persyaratan kerjasama perusahaan dengan pihak ketiga dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penetapan Dan Penggunaan Laba

Penetapan dan penggunaan laba mengacu pada pasal 100 sampai dengan pasal 106 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017. Penggunaan laba perusahaan diatur dalam anggaran dasar. Penggunaan laba perusahaan digunakan untuk:

- a. pemenuhan dana cadangan;
- b. peningkatan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan perusahaan umum Daerah yang bersangkutan;
- c. dividen yang menjadi hak Daerah;
- d. tantiem untuk anggota Direksi dan Dewan Pengawas;

- e. bonus untuk pegawai; dan/atau
- f. penggunaan laba lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

KPM memprioritaskan penggunaan laba perusahaan untuk peningkatan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar, dan usaha perintisan perusahaan setelah dana cadangan dipenuhi. Besaran penggunaan laba perusahaan ditetapkan setiap tahun oleh KPM.

Perusahaan wajib menyisihkan jumlah tertentu dari laba bersih setiap tahun buku untuk dana cadangan sampai dengan dana cadangan mencapai paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari modal perusahaan. Kewajiban penyisihan dana cadangan berlaku apabila perusahaan umum Daerah mempunyai saldo laba yang positif. Dana cadangan sampai dengan jumlah 20% (dua puluh persen) dari modal perusahaan hanya dapat digunakan untuk menutup kerugian perusahaan. Apabila dana cadangan telah melebihi jumlah 20% (dua puluh persen), KPM dapat memutuskan agar kelebihan dari dana cadangan tersebut digunakan untuk keperluan perusahaan.

Perusahaan wajib menyisihkan jumlah tertentu dari laba bersih setiap tahun buku untuk dana untuk peningkatan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas pelayanan umum, pelayanan dasar dibidang air minum. Dividen perusahaan yang menjadi hak Daerah merupakan penerimaan Daerah setelah disahkan oleh KPM. Tantiem untuk Direksi dan Dewan Pengawas serta bonus untuk pegawai paling tinggi 5% (lima persen) dari laba bersih setelah dikurangi untuk dana cadangan. Pemberian tantiem dan bonus yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya. Perusahaan wajib menyisihkan jumlah tertentu dari laba bersih setiap tahun buku untuk tanggung jawab sosial dan lingkungan yang diprioritaskan untuk keperluan pembinaan usaha mikro, usaha kecil, dan koperasi.

Pembiayaan Proyek Khusus

Pembiayaan pembangunan sarana dan prasarana air minum untuk proyek khusus diatur dan ditetapkan oleh Gubernur Kepala Daerah.

Tuntutan Dan Ganti Rugi

Tuntutan ganti rugi terhadap urusan perbendaharaan mengikuti mekanisme yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan. Tuntutan ganti rugi terhadap pegawai bukan bendaharawan mengikuti mekanisme yang ditetapkan oleh Direksi.

Pembubaran

Pembubaran perusahaan ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Dalam rangka pembubaran perusahaan, Gubernur menunjuk panitia pembubaran. Apabila perusahaan dibubarkan, semua hutang dan kewajiban keuangan lainnya dibayarkan oleh Pemerintah Daerah dari harta kekayaan yang masih ada, sedangkan apabila terdapat sisa lebih menjadi hak dan milik serta tanggung jawab Pemerintah Daerah. Pertanggungjawaban pembubaran dilakukan oleh panitia pembubaran kepada Gubernur yang memberikan pembebasan tanggung jawab tentang pekerjaan yang telah diselesaikan oleh panitia pembubaran.

Ketentuan Peralihan

Selama belum ditetapkan peraturan pelaksanaan Peraturan Daerah yang diterbitkan, maka peraturan pelaksanaan yang ada masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Daerah. Perusahaan Umum Daerah Air Daerah Khusus Ibukota Jakarta disebut "Pam JAYA".

BAB-VI

PENUTUP

6.1. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat disampaikan dari keghasil kesimpulan dari kajian Naskah Akademis perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta adalah:

1. Perubahan bentuk badan usaha PD AM Jaya berdasarkan kondisi dan ruang lingkup usaha berubah menjadi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jakarta, yang disingkat menjadi Perumda Air Minum Jakarta dan tetap disebut sebagai PAM JAYA.
2. Cakupan layanan air bersih baru mencapai sekitar 60%, kondisi tersebut merupakan masalah dan sekaligus tantangan dalam cakupan layanan air minum di DKI di Jakarta.
3. Kondisi keuangan PD AM Jaya mempunyai akumulasi saldo rugi sebesar Rp 1.179 milyar, sehingga jumlah modal negatif Rp 509 milyar. Penambahan modal disetor dengan adanya perubahan bentuk badan hukum, ekuitas dalam kondisi positif.
4. Proses perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta dengan mencabut Peraturan Daerah DKI Jakarta No. 13 Tahun 1992 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Jakarta. Setelah mencabut Perda tersebut sekaligus menerbitkan Perda baru yang menyatakan perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta.
5. Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta akan memperluas cakupan pelayanan air minum, mengurangi biaya melalui skala ekonomi yang efisien, meningkatkan akses pada teknologi baru, melakukan perbaikan posisi terhadap mitra strategis, mengurangi waktu siklus produk, memperbaiki usaha-usaha riset dan pengembangan, memperbaiki kualitas layanan, memperbaiki kondisi keuangan perusahaan, meningkatkan kinerja perusahaan, dan peningkatan kompetensi dan kualitas, serta kesejahteraan SDM.

6. Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta tidak berpengaruh terhadap mitra kerja, PD AM Jaya terikat dalam perjanjian dengan Pihak Swasta (PT Palyja dan PT Aetra) sampai dengan tahun 2022. Perumda Air Minum Jakarta siap mengelola hasil pengakhiran kerjasama dengan mitra pada tahun 2022, dengan membentuk unit usaha di wilayah barat dan wilayah timur DKI Jakarta.
7. Modal dasar perusahaan berdasarkan perhitungan kebutuhan investasi jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas cakupan layanan air minum.
8. Kebutuhan investasi selama 5 tahun kedepan sejumlah Rp. 17.278 Milyar. Sampai dengan tahun 2028 kebutuhan investasi total sejumlah Rp. 27.453 Milyar. Prioritas kebutuhan investasi tersebut dipenuhi dari Penyertaan Modal Pemerintah Daerah, pinjaman dari lembaga keuangan dan atau penerbitan surat hutang (obligasi), kerja sama operasi dengan investor.
9. Organ perusahaan yang mengacu pada pasal 29 sampai dengan pasal 32 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017. Pengurusan Perumda Air Minum Jakarta dilakukan oleh organ perusahaan yang terdiri dari: a. KPM; b. Dewan Pengawas, dan c. Direksi.
10. Dewan Pengawas perusahaan paling sedikit berjumlah 3 (tiga) orang dan paling banyak sama dengan jumlah Direksi. Pengangkatan, tugas dan wewenang, penghasilan, pemberhentian Dewan Pengawas tertuang dalam pasal-pasal yang disesuaikan dengan ketentuan dan perundang undangan yang berlaku. Masa jabatan Dewan pengawas paling lama 4 (empat) tahun dan dapat diperpanjang untuk paling banyak 1 (satu) kali masa jabatan.
11. Direksi diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur selaku KPM. Direksi dapat diangkat dari dalam dan luar perusahaan, setelah melalui tahapan seleksi *fit and proper test*. Jumlah Direksi paling sedikit berjumlah 3 (tiga) orang dan paling banyak 5 (lima) orang. Pengangkatan, tugas dan wewenang, penghasilan, cuti,

pemberhentian Direksi tertuang dalam pasal-pasal yang disesuaikan dengan ketentuan dan perundang undangan yang berlaku. Masa jabatan Dewan pengawas paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diperpanjang untuk paling banyak 1 (satu) kali masa jabatan.

12. Susunan organisasi perusahaan setingkat Direksi ditetapkan oleh Gubernur selaku KPM, sedangkan struktur organisasi dibawah Direksi ditetapkan oleh Direktur Utama.
13. Pegawai perusahaan berasal dari pegawai PD AM Jaya terdiri dari pekerja perjanjian kerja waktu tidak tertentu dan pekerja perjanjian kerja waktu tertentu, termasuk pegawai yang diperbantukan pada mitra yaitu PT Palyja dan PT Aetra.
14. Pengelolaan perusahaan dilaksanakan dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu: a. akuntabilitas; b. transparansi; c. kewajaran; d. bertanggungjawab; dan e. mandiri. Perusahaan juga menerapkan sistem pengendalian internal perusahaan dan sistem manajemen risiko perusahaan dalam aktivitas perusahaan.
15. Penetapan dan penggunaan laba mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017. Penggunaan laba perusahaan diatur dalam anggaran dasar.

6.2. REKOMENDASI

Rekomendasi yang disampaikan terhadap perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta adalah sebagai berikut:

1. Sehubungan dengan perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta terjadi perluasan ruang lingkup usaha dengan unit usaha baru yaitu pengelolaan air tanah sebagai amanat PP No 122 tahun 2015.
2. Pengambilalihan kegiatan operasi dan layanan air minum dari pihak mitra strategis (PT Palyja dan PT Aetra) pada saat jatuh tempo kontrak kerjasama, dengan membentuk divisi operasi di wilayah

barat dan wilayah timur. Perusahaan dapat melakukan *spin off* atas Divisi Operasi sebagai SBU tersebut menjadi anak perusahaan.

3. Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta dengan perubahan menjadi operator, organ perusahaan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan ruang lingkup bisnis.
4. Perubahan bentuk badan hukum PD AM Jaya menjadi Perumda Air Minum Jakarta tidak menimbulkan adanya PHK, hak dan kewajiban pegawai tetap seperti semula. Perlu dilakukan penyesuaian sistem kompensasi, penyesuaian pangkat dan golongan serta jenjang karir, dan pengakuan serikat pekerja dalam berbagai wadah organisasi.
5. Program percepatan yang dilakukan dalam rangka menyediakan air bersih dengan seluruh program yang sudah dicanangkan dalam rencana kerja harus secepatnya adanya kepastian pelaksanaan program dan pendanaan. Kebutuhan investasi seluruh program sampai dengan tahun 2023 berjumlah Rp 17.278 milyar.
6. Jumlah modal dasar untuk memenuhi kebutuhan investasi yaitu sebesar Rp 27.000 milyar dan modal disetor sesuai kebutuhan investasi untuk jangka waktu lima tahun kedepan. Kebutuhan investasi dipenuhi dari Penyertaan Modal Pemerintah Daerah. Perusahaan dapat melakukan pinjaman dari lembaga keuangan atau menerbitkan surat hutang (obligasi) dan melakukan kerjasama operasi.