PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN ANALISIS SWOT

Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Sleman
Jalan Parasamya No.18 Beran Sleman 55511

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Program Studi Pendidikan Akuntansi

Oleh :

VIRONIKA LILIS PADMIYATI

NIM : 98 1334 016

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2003

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN ANALISIS SWOT

Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Sleman
Jalan Parasamya No.18 Beran Sleman 55511

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Program Studi Pendidikan Akuntansi

Oleh :

VIRONIKA LILIS PADMIYATI

NIM : 98 1334 016

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2003

SKRIPSI

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN ANALISIS SWOT

Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum
Jalan Parasamya No.18 Beran
Sleman 55511

Oleh:

Vironika Lilis Padmiyati

NIM: 981334016

Telah disetujui oleh

Dosen pembimbing I

Drs. F.X. Muhadi, M.P.d. **Tanggal: 16 Januari 2003**

Dosen pembimbing II

S. Widanarto P, S.Pd.,M.Si. **Tanggal: 29 Januari 2003**

SKRIPSI

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN ANALISIS SWOT

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Vironika Lilis Padmiyati
NIM: 981334016

Telah dipertahankan di depan panitia penguji
pada tanggal 14 Februari 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

SusunanPanitia Penguji

Ketua	: Drs. Sutarjo Adisusilo, JR.	.....
Sekretaris	: Drs. F.X Muhadi, M. Pd.	.....
Anggota	: 1. Drs. F.X Muhadi, M. Pd.	.....
	2. S. Widanarto Prijowuntato, S. Pd., M. Si.	.....
	3. E. Catur Rismiati, S.Pd., M.A	.....

Yogyakarta, 14 Februari 2003
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sanata Dharma
Dekan,

Dr. A.M. Slamet Soewandi, M. Pd.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

#1. Don't sweat the small stuff (jangan memusingkan hal-hal kecil)

#2. It,s all small stuff (itu semua bukan masalah besar)

- Richard Carlson, Ph.D. -

Kupersembahkan kepada:

Bapa di Surga, yang menjadikan segalanya indah pada waktunya

Syukur kepadaMu Bapa

Bapak dan 'Nyak yang telah merawat, mencintai, memperhatikan aku

terima kasih atas semuanya

Rm. Risdy yang telah mengajariku untuk lebih mengenal hidup

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, Februari 2003

Penulis

Vironika Lilis Padmiyati

ABSTRAK

PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN ANALISIS SWOT

Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum

Vironika Lilis Padmiyati
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2003

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi perusahaan yang sesuai diantara pilihan strategi yang ada, yaitu strategi stabilitas, ekspansi, penciutan dan kombinasi untuk masa yang akan datang. Penelitian studi kasus ini dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum Sleman pada bulan Oktober 2002.

Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Untuk menentukan strategi perusahaan di masa yang akan datang dilakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor internal (SAP) dan faktor eksternal (ETOP). Berdasarkan nilai SAP dan nilai ETOP yang diperoleh, dapat diketahui alternatif strategi pilihan perusahaan.

Dari analisis data dapat diketahui bahwa nilai SAP sebesar 2.37 yang berarti mempunyai kekuatan dan nilai ETOP sebesar 2.26 yang menunjukkan posisi netral, maka strategi yang sesuai untuk masa yang akan datang adalah strategi STABILITAS. Hal ini ditunjukkan dengan posisi SAP tinggi dan posisi ETOP sedang. Dalam pelaksanaan strategi tersebut, peneliti merekomendasikan agar perusahaan lebih memperhatikan pelayanan pelanggan serta peningkatan kualitas karyawan.

ABSTRACT

COMPANY'S STRATEGIC FORMULATION BASED ON SWOT ANALYSIS

A Case Study at "Perusahaan Daerah Air Minum"

Vironika Lilis Padmiyati
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2003

This research objective was to now about the company's appropriate strategy among the existing reffered strategies, that were stability, expansive, down-sizing and combination for the future. This case study was conducted for the Drinking Water Local-Owned Enterprise of Sleman in October 2002.

The data was collected using interviews, documentation and questionnaire to know about the company's future strategy was held with SWOT analysis by identifying internal factor (SAP) and external factor (ETOP). Based on the SAP and ETOP value could be inferred and known the strategic alternative preferable to the company.

Based on the data analyzed, it could be inferred that the SAP value of 2.37 meaning to have significant strength and ETOP value of 2.26 referring to have neutral position, so the very appropriate strategy for the future time was STABILITY strategy. It showed with the high position of SAP and middle position of ETOP. In actualizing this strategy, the researcher recommended the company to pay attention more to the costumer's service and increase the employee's quality.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmatNya sehingga skripsi yang berjudul "PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN ANALISIS SWOT" ini dapat penulis selesaikan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana pendidikan, Program Studi Pendidikan Akuntansi, Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sanata Dharma.

Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak yang dengan tulus membantu penulis mengatasi segala hambatan dan kesulitan yang ada. Oleh karena itu, penulis mengungkapkan rasa syukur dan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Sanata Dharma.
2. Ketua Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Sanata Dharma.
3. Ketua Program Studi Pendidikan Akuntansi Sanata Dharma.
4. Bapak Drs. F.X Muhadi, M. Pd. Selaku dosen pembimbing I, yang telah berkenan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak S. Widanarto Prijowuntato, S.Pd., M.Si. selaku dosen pembimbing II, yang dengan sabar hati membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Bapak Ig. Bondan Suratno, S.Pd. yang telah membantu memperlancar penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak Drs. Alex Kahu lantum, M.S. yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.

8. Bapak Dwi Nurwata, SE. selaku kepala Sistem Pengawasan Intern Perusahaan Daerah Air Minum Sleman yang telah memberikan ijin penelitian.
9. Bapak Bernardus Edy Nugroho selaku staf bagian umum yang telah membantu penulis selama proses pembuatan skripsi ini.
10. Bapak, 'Nyak dan mas Aris yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penyusunan skripsi ini lancar.
11. Dita, Nita dan Plinky terima kasih atas pengertian dan persahabatan yang kalian berikan selama ini.
12. Rini, Ponco, Nining dan sigit (Mat), Si-su, Boby, Loecy, Romy, Shodiq dan Andre (TMe), terima kasih atas kebersamaan kalian; mendengar, menjawab, menemani (mau direpotkan) dan dukungannya selama penulisan skripsi ini.
13. Mas Yeyek, terima kasih banget atas bantuan dan dukungannya selama penyusunan skripsi ini.
14. Teman-teman seperjuanganku dalam penyusunan skripsi ini ; mbak Yuvi, Iwul, Via, Evi, Vero, Titik, Tri, Susana, Hera, Eti, Dewi, Movia, Antok, Sisil, mbak Dian, Yeni, Dee-dee, Gati dll.
15. Semua teman-teman PAK'97 dan PAK'98 yang telah memberi dukungan.
16. Semua pihak yang membantu penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunannya, skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis mengahrapkan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Yogyakarta,Februari 2003

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

HALAMAN PENGESAHAN iii

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN iv

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA v

ABSTRAK vi

ABSTRACT vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI x

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR GAMBAR xv

BAB I: PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Batasan Masalah 2

C. Perumusan Masalah 3

D. Tujuan Penelitian 3

E. Manfaat Penelitian 3

F. Sistematika Penulisan 4

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA 6

A. Pengertian SWOT 6

B. Konsep ETOP dan SAP 8

1. Pengertian ETOP 8

2. Pengertian SAP 9

C. Lingkungan Perusahaan 10

1. Arti Penting Lingkungan Perusahaan 10

2. Lingkungan Eksternal Perusahaan 11

a. Sektor Sosioekonomis 12

b. Sektor Teknologi 13

c. Sektor Pelanggan 13

d. Sektor Pesaing 14

e. Sektor Pemerintah 14

3. Lingkungan Internal Perusahaan 15

a. Sektor Pemasaran dan Distribusi 15

b. Sektor Penelitian dan Pengembangan 16

c. Sektor Produksi dan Operasi 16

d. Sektor Sumber Daya dan Karyawan Perusahaan 17

e. Sektor Keuangan dan Akuntansi 17

D. Arti Penting Misi dan Tujuan Perusahaan 18

1. Manfaat Misi Perusahaan 18

2. Manfaat Tujuan Perusahaan 20

E. Arti Penting Strategi Perusahaan 22

1. Arti Penting Strategi 22

2. Alternatif Strategi Utama 24

a. Strategi Stabilitas 24

b. Strategi Ekspansi 25

c. Strategi Penciutan 26

d. Strategi Kombinasi 26

3. Komponen Manajemen Strategi 27

F. Hubungan Antara SAP dan ETOP Dengan SWOT 28

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN 30

A. Jenis Penelitian 30

B. Tempat dan Waktu Penelitian 30

C. Variabel Penelitian 31

D. Teknik Pengumpulan Data 31

E. Data yang Diperlukan 32

F. Teknik Analisa Data 33

BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN..... 38

A. Sejarah Singkat Berdirinya PDAM Sleman 38

B. Tujuan Perusahaan 40

C. Struktur Organisasi dan Tata Kerja PDAM Sleman 42

D. Personalia 59

E. Perkembangan Jumlah Pelanggan 61

F. Tingkat Pelayanan 61

G. Struktur Tarif dan Perhitungan Rekening Air 63

BAB V: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 68

A. Analisis Data 68

B. Pembahasan 92

BAB VI: KESIMPULAN, KETERBATASAN PENULISAN DAN SARAN..... 104

A. Kesimpulan 104

B. Keterbatasan penulisan 104

C. Saran 105

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel II-1	Ikhtisar ETOP	9
Tabel II-2	Ikhtisar SAP	10
Tabel III-1	Alternatif Strategi Pilihan	36
Tabel IV-1	Jumlah Pegawai PDAM Sleman	59
Tabel IV-2	Perkembangan Jumlah Pelanggan PDAM Sleman	61
Tabel IV-3	Kapasitas Produksi PDAM Sleman	62
Tabel IV-4	Daftar Tarif Air Minum	65
Tabel IV-5	Daftar Tarif Jasa Penyambungan	65
Tabel IV-6	Daftar Tarif Lain-lain	66
Tabel V-1	Nilai Rata-rata Masing-masing Sektor	89
Tabel V-2	Nilai SAP PDAM Sleman	89
Tabel V-3	Nilai ETOP PDAM Sleman	90
Tabel V-4	Perkiraan Strategi di Masa Yang Akan Datang	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1 Komponen Pokok Strategi 28

Gambar IV-1 Struktur Organisasi PDAM Sleman 43

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seperti halnya manusia yang mempunyai tujuan hidup, setiap perusahaan yang didirikan tentunya juga mempunyai tujuan. Selain tujuan, perusahaan pasti menginginkan usahanya dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat.Untuk bisa mencapai tujuan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan, maka perusahaan membutuhkan suatu strategi.

Meski demikian harus disadari bahwa perusahaan tidak dapat hidup dalam isolasi. Seperti manusia, juga organisasi yang dikendalikan oleh manusia, senantiasa berinteraksi dengan lingkungan. Sasaran/tujuan perusahaan senantiasa berhubungan dengan lingkungan, dimana bisa terjadi bahwa lingkungan mampu mengubah sasaran/tujuan (Salusu, 1996:99). Oleh karena itu, strategi yang disusun untuk mencapai tujuan perlu memperhatikan aspek lingkungan. Apa yang diungkapkan oleh Salusu dalam uraian diatas, juga ditegaskan oleh Glueck (1987) di bawah ini.

Menurut Jouch dan Glueck (1987,56), strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir dan mengacu pada rencana jangka panjang. Strategi juga dapat digunakan untuk menyatukan semua bagian perusahaan, sehingga tidak menimbulkan konflik, yang dapat menghambat pertumbuhan perusahaan. Dalam uraian lain, jouch dan Glueck (1987,10) juga menuliskan bahwa strategi

adalah suatu rencana yang merupakan hasil analisis kekuatan dan kelemahan dan apa yang dapat diberikan oleh lingkungan. Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan serta lingkungan, akan dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, yang merupakan analisis faktor intern dan ekstern perusahaan.

Menurut Sun Tzu yang di kutip oleh Rangkuti (2001,x), konsep dasar pendekatan SWOT adalah "apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran". Agar lebih jelas, analisis SWOT akan dilakukan dengan menampilkan ETOP (*environmental threat and opportunity profile)* dan SAP (*strategic advantage profile*). Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang perumusan strategi perusahaan yang di dasarkan pada analisis SWOT.

B. Batasan Masalah

Setiap perusahaan memiliki berbagai bidang fungsional yang saling terkait satu dengan yang lainnya, dan setiap bidang fungsional tersebut membutuhkan suatu strategi. Karena setiap bidang fungsional perusahaan mempunyai strategi sendiri-sendiri maka dalam penelitian ini strategi yang akan diteliti adalah strategi secara umum, yaitu strategi perusahaan. Data-data per fungsional perusahaan hanyalah dipakai untuk mengetahui SWOT

perusahaan dan bukan untuk merumuskan strategi masing-masing fungsional perusahan.

C. Perumusan Masalah

Di antara strategi stabilitas, ekspansi, penciutan dan kombinasi, strategi mana yang paling sesuai bagi perusahaan untuk masa yang akan datang?

D. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui strategi perusahaan yang sesuai, Diantara pilihan strategi yang ada, yaitu strategi stabilitas, ekspansi, penciutan dan kombinasi untuk masa yang akan datang.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi Perusahaan Daerah Air minum dalam merumuskan strategi perusahaan, sehingga mampu mengatasi persaingan dengan perusahaan lain terutama perusahaan sejenis.

2. Bagi universitas

   Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan informasi bagi mahasiswa , serta menambah kepustakaan bagi Universitas Sanata Dharma.

3. Bagi penulis

Peneliti diharapkan dapat mengaplikasikan ilmu yang telah di peroleh di bangku kuliah pada situasi yang sesungguhnya terjadi dalam perusahaan.

F. Sistematika penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bagian ini berisi tentang teori-teori yang digunakan sebagai acuan untuk mendukung pemecahan masalah. Teori-teori yang dikemukakan adalah; pengertian SWOT, pengertian ETOP dan SAP, arti penting lingkungan perusahaan, lingkungan eksternal perusahaan, lingkungan internal perusahaan, arti penting strategi perusahaan, pengertian alternatif strategi perusahaan.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang, jenis panalitian, tempat dan waktu penelitian, variable penelitian dan pengukuran, teknik pengumpulan data, data yang diperlukan, teknik analisis data.

Bab IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan tentang gambaran dan perkembangan perusahaan dan hasil temuan di lapangan.

Bab V Analisa Data dan Pembahasan

Bab ini akan menguraikan hasil temuan lapangan dan analisa terhadap masalah yang diteliti di perusahaan yang bersangkutan beserta pembahasannya.

Bab VI Kesimpulan, Saran dan Keterbatasan Penelitian

Bab ini akan menguraikan hasil analisa dan pembahasan, saran-saran penulis yang mungkin dapat diterima dan bermanfaat serta keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian SWOT

SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Dalam bukunya Pearce dan Robinson (1997,170) menuliskan;

SWOT is an acronym for the internal strength and weaknesses of a firm and the environmental opportunities and threats facing that firm. SWOT analysis is an easy technique through wich managers create a quick overview of a company's strategic situation.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang *(opportunities)* dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths)* dan kelemahan (*weaknesses*), (Rangkuti, 2001:19). Masing-masing faktor tersebut akan diuraikan di bawah ini:

1. Strengths

Adalah faktor perusahaan yang menguntungkan untuk mencapai sasaran. Yang termasuk dalam unsur-unsur ini adalah

a. Dikenalnya produk oleh konsumen

b. Mutu produk yang terjamin

c. Bakat dan kemampuan karyawan yang memadai

d. Koordinasi dan kerjasama yang baik antara karyawan dan pimpinan

e. Semangat kerja karyawan yang tinggi

f. Tersedianya sumber daya yang mencukupi.

2. *Weaknesses*

Adalah faktor yang membatasi atau menghambat organisasi dalam mencapai sasaran. Yang termasuk dalam pengertian ini adalah:

a. Kurangnya dana sebagai sumber daya bagi perusahaan

b. Kurangnya keahlian dan bakat yang dimiliki karyawan

c. Mutu produk yang tidak memenuhi standar

d. Sistem penarikan tenaga kerja yang tidak efisien

e. Manajemen yang tidak kreatif.

3. *Opportunities*

Adalah keadaan ekstern perusahaan yang memberi kesempatan berkembang perusahaan dalam mencapai sasaran. Yang termasuk pengertian ini adalah:

a. Belum banyaknya pesaing

b. Sudah dikenalnya produk oleh pesaing

c. Kesempatan untuk bergabung dengan perusahaan kecil, sehinnga mudah menghadapi pesaing yang lebih besar

d. Adanya situasi politik yang stabil

e. Adanya dukungan pemerintah yang mendukung

f. Banyaknya instansi/badan yang memberi atau meminjamkan modal.

4. *Threats*

Adalah faktor eksternal yang mengancam atau menghambat perusahaan dalam mencapai sasaran. Yang termasuk dalam pengetian ini adalah:

a. Selera konsumen yang cepat berubah
b. Sulitnya memperoleh bahan baku
c. Terlalu banyak pesaing dalam industri
d. Adanya produk impor yang harganya lebih murah namun kualitasnya lebih baik
e. Situasi politik yang kacau.

B. Konsep ETOP dan SAP

1. Pengertian ETOP

Konsep ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) ini berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Lingkungan (*environmental*) meliputi berbagai faktor di luar perusahaan yang dapat merupakan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) bagi perusahaan (Jouch dan Glueck, 1987:96). Faktor-faktor lingkungan perusahaan ini meliputi:

a. Sosio-ekonomis
b. Teknologi
c. Pemasok (supplier)
d. Pesaing
e. Sektor pemerintah.

Tabel II-1
Ikhtisar ETOP

Indikator eksternal	Bobot	Nilai rata-rata	Nilai tertimbang
Sosio-ekonomis	X	Y	Z
Teknologi	X	Y	Z
Pelanggan	X	Y	Z
Pesaing	X	Y	Z
Sektor pemerintah	X	Y	Z
T O T A L	1		N

Keterangan :

X = Bobot dari tiap-tiap sektor

Y = Nilai peluang, ancaman, netral dari masing-masing sektor

Z = Nilai tertimbang setelah nilai X dan Y dari masing-masing sektor dikalikan

N = Total nilai yang merupakan peluang dan ancaman.

2. Pengertian SAP

SAP merupakan profil keunggulan strategis *(strategic advantage profile* = SAP). Keunggulan strategis tersebut menentukan kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan dapat digunakan untuk mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan pasti.

Faktor-faktor keunggulan strategis meliputi (Jouch dan Glueck, 1987:153):

a. Pemasaran dan distribusi

b. Penelitian dan pengembangan

c. Manajemen produksi dan operasi

d. Sumberdaya perusahaan dan karyawan

e. Keuangan dan akuntansi.

Tabel II-2
Ikhtisar SAP

Indikator internal	Bobot	Nilai rata-rata	Nilai tertimbang
Pemasaran dan distribusi	X	Y	Z
Penelitian dan pengembangan	X	Y	Z
Manajemen produksi dan operasi	X	Y	Z
Sumberdaya perusahaan dan karyawan	X	Y	Z
Keuangan dan akuntansi	X	Y	Z
T O T A L	1		N

Keterangan :

X = Bobot dari tiap-tiap sektor

Y= Nilai kekuatan, kelemahan, netral dari masing-masing sektor

Z = Nilai tertimbang setelah nilai X dan Y dari masing-masing sektor dilkalikan

N = Total nilai yang merupakan kekuatan dan kelemahan.

C. Lingkungan Perusahaan

1. Arti penting lingkungan perusahaan

Lingkungan – sebagaimana umum diartikan –meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan

mempengaruhi perkembangan organisasi (Salusu, 1996:318). Lingkungan ini mempunyai pengaruh besar dalam penyusunan strategi perusahaan.

Penentuan strategi yang tepat harus dimulai dengan mengidentifikasi, menganalisa, dan mendiagnosa kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman yang ada dalam lingkungan. Ini penting agar dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya perusahaan memiliki landasan yang kuat untuk menggariskan kebijaksanaan yang ditempuh guna pencapaian tujuan perusahaan (Handoko, 1984:5).

Oleh karena itu perusahaan akan selalu berubah menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Perusahaan juga akan menerima input dari lingkungannya dan mengolah input menjadi output, kemudian mengembalikan output itu kepada lingkungannya. Jadi, setiap perusahaan senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya. Lingkungan perusahaan ini meliputi lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

2. Lingkungan eksternal perusahaan

Kategori lingkungan eksternal perusahaan menurut Glueck meliputi beberapa sektor diantaranya; sektor sosioekonomis, sektor teknologi, sektor pemerintah, sektor pemasok dan sektor pesaing (jouch dan Glueck, 1993:93-99). Lingkungan eksternal perusahaan ini digunakan sebagai indikator eksternal dalam iktisar ETOP.

a. Sektor sosioekonomis

Sektor sosioekonomis ini terdiri dari berbagai faktor diantaranya; faktor ekonomi, iklim, dan sosial yang akan membantu dan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

1). Ekonomi

Keadaan perekonomian pada waktu sekarang dan di masa yang akan datang dapat mempengaruhi strategi perusahaan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perekonomian adalah:

a). Tahapan siklus bisnis. Perekonomian dapat digolongkan ke dalam keadaan depresi, resesi, kebangkitan, atau kemakmuran.

b). Gejala inflasi dan deflasi dalam harga barang dan jasa. Kalau inflasi sangat tajam mungkin diadakan pengendalian upah dan harga.

c). Kebijakan keuangan, suku bunga, dan devaluasi atau revaluasi uang.

d). Kebijakan fiskal: tingkat pajak untuk perusahaan dan perorangan.

e). Neraca pembayaran, surplus atau defisit dalam hubungannya dengan perdagangan luar negri.

2). Iklim

Adanya perubahan cuaca dapat mempengaruhi perusahaan dalam memproduksi barang. Pengolah makanan dapat mengalami kekurangan persediaan karena pengaruh kemarau.

3). Sosial

Faktor sosial ini, terpusat pada nilai dan sikap orang – pelanggan dan karyawan – yang dapat mempengaruhi strategi. Nilai-nilai tersebut mewujud ke dalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya.

b. Sektor teknologi

Disamping faktor sosioekonomis, perencana strategi perlu juga meneliti lingkungan untuk mencari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi bahan baku, operasi serta produk dan jasa perusahaan, karena perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan.

c. Sektor pelanggan

Kualitas dan kepuasan pelanggan haruslah menjadi yang terpenting bagi setiap orang dalam perusahaan yang berorientasikan layanan. Bisa dikatakan kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung dari ada tidaknya perhatian yang besar terhadap kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu manajer harus mampu memanfaatkan

sumber daya yang dimiliki secara maksimal serta mampu mengarahkan anak buah untuk menciptakan pelayanan yang bermutu. Pelayanan yang bermutu dan memuaskan terdiri dari tiga komponen, dan semuanya mencerminkan citra perusahaan. Ketiga komponen tersebut adalah (Macaulay dan Cook, 1997 : ix):

1. kualitas produk dan layanan yang dihasilkan.
2. Cara memberikan layanan
3. Hubungan antar pribadi yang terbentuk melalui layanan.

d. Sektor pesaing

Pesaing bagi perusahaan adalah perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang sejenis dengan barang yang kita hasilkan, ataupun perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang substitusi.

Pengetahuan mengenai pesaing ini sangat perlu, sebab apabila suatu perusahaan mampu menganalisa pesaingnya, maka perusahaan itu dapat menentukan sikapnya dalam persaingan. Pesaing disini bukan hanya pesaing dalam memasarkan outputnya, melainkan dalam hal memperoleh bahan baku dari pemasok juga termasuk dalam kategori pesaing (Napa, 1989:35).

e. Sektor Pemerintah

Pemerintah merupakan sektor ekstern perusahaan yang mempengaruhi cara perusahaan beroperasi. Pemerintah mengundangkan hal-hal seperti pengendalian gaji dan harga, peluang

kerja yang sama, keamanan dan kesehatan di tempat kerja, lokasi pembangunan pabrik, bahan kimia yang boleh dilepas ke udara, besar suara yang boleh dihasilkan, cara perusahaan memasang iklan, dan jenis-jenis iklan yang boleh dipasang. Peraturan pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah sewaktu-waktu.

3. Lingkungan internal perusahaan

Menurut Reksohadiprodjo Sukanto (1985, 6), Lingkungan intern itu sebenarnya adalah situasi di dalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan baik di dalam segi operasional maupun managerial. Kekuatan dan kelemahan ini meliputi dua segi, yaitu:

a. Segi operasional, yang meliputi pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi/akuntansi.
b. Segi managerial, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Sedangkan kategori lingkungan internal perusahaan menurut Jouch dan Glueck meliputi: sektor pemasaran dan distribusi, sektor penelitian dan pengembangan dan faktor rekayasa, sektor manajemen produksi dan opersi, sektor sumber daya dan karyawan perusahaan, dan yang terakhir sektor keuangan dan akuntansi. Lingkungan internal perusahaan ini digunakan sebagai indikator internal dalam ikhtisar SAP

a. Sektor pemasaran dan distribusi

Dalam subsistem pemasaran yang perlu dinilai adalah: (Napa, 1989:47-48)

1). Struktur persaingan dan pangsa pasar

Maksud struktur persaingan disini adalah menunjukkan bahwa perusahaan perlu dinilai apakah memiliki pangsa pasar yang lebih besar dibandingkan dengan pesaing-pesaing yang ada dalam industri tersebut.

2). Efisiensi dan efektivitas sistem penelitian pasar

Dalam usaha memantau pasar, perlu dilihat kemampuan intern dalam melakukan penelitian dan analisa pasar. Pasar yang diteliti bikan hanya pasar output tapi juga pasar input, baik terhadap para pesaing, pelanggan maupun pemasok.

3). Variabel-variabel pemasaran

Variabel-variabel pemasaran ini terdiri dari segi produk, harga, saluran distribusi dan promosi *(marketing mix)*.

b. Sektor penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan dan fungsi rekayasa dapat merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama: (Jouch dan Glueck, 1993:167)

1). Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru untuk dipasarkan.

2). Meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi.

c. Sektor produksi dan operasi

Sektor produksi dan operasi ini menyangkut spesialisasi pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan proses transformasi input-output. Dengan demikian, informasi yang diperlukan akan tertuju pada : mesin-mesin, komputerisasi, peralatan-peralatan, bangunan, layout, metode-metode dan proses informasi (Napa, 1989:49-50).

d. Sektor sumber daya dan karyawan perusahaan

Penekanan ulasan pada sektor ini akan berada diseputar manusia-manusia yang bekerja dalam perusahaan yang kesemuanya ikut aktif dalam kegiatan transformasi input-output, dan selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternal (Napa, 1989:52).

e. Sektor keuangan dan akuntansi

Salah satu tujuan menganalisis sektor ini adalah untuk menentukan apakah perusahaan yang menjadi fokus perhatian dalam hal keuangan lebih kuat daripada pesaingnya. Analisis perbandingan kondisi keuangan perusahaan dilakukan untuk menetukan apakah perusahaan tersebut mampu melaksanakan strategi tertentu (Jouch dan Glueck, 1993:175).

D. Arti Penting Misi dan Tujuan Perusahaan

1. Manfaat misi perusahaan

Misi perusahaan adalah bagian dari perencanaan strategik yang merupakan pernyataan tentang keunikan perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain yang sejenis yang berada dalam satu kelompok industri tertentu. Misi perusahaan berusaha memberikan gambaran yang jelas tantang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan; kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang hendak dituju; karakter, gambaran kedirian dan citra perusahaan. Termasuk didalamnya adalah alasan eksitensial (*reason for being*) berdirinya perusahaan (Suwarsono, 1994:170). Perumusan misi perusahaan pada dasarnya merupakan usaha formal untuk memperjelas apa yang dikehendaki oleh pemilik ketika pertama kali mendirikan perusahaaan.

Misi perusahaan mempunyai peran yang signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Misi tersebut memberikan arahan sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Dengan demikian, tercapainya tujuan perusahaan haruslah sesuai dengan karakter perusahaan, tidak secara sembarangan. Dalam proses perumusan manajemen strategik, perumusan misi tidak dapat sepenuhnya meninggalkan faktor eksternal dan internal (Suwarsono, 1994:169). Ada tiga komponen pokok yang biasanya ditemukan dalam pernyataan misi perusahaan, ketiga komponen pokok tersebut adalah:

a. Spesifikasi kebutuhan konsumen yang hendak dipuaskan oleh perusahaaan yang dalam bentuk riilnya berupa barang dan atau jasa yang dihasilkan perusahaan.
b. Spesifikasi segmen pasar yang dituju sebagai kelompok sasaran dan wilayah pemasaran yang hendak dijangkau.
c. Spesifikasi teknologi dan fungsi manajerial yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang telah dipilih.

Ketiga komponen misi perusahaan tersebut disebut pokok karena biasanya selalu dijumpai dalam setiap pernyataan misi perusahaan. Namun demikian, disamping komponen pokok tersebut, biasanya juga ditemukan enam komponen lain sebagai pelengkap yang memberikan kejelasan terhadap misi perusahaan. Enam komponen pelengkap tersebut adalah (Suwarsono, 1994:170-171):

a. Komitmen untuk bertahan hidup, pertumbuhan dan laba
b. Perumusan falsafah perusahaan
c. Konsep kejati-dirian
d. Citra perusahaan yang diinginkan
e. Komitmen terhadap karyawan
f. Tanggung jawab sosial terhadap masyarakat.

Perumusan misi perusahaan bukanlah proses yang sekali jadi dan final, perumusan misi berproses dalam waktu dan selalu membuka peluang adanya perbaikan. Namun demikian, bukan berarti misi perusahaan harus

terus menerus berubah. Adapun tahapan perumusan misi perusahaan menurut Suwarsono (1994:178-179) adalah:

a. Tahapan pertama, dimulai ketika pemilik masih berada dalam tahap sedang merencanakan pendirian perusahaan. Ketika itu, gambaran kasar dan sederhana tentang misi perusahaan sudah mulai terumuskan. Paling tidak, pemilik telah memiliki gambaran sederhana tentang produk yang hendak dihasilkan, pasar yang hendak dituju dan tujuan ekonomis yang hendak dicapai.
b. Tahapan kedua, dilakukan identifikasi terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.
c. Tahapan ketiga, adalah rekonsiliasi berbagai kepentingan pihak. Perusahaan berusaha menyusun skala prioritas dengan mengingat posisi relatif pemilik perusahaan dan derajat kemungkinan pencapaian kepentingan tersebut.
d. Tahapan keempat, yang dilakukan dalam tahapan ini adalah mengkoordinasikan berbagai kepentingan yang telah diakomodir dalam langkah sebelumnya dengan komponen misi perusahaan yang lain.
e. Tahapan kelima, mengkomunikasikan hasil akhir perumusan misi perusahaan pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

2. Manfaat tujuan perusahaan

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang seperti; memperoleh laba, meningkatkan harga

saham, meninggikan volume penjualan, mempertahankan kelangsungan hidupnya, dan masih banyak lagi tujuan perusahaan yang lain.Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan (Suwarsono, 1994:4). Jadi faktor internal dan eksternal perusahaan mempengaruhi perumusan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Definisi dari tujuan itu sendiri adalah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya (Jouch dan Glueck, 1987:55). Seperti halnya misi perusahaan, tujuan juga merupakan bagian integral dari proses manajemen strategis. Tujuan bukanlah strategi. Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir dari perusahaan. Organisasi mempunyai sejumlah alasan karena berbagai alasan (Jouch dan Glueck, 1987:58):

a. Tujuan membantu mendefinisikan perusahaan dalam lingkungannya. Sebagian besar perusahaan perlu untuk mengesahkan diri dalam pandangan pemerintah, konsumen dan masyarakat luas. Dengan menetapkan tujuan, maka perusahaan akan menarik orang yang mengenali tujuan ini sehingga mau bekerja untuk mereka. Jadi tujuan mendefinisikan perusahaan.
b. Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambil keputusan. Tujuan yang dinyatakan mengarahkan perhatian karyawan

kepada norma perilaku yang dikehendaki. Tujuan dapat mengurangi pertentangan dalam membuat keputusan kalau semua karyawan mengetahui apa tujuannya.

c. Tujuan menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi. Tujuan merupakan norma terakhir bagi organisasi untuk menilai dirinya. Tanpa tujuan, organisasi tidak mempunyai dasar yang jelas untuk menilai keberhasilannya.

d. Tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi.

E. Arti Penting Strategi Perusahaan

1. Arti penting strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan (Rangkuti, 2001:3). Oleh karena itu setiap perusahaan biasanya mempunyai strategi yang digunakan sebagai pola keputusan perusahaan dalam menentukan dan mengungkapkan tujuan, sasaran, yang menghasilkan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan rencana-rencana untuk pencapaian tujuan serta perincian jangkauan bisnis yang ingin dicapai.

Tujuan utama dari perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Selain itu perencanaan strategi juga penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki

produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Seperti yang telah dikemukakan oleh Steiner dan Miner (1988,28) dalam bukunya; Suatu perusahaan yang kurang efisien dalam menggunakan sumber daya dapat berhasil jika strategi pokoknya tepat. Di pihak lain, suatu perusahaan mungkin efisien dalam mengorganisasi produknya, tetapi akan gagal jika stategi utamanya tidak memadai. Dari pernyataan tersebut dapat kita ketahui bahwa pemilihan strategi yang tepat, merupakan aspek penentu keberhasilan perusahaan. Uraian tersebut diatas juga diperkuat oleh pendapat para ahli yang mengemukakan tentang pengertian strategi.

Menurut Napa (1989:20) strategi adalah:
Strategi itu merupakan satu kesatuan rencana yang komprehensip dan terpadu yang menghubungkan kondisi internal perusahaan dengan lingkungan eksternal agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Salusu (1996:101) strategi adalah:
Strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Menurut Chandler yang dikutip oleh Rangkuti (1962:3) Strategi adalah:
Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya (Rangkuti, 2001:3)

Menurut Porter yang dikutip oleh Rangkuti (1985:4) Strategi adalah:
Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Jouch dan Glueck (1984:8) strategi adalah:
A strategi is a unified, comprehensive and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environmental and that is designed to ensure that the basic objective of the enterprise are achieved through proper execution by the organization.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada.

2. Alternatif Strategi Utama

Munculnya suatu strategi bermula dari alternatif. Kemudian salah satu dari alternatif tersebut dipilih yang dianggap paling sesuai dengan perusahaan. Berikut ini dijelaskan berbagai alternatif strategi. Menurut jouch dan Glueck (1987:212-217) ada empat alternatif strategi yaitu:

a. Strategi stabilitas

Strategi stabilitas ialah strategi yang dilaksanakan perusahaan bila:

1). Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang serupa.

2). Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya.

Strategi stabilitas ini bukanlah pendekatan "tidak berbuat apa-apa", Strategi stabilitas dapat dirancang melalui pendekatan seperti meningkatkan efisiensi dalam operasi yang sedang berjalan.

Strategi stabilitas diterapkan dalam suatu perusahaan karena:

1). Perusahaan berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berhasil baik

2). Strategi stabilitas paling kecil resikonya

3). Manajer lebih menyukai tindakan daripada pemikiran

4). Lebih mudah dan lebih menyenangkan bagi yang berkepentingan untuk melakukan strategi ini, karena tidak terjadi gangguan dalam kebiasaan rutin

5). Lingkungan dianggap stabil, dengan sedikit ancaman yang akan menimbulkan persoalan atau sedikit peluang yang mau dimanfaatkan perusahaan.

b. Strategi ekspansi

Strategi ekspansi adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila:

1). Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk/jasa tambahan atau menambahkan pasaran atau fungsi.

2). Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam kegiatan yang sekarang.

Alasan mengapa perusahaan menerima ekspansi adalah:

1). Perusahaan berada dalam industri yang labil. Jadi ekspansi diperlukan untuk kelangsungan hidup kalau lingkungannya labil

2). Memotivasi manajemen. Jadi strategi ini mendorong beberapa eksekutif untuk melakukan kegiatan untung-untungan untuk memilih strategi ekspansi

3). Percaya bahwa pertumbuhan akan menghasilkan keuntungan.

c. Strategi penciutan

Strategi penciutan dilakukan perusahaan bila:

1). Perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk/jasa, pasar dan fungsi mereka

2). Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan.

Pada strategi ini perusahaan bisa meninggalkan beberapa daerah pasarnya. Misalnya, perusahaan dapat memilih untuk menjual sebagian besar atau seluruh output mereka pada seorang pelanggan saja.

Beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan strategi ini adalah:

1). Perusahaan tidak berjalan dengan baik atau menganggap dirinya berjalan dengan jelek

2). Lingkungan dipandang sedemikian menghambat sehingga kekuatan intern tidak mampu menghadapinya

3). Peluang yang lebih baik dalam lingkungan dianggap terdapat di tempat lain, di mana kekuatan perusahaan dapat digunakan.

d. Strategi kombinasi

Dengan strategi kombinasi, pengambil keputusan secara sadar menerapkan berbagai strategi besar di bagian perusahaan dalam masa depan yang berbeda. Strategi kombinasi bukanlah sebuah strategi yang mudah digunakan. Jauh lebih mudah untuk mempertahankan

perusahaan dengan satu jenis strategi saja. Tetapi kalau perusahaan menghadapi banyak lingkungan dan lingkungan ini berubah dengan kecepatan yang tidak sama, maka strategi perusahaan kombinasi memang masuk akal untuk dilakukan.

3. Komponen manajemen strategi

Manajemen strategik merupakan usaha manajerial dalam menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Suwarsono,1994:6).

Manajemen strategik berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan kepada pemilik, ekskutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Sehingga berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi serta rasa pemilikan terhadap perusahaan menjadi tumbuh. Mereka akan memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal. Adapun komponen pokok manajemen strategik meliputi (Suwarsono, 1994:6-7):

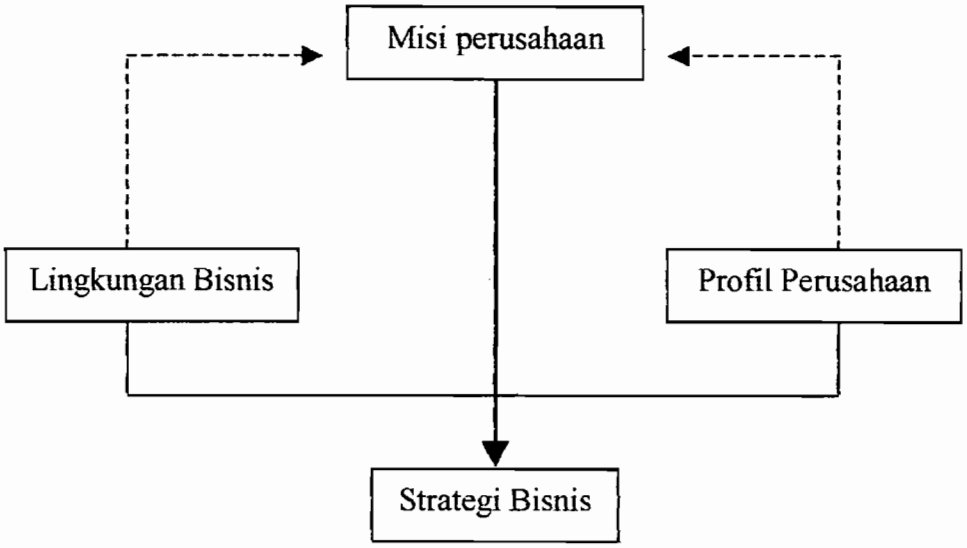
a. Analisis lingkungan binis (faktor eksternal)

b. Analisis profil perusahaan (faktor internal)

c. Strategi bisnis perusahaan

d. Misi perusahaan.

Hubungan antara faktor eksternal dengan faktor internal memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Sedangkan keterkaitan antara faktor eksternal dan faktor internal perusahaan dengan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desaired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan. Secara skematis komponen pokok manajemen strategik dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar II-1
Komponen Pokok Strategik

F. Hubungan SAP dan ETOP dengan SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika

yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelamahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planer*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2001:18-19). Rangkuti juga menuliskan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, sehingga kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT.

Faktor internal perusahaan seperti yang disebutkan oleh Rangkuti diatas disebut juga dengan istilah keunggulan strategis (SAP) yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*) serta kelemahan (*Weaknesses*), Sedangkan analisis faktor eksternal perusahaan sering juga disebut dengan istilah analisis lingkungan (ETOP) yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*threats*) perusahaan (Jouch dan Glueck, 1987:96,154). Dengan demikian, SAP dan ETOP sebenarnya merupakan teknik identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang digunakan dalam analisis SWOT.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini berupa studi kasus, lebih tepatnya analisis kasus yang bersifat strategis, yaitu penelitian tentang obyek tertentu pada perusahaan yang mencakup beberapa elemen yang berhubungan dengan perumusan strategi perusahaan berdasarkan analisis SWOT.

Menurut Rangkuti (2001,18) dalam analisis kasus yang bersifat strategis, tidak ada jawaban benar atau salah . Keputusan yang berbobot hanya dapat dibuktikan oleh waktu, artinya, keputusan akan benar-benar terbukti setelah periode waktu tertentu. Kemudian, Hasil penelitian dan hasil analisis data hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti dan berlaku pada saat penelitian.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian : Perusaahan Daerah Air Minum Sleman.
2. Waktu penelitian : Penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober sampai November 2002.

C. Variabel Penelitian

Dalam variabel penelitian ini yang diteliti adalah:

Variabel : Strategi perusahaan.

Arti : Strategi adalah sarana yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan akhir.

Ukuran : Menggunakan skala sikap dari likert yang dimodifikasi, dimana setiap pertanyaan mempunyai skor antara 1-3:

1 = Posisi lemah

2 = Posisi netral

3 = Posisi kuat

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

   Yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung maupun tidak langsung pada bagian yang diteliti , yaitu pimpinan perusahaan, bagian penjualan, bagian akuntansi dan keuangan, bagian personalia. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.

2. Dokumentasi

   Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dan mempelajari buku-buku, catatan dan dokumen serta arsip-arsip yang

berhubungan dengan obyek yang diteliti, yang meliputi keadaan perusahaan secara umum yang meliputi sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, visi dan misi perusahaan, data keuangan yang berupa neraca keuangan perusahaan, keadaan personalia.

3. Wawancara

   Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung tentang data-data yang dibutuhkan oleh penulis yang tidak terdapat dalam dokumen perusahaan. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, proses produksi, serta keadaan personalia. Untuk lebih jelasnya, pertanyaan yang akan diajukan terlampir dalam pedoman wawancara.

E. Data yang diperlukan

1. Sejarah perusahaan
2. Tujuan perusahaan
3. Visi dan misi perusahaan
4. Laporan keuangan, yang berupa neraca keuangan, laporan rugi-laba, perubahan modal perusahaan dari tahun 1996-2000.
5. Data personalia, mengenai tenaga kerja, struktur organisasi perusahaan serta administrasi kepegawaian.
6. Data produksi yang berupa kapasitas produksi yang disediakan oleh perusahaan, biaya pemeliharaan alat-alat produksi.

F. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan yang ada digunakan analisis SWOT. Teknik analisis SWOT ini diawali dengan melihat terlebih dahulu kondisi perusahaan saat ini, yang dilakukan dengan menganalisis sektor intern perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta analisis sektor ekstern perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman. Analisis faktor intern dan ekstern perusahan ini dilakukan dengan menampilkan ETOP dan SAP.

1. Menganalisa masalah dengan identifikasi satu persatu faktor-faktor dalam ETOP (sektor ekstern) dan SAP (sektor intern), yang meliputi:
   a). Sosioekonomis
   b). Teknologi
   c). Pelanggan
   d). Pesaing
   e). Sektor pemerintah
   f). Pemasaran dan distribusi
   g). Penelitian dan pengembangan
   h). Produksi dan operasi
   i). Sumber daya Manusia
   j). Keuangan

   Keadaan perusahaan dalam sektor ini akan di ketahui melalui faktor permodalan, yaitu dengan melihat rasio keuangan perusahaan dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000.

Likwiditas

Likwiditas adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansiilnya yang segera harus dipenuhi (Riyanto, 1981:17). Dalam likwiditas perusahaan, akan ditampilkan current ratio dan quick ratio.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar - Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Rentabilitas

Rentabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.

$$\text{Rentabilitas ekonomi} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

$$\text{Rentabilitas modal sendiri} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

EBIT: Laba sebelum pajak

EAT : Laba setelah pajak

Solvabilitas

Solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk membayar semua hutang-hutangnya (baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang)

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Hutang}} \times 100\%$$

2. Langkah selanjutnya menentukan besarnya skor untuk masing-masing sektor dari faktor intern dan ekstern perusahaan dengan menggunakan rumus:

$$\overline{X} = \frac{\sum x}{n}$$

Keterangan:

X = Nilai rata-rata dari setiap sektor

$\sum x$ = Jumlah skor pertanyaan-partanyaan setiap sektor

n = jumlah pertanyaan pada setiap sektor

3. kemudian membuat skala nilai untuk masing-masing sektor dari faktor intern dan ekstern.

antara 1 sampai dengan 1,66 = menunjukkan kelemahan/ancaman

antara 1,67 sampai dengan 2,33 = menunjukkan netral

antara 2,34 sampai dengan 3 = menunjukkan kekuatan/peluang

4. Setelah dibuat skala dan diketahui kedudukan/posisi dari masing-masing faktor, kemudian membuat skala untuk nilai SAP dan ETOP, yaitu:

   antara 1 sampai dengan 1,66 = menunjukkan rendah

   antara 1,67 sampai dengan 2.33 = menunjukkan sedang

   antara 2.34 sampai dengan 3 = menunjukkan tinggi.

   Setelah diketahui posisi SAP dan ETOP, kemudian dirumuskan strategi yang cocok untuk memilih alternatif strategi yang paling menguntungkan perusahaan dimasa yang akan datang. Maka akan terlihat dalam matrik sebagai berikut.

Tabel III-1
Alternatif strategi pilihan

		ETOP		
		T	S	R
SAP	T	Ekspansi	Stabilitas	Kombinasi
	S	Stabilitas	Kombinasi	Penciutan
	R	Kombinasi	Penciutan	Penciutan

Suwarsono, 1994:133

Keterangan:

Jika ETOP masuk kategori tinggi dan SAP masuk kategori tinggi maka strategi yang cocok adalah strategi ekspansi

Jika ETOP masuk kategori tinggi dan SAP masuk kategori sedang maka strategi yang cocok adalah strategi stabilitas

Jika ETOP masuk kategori tinggi dan SAP masuk kategori rendah maka strategi yang cocok adalah strategi kombinasi

Jika ETOP masuk kategori sedang dan SAP masuk kategori tinggi maka strategi yang cocok adalah strategi stabilitas

Jika ETOP masuk kategori sedang dan SAP masuk kategori sedang maka strategi yang cocok adalah strategi kombinasi

Jika ETOP masuk kategori sedang dan SAP masuk kategori rendah maka strategi yang cocok adalah strategi penciutan

Jika ETOP masuk kategori rendah dan SAP masuk kategori tinggi maka strategi yang cocok adalah strategi kombinasi

Jika ETOP masuk kategori rendah dan SAP masuk kategori sedang maka strategi yang cocok adalah strategi penciutan

Jika ETOP masuk kategori rendah dan SAP masuk kategori rendah maka strategi yang cocok adalah strategi penciutan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah singkat berdirinya PDAM kabupaten Sleman

PDAM Sleman mempunyai tugas mengelola dan mengoperasikan sarana penyediaan air bersih serta bertanggung jawab melayani kebutuhan air bersih masyarakat di Kabupaten Sleman. Perusahaan ini didirikan berdasarkan UU No. 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Bermula dari proyek pembangunan sarana penyediaan air bersih oleh pemerintah pusat pada tahun 1974, dalam hal ini Departemen Pekerjaan Umum yang dilakukan oleh proyek air bersih Daerah Istimewa Yogyakarta, telah dibangun beberapa sarana penyediaan air bersih dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui pemenuhan kebutuhan air bersih yang layak, mengingat bahwa kebutuhan air bersih yang semakin meningkat.

Pada saat beberapa sarana telah berfungsi dan dapat dinikmati oleh masyarakat, dibentuklah Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. 12/KPTS/UK/II/1981 tanggal 14 Desember 1981 tentang pembentukan BPAM Kabupaten Sleman deengan tugas mengelola sarana penyediaan air bersih sehingga dapat dinikmati oleh masyarakat di Kabupaten Sleman. Kedudukan BPAM ini sifatnya sementara karena

selanjutnya berdasarkan kemampuan pengelolaannya BPAM ini diharapakan berangsur-angsur dapat beralih menjadi PDAM.

Setelah beberapa saat BPAM beroperasi dan pembangunan sarana penyediaan air bersih terus bertambah, dinilai bahwa BPAM telah dapat mandiri dan telah memenuhi syarat untuk beralih status menjadi PDAM. Sesuai dengan maksud Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No. ekbang 8/3/11 tanggal 31 Juli 1973 dan No. ekbang 8/2/43 tanggal 11 Juli 1974 tentang Perusahaan Air Minum Daerah dan Surat Menteri Dalam Negeri No. BKT 3/1/30 tanggal 30 Maret 1978, perlu mengalihkan BPAM menjadi PDAM.

Berdasarkan Surat Direktorat Air Bersih, Direktorat Jenderal Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum No. UM 01.01.ca.6-4066/80 tanggal 22 Desember 1988 tentang Persetujuan Alih Status BPAM Kabupaten Dati II Sleman menjadi PDAM, maka pada tanggal 2 November 1992 dilaksanakan serah terima pengelolaan sarana dan prasarana penyediaan air bersih Kabupaten Dati II Sleman dari Departemen Pekerjaan Umum kepada Pemda Dati II Sleman melalui Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta. Sejak tanggal 2 November 1992, PDAM Kabupaten Dati II Sleman resmi beroperasi dan menjadi BUMD Kabupaten Dati II Sleman.

PDAM Kabupaten Dati II Sleman sendiri dibentuk berdasarkan peraturan Daerah Tingkat II Sleman No.5 tahun 1990 tentang pendirian PDAM Kabupaten Dati II Sleman, Lembaran Daerah Kabupaten Dati II Sleman Nomor 3 tahun 1991

tentang pendirian PDAM Kabupaten Dati II Sleman. Dengan usia yang masih relatif muda, PDAM Sleman mencari jati dirinya dan melengkapi semua perangkat lunak sehingga layak beroperasi sebagai Perusahaan Daerah yang setaraf dengan perusahaan-perusahaan lainnya sehingga dapat segera berperan sebagai BUMD bagi daerah otonom yang dapat mengembangkan pendapatan asli Daerah Kabupaten Dati II Sleman. Segala daya dan upaya dilakukan, optimalisasi sumber daya yang dimiliki, peluang serta dukungan dari berbagai pihak diyakini bahwa PDAM Sleman dapat menjajarkan diri dengan perusahaan-perusahaan lainnya di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan khususnya di Kabupaten Dati II Sleman.

B. Tujuan dan Lapangan Usaha Perusahaan

1. Tujuan PDAM

   Turut serta mengembangkan kegiatan pembangunan daerah pada khususnya dan pembangunan nasional pada umumnya, serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah.

2. Lapangan Usaha

   Mengusahakan pengadaan air minum yang sehat dan memenuhi syarat bagi masyarakat, penjelasan mengenai lapangan usaha ini dijabarkan dalam visi, misi dan sasaran perusahaan;

a. Visi

Visi PDAM adalah sebagai perusahaan yang sehat dan dapat melayani kebutuhan air minum masyarakat di Kabupaten Sleman secara layak, sehingga dapat hidup sehat sejahtera dalam lingkungan damai, nyaman dan aman.

b. Misi

1). Memenuhi kebutuhan air bersih kepada masyarakat dengan mengutamakan pelayanan sosial dalam operasionalnya.

2). Menjalankan fungsi manajemen perusahaan agar perusahaan dapat berkembang selayaknya.

3). Membesarkan perusahaan agar berperan sebagai BUMD di Daerah Otonomi Kabupaten Sleman yang dapat menyumbang pendapatan Asli Daerah Sendiri (PAD-S).

c. Sasaran Perusahaan

1). Mengelola sarana penyediaan air bersih di seluruh wilayah Kabupaten Sleman.

2). Menangani dan melayani kebutuhan air bersih perumahan dan pemukiman yang ada di Kabupaten Sleman.

3). Mengemban fungsi sosial dan ekonomi perusahaan dalam pelayanan selain sebagai BUMD di Daerah Otonomi Kabupaten Sleman.

4). Bekerjasama dengan masyarakat melalui kemitraan atas dasar saling

menguntungkan

5). Meningkatkan kemampuan SDM perusahaan agar menjadi manusia bertaqwa, berakhlaq, bertanggung jawab dan piawai agar berguna bagi bangsa, negara, perusahaan dan keluarga.

C. Struktur Organisasi dan Tata Kerja PDAM Sleman

Struktur organisasi dan tata kerja PDAM Kabupaten Dati II Sleman disusun berdasarkan keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Sleman No. 364/kep.KDH/1996 tanggal 28 November 1996. Adapun dasar pengaturan kelembagaan PDAM Kabupaten Dati II Sleman adalah:

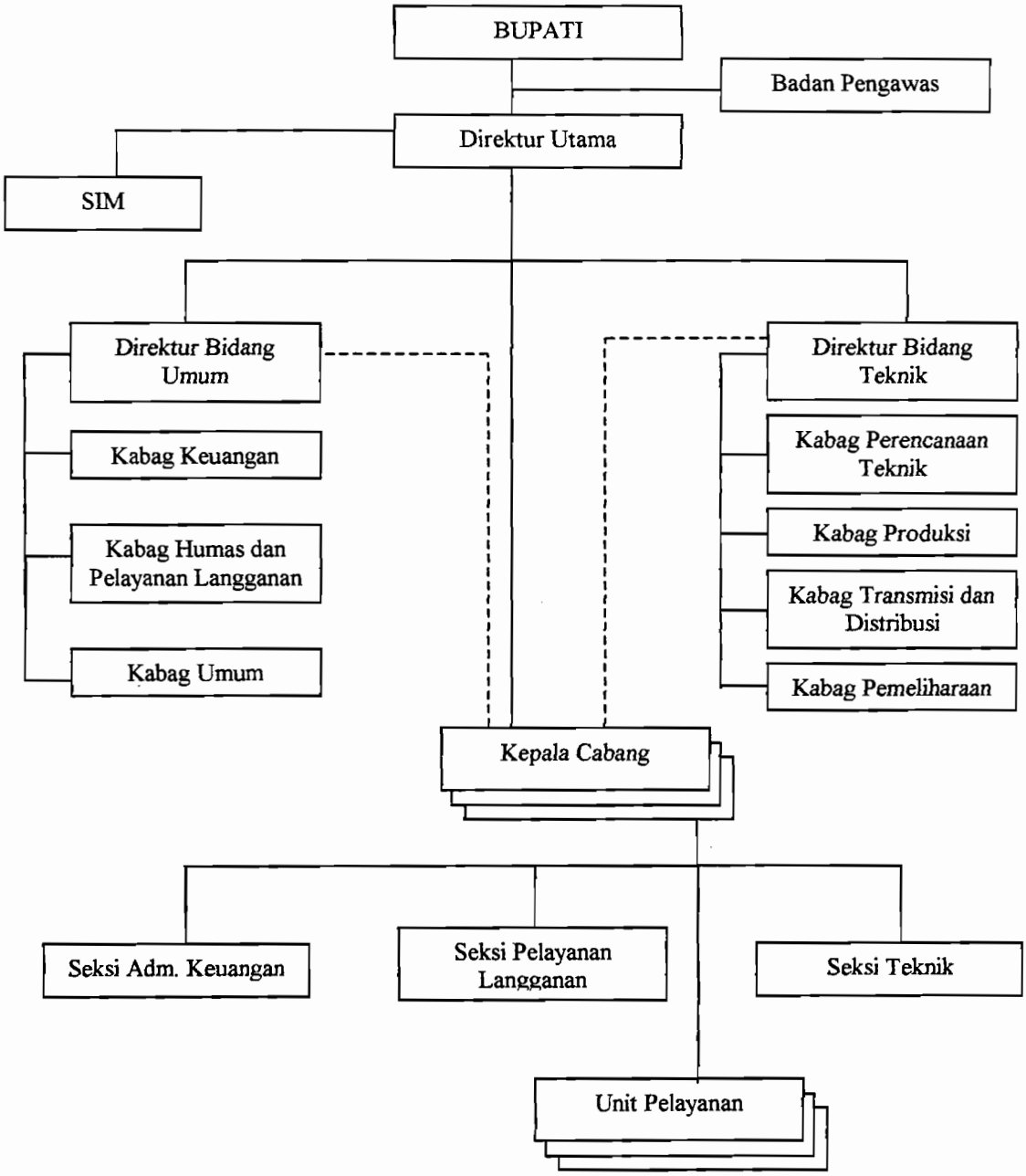
1. Permendagri No. 1 tahun 1984 tentang tata cara pembinaan dan pengawasan Perusahaan Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah.
2. Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum No. 5 Tahun 1984 – 28/KPTS/1984 tentang pedoman-pedoman pokok Struktur Organisasi PDAM dan BPAM.
3. Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Sleman No. 7 tahun 1996 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian PDAM.
4. Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Sleman No. 5 tahun 1990 tentang pendirian PDAM.
5. Kondisi Operasional teknis PDAM Kabupaten Dati II Sleman.

Gambara IV – 1

STRUKTUR ORGANISASI

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

KABUPATEN SLEMAN



Keterangan:

———————— : garis tanggung jawab/ komando

---------- : garis koordinasi

Dari bagan struktur organisasi PDAM dapat diketahui bahwa kelembagaan PDAM Kabupaten Dati II Sleman mencakup unsur-unsur:

1. Unsur pemilik yaitu Pemerintah Daerah Dati II Sleman atas nama Bupati
2. Unsur Badan Pengawas yang anggotanya terdiri dari unsure pejabat pemerintah daerah yang meliputi:
   a. Bupati : Ketua merangkap anggota
   b. Kabag. Perekonomian Dati II : Sekretariat merangkap anggota
   c. Kabag. Pemerintahan Dati II : anggota
   d. Kepala Dinas Pekerjaan Umum : anggota
   e. Kepala Dinas Kesehatan : anggota
3. Unsur pimpinan adalah Dewan Direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Umum, dan Direktur Teknik.
4. Unsur pelaksana terdiri dari:
   a. Satuan Pengawas Intern
   b. Kepala Bagian
   c. Kepala Cabang
   d. Kepala Seksi
   e. Pelaksana/Staf

Dalam pelaksanaan tugasnya, Direktur Utama membawahi Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Hubungan Masyarakat dan Pelayanan Pelanggan serta Kepala Bagian Umum; Direktur Teknik membawahi Kepala Bagian Perencanaan

Teknik, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Transmisi dan distribusi serta Kepala Bagian Pemeliharaan. Unsur-unsur organisasi tersebut kedudukannya berada di PDAM Pusat ditambah dengan unsur pelaksana Pusat.

Sedangkan unsur-unsur organisasi yang ada di Cabang Wilayah I, II, III, IV dan V adalah Kepala Cabang, Kepala Seksi yang terdiri dari Kepala Seksi Administrasi Keuangan, Kepala Seksi Pelayanan langganan dan Kapala Seksi Teknik, dan Staf atau Pelaksana yang masing-masing bertanggung jawab kepada Kepala Cabang Wilayah.

Adapun rincian tugas masing-masing unit dalam organisasi PDAM sesuai dengan SK Bupati Kepala Daerah Tingkat II Sleman No. 364/Kep.KDH/1996 adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama mempunyai tugas:
   a. Memimpin kegiatan-kegiatan dibidang umum dan teknik.
   b. Mengadakan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi semua unit organisasi di lingkungan PDAM serta hubungan koordinasi dan konsultasi lain di lingkungan Pemerintah Daerah maupun Pemerintah Atasan.
   c. Mengambil semua keputusan dan semua masalah dengan memperhatikan prinsip musyawarah untuk mufakat dengan anggota direksi.
   d. Memberikan informasi/saran kepada Badan Pengawas dan Bupati Kepada Daerah tentang pengelolaan Perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

e. Menentukan program kerja sesuai dengan pertimbangan Bupati Kepala Daerah dan Badan Pengawas serta ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

2. Direktur Umum mempunyai tugas :

a. Membantu Direktur Utama dalam memimpin jalannya perusahaan di bidang administrasi umum dan keuangan.

b. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang umum dan tata laksana, administrasi/keuangan serta hubungan masyarakat/pelanggan air bersih.

c. Mengadakan kerjasama dengan Direktur Teknik dan mengawasi penyediaan fasilitas serta material yang dibutuhkan untuk kelancaran dalam operasional dan pemeliharaan.

d. Menyusun anggaran belanja dan menetapkan besarnya modal kerja perusahaan dengan Direktur Teknik serta mengusulkan kepada Direktur Utama untuk penggunaan dana yang lebih efektif.

e. Dengan koordinasi Direksi, menilai dan menyetujui semua rencana pembelian untuk operasi melalui atau tanpa pelelangan.

f. Mengawasi pemasukan dan pengeluaran kas secara intensif dan efektif.

g. Mengadakan evaluasi secara periodik tentang kemampuan perusahaan dalam membiayai operasional dan pemeliharaan serta mengadakan evaluasi tentang tarif air minum.

h. Mengusulkan kepada Direktur Utama dalam penyesuaian kebijaksanaan perusahaan dalam bidang kepegawaian, tatalaksana, serta tugas-tugas dalam bidang umum untuk perkembangan perusahaan.

i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama sesuai dengan fungsinya.

3. Direktur Teknik mempunyai tugas:

a. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang perencanaan teknik, produksi dan kualitas air, transmisi distribusi dan pemeliharaan peralatan teknik.

b. Mengkoordinasikan operasional sarana penyediaan air bersih dengan norma, syarat, pedoman, manual yang ada dan mengendalikan pemeliharan instalasi produksi serta sumber air baku.

c. Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengujian peralatan teknik, bahan kimia maupun pengujian kualitas air bersih sesuai dengan standar yang berlaku.

d. Membuat program pengembangan pelayanan air bersih dalam kesatuan *corporate plan* serta membuat jadwal untuk implementasi.

e. Mengadakan evaluasi sumber daya yang ada untuk dikembangkan dalam rangka peningkatan pelayanan air bersih yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama sesuai dengan fungsinya.

4. Bagian Keuangan mempunyai tugas:
   a. Melaksanakan kegiatan-kegiatan tata laksana administrasi keuangan sesuai dengan Pedoman Sistem Akuntansi Perusahaan yang berlaku.
   b. Membuat analisis atas hasil operasi perusahaan dan melaporkan analisis kepada Direktur Utama.
   c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pencatatan semua transaksi dan bertanggung jawab atas kebenaran angka yang tercantum atas pengurangan atau penambahan kekayaan perusahaan serta melaksanakan perhitungan harga pokok produksi dan penjualan air.
   d. Mengadakan evaluasi atas pelaksanaan pembukuan yang ada dan menyiapkan sebagai dasar untuk pembuatan Anggaran dan Neraca sesuai dengan Pedoman Akuntansi Perusahaan Air Minum.
   e. Menyusun laporan-laporan rutin maupun berkala yang diperlukan.
   f. Memprediksikan nilai hutang-hutang beserta bunganya dan segala pajak yang ditanggung perusahaan.
5. Bagian Hubungan Masyarakat dan Pelayanan Langganan mempunyai tugas:
   a. Melaksanakan tugas kehumasan perusahaan dalam rangka promosi pemakaian air bersih.

b. Menyusun program penyuluhan kepada masyarakat serta bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya.

c. Mengadakan penyelidikan segala permasalahan dalam pelayanan terhadap pelanggan sebagai dasar penyusunan program peningkatan pelayanan yang efisien dan efektif.

d. Mengadakan penelitian kepada pelanggan tentang pemakaian klasifikasi golongan pelanggan yang dikenakan terhadap pelanggan.

e. Mengusulkan perubahan klasifikasi tarif maupun balik nama pelanggan apabila dinyatakan tidak sesuai lagi.

f. Secara intensif mengadakan pembinaan dan koordinasi dengan instasi terkait yaitu petugas Dinas Kesehatan, petugas Pengembangan Pedesaaan, Kecamatan, Kelurahan tentang taktis pelaksanaan air minum desa kepada kelompok pemakai (KPA) atau LKMD.

g. Mengkoordinir pelaksanaan pembuatan rekening serta daftar rekening yang harus dibayar (DRD) yang akan ditagihkan setelah dilakukan pengecekan.

h. Mengkoordinir pelaksanaan pelayanan kepada pelanggan yang efektif serta melaksanakan tugas lain yang diberikan Direktur Umum.

6. Bagian Umum mempunyai tugas:

a. Mengadakan kegiatan-kegiatan ketatalaksanaan, administrasi umum dan personalia.

b. Mengadakan pemeriksanaan administrasi atas seluruh pegawai dalam hal yang berhubungan dengan absensi, disiplin kerja, efektifitas kerja sesuai dengan peraturan yang berlaku serta mengevaluasinya sebagai dasar pembuatan DP3 dan berhak atas pengusulan kenaikan gaji berkala, pangkat pegawai, pemindahan dan pemberhentian ataupun penundaan.

c. Menyusun rencana kebutuhan pegawai dan diusulkan kepada Direksi.

d. Membuat program peningkatan kemampuan pegawai melalui pelatihan dan pengembangan pegawai.

e. Melaksanakan penggajian dan perhitungan pajak pendapatan pegawai sesuai aturan yang berlaku.

f. Mempersiapkan pelaksanaan rapat-rapat maupun pertemuan-pertemuan di lingkungan PDAM.

g. Menyelenggarakan urusan rumah tangga dalam lingkungan PDAM.

h. Menyiapkan berkas-berkas kontrak dan kerja sama dengan pihak ketiga.

7. Bagian Perencanaan Teknik mempunyai tugas:

a. Mengadakan inventarisasi kebutuhan air bersih dan prasarana dan sarana penyediaan air bersih yang ada dalam rangka pembangunan sarana serta pengembangan pelayanan air bersih.

b. Mengadakan persiapan perencanaan teknis antara lain gambar perencanaan, spesifikasi teknis, rencana kerja syarat-syarat (RKS) serta

perhitungan biaya pelaksanaan dalam rangka pengembangan pelayanan air bersih.

c. Mengadakan penelitian dalam rangka pengawasan terhadap cadangan air minum serta pelaksanaan operasional teknis maupun pelaksanaa pembangunan dalam rangka perluasan jaringan pelayanan.

d. Mengawasi pekerjaan pengembangan pelayanan dan pembangunan/investasi teknis sesuai dengan spesifikasi teknis.

e. Mengawasi penelitian dan merencanakan pengembangan sistem jaringan air minum yang telah ada dalam rangka peningkatan jangkauan pelayanan air bersih bagi masyarakat.

f. Menyelenggarakan pengawasan bangunan fisik dalam rangka pengembangan pelayanan serta pengawasan jalannya operasional teknis agar sesuai dengan norma syarat-syarat, pedoman dan manual yang ada.

8. Bagian Produksi dan Kualitas Air mempunyai tugas:

a. Bertanggung jawab atas kelancaran produksi dalam pendistribusian air minum kepada pelanggan.

b. Bertanggung jawab atas penelitian dan analisa air untuk menjamin kualitas air yang sehat pada seluruh sistem penyediaan air.

c. Bertanggung jawab atas pemeliharaan bengunan-bangunan instalasi dan peralatan yang ada setiap unit instalasi pengolahan.

d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Teknik sesuai dengan fungsinya.

9. Bagian Transmisi dan Distribusi mempunyai tugas:

a. Bertanggung jawab atas berfungsinya perpipann transmisi distribusi air dan peralatan lainnya.

b. Bertanggung jawab atas pengaturan aliran secara merata kepada pelanggan serta melaksananankan pengujian dan perbaikan meter induk transmisi maupun distribusi.

c. Bertanggung jawab atas pemeliharaan jaringan perpipaan serta sarana lain untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

d. Melaksanakan perbaikan-perbaikan dalam regu-regu kerja sarana penyediaan air bersih yang mengalami kerusakan teknis serta gangguan operasional.

e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktut Teknik sesuai dengan fungsinya.

10. Bagian Pemeliharaan mempunyai tugas:

a. Mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan membuat program kegiatan pemeliharaan dan perawatan seluruh bangunan, instalasi, jaringan pipa dan sarana pemanfaatan air bersih milik PDAM.

b. Merencanakan kebutuhan bahan dan peralatan dalam rangka pemeliharaan dan perawatan seluruh prasarana dan sarana penyediaan air bersih yang

antara lain: peralatan kantor, bangunan gedung, kendaraan dinas, instalasi, perpipaan dan cara pemanfaatan produk lainnya.

c. Melakukan pengaturan pengolahan taknis dan rencana kegiatan dalam rangka pemeliharaan dan perawatan agar sarana operasi sesuai dengan norma, syarat-syarat pedoman dan manual yang ada.

d. Menyelenggarakan pemeliharaan dan perawatan peralatan teknis, termasuk meter air induk, distribusi maupun meter air pelanggan dan melaksanakan perbaikan dalam rangka efisiensi perusahaan.

e. Menyelenggarakan pembuatan peralatan dan bahan untuk keperluan pemeliharaan sarana.

11. Kepala Cabang mempunyai tugas:

a. Memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan seluruh sitem penyediaan air bersih dalam rangka kelancaran kegiatan operasi, baik teknis maupun administrasi.

b. Melaksanakan kegiatan operasional dan pengaturan pegawai di seluruh unit-unit operasional di wilayahnya.

c. Membuat laporan periodik tentang jalannya operasi, penerimaan dan jalannya operasi serta pelayanan air minum kepada masyarakat maupun gangguan-gangguan teknis di wilayahnya.

d. Membuat program pengembangan pelayanan air bersih di wilayahnya dan dengan koordinasi para Direksi Bidang, menyampaikan program tersebut kepada Direktur Utama.

e. Atas sepengetahuan Direktur Utama, mewakili perusahaan untuk rapat koordinasi dengan instansi terkait dan kegiatan lainnya demi kelancaran pelayanan air minum.

f. Melakukan evaluasi terhadap operasional teknik dan administrasi keuangan untuk kelancaran perusahaan dan meyampaikan hasilnya kepada Direktur Utama melalui Direktur Bidang yang bersangkutan.

g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.

12. Seksi Administrasi Keuangan mempunyai tugas:

a. Menerima dari unit pelayanan bukti pembayaran atas semua penagihan rekening air, non air dan piutang kepada perusahaan.

b. Menyelesaikan proses administrasi dan pembukuan yang berhubungan dengan pembayaran rekening dan piutang (DRD, LPP, BPPL, DSPL).

c. Membuat laporan rutin bulanan dan merekapnya sebagai pengajuan laporan Cabang ke Pusat.

d. Mengawasi pelaksanaan absensi, tata tertib kepegawaian dan setiap tanggal 20 bulan berjalan mengirim ke kantor Pusat.

e. Melaksanakan tata persuratan, mendistribusikan dan turut memelihara kearsipan Cabang.

f. Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Cabang sesuai dengan bidangnya.

13. Seksi Teknis mempunyai tugas:

a. Melaksanakan operasional teknik sarana penyediaan air bersih, baik produksi, distribusi maupun pemanfaatan produksi (sambungan rumah, hidran umum, kran umum, dan terminal air) serta perlengkapannya.

b. Melaksanakan perbaikan-perbaikan sarana yang mengalami gangguan/kerusakan teknis.

c. Menjaga dan mengawasi agar seluruh sarana penyediaan air bersih dapat berfungsi dengan baik untuk melayani air bersih masyarakat.

d. Melakukan penelitian terhadap pemasangan sambungan liar dan mengambil tindakan untuk mencegah terjadinya hal-hal yang menyebabkan terganggunya operasional.

e. Melaksanakan tugas untuk penutupan sambungan pipa pelanggan atas permintaan Kepala Cabang karena kalalaian pembayaran dan mengatur penyambungan kembali atas perintah Kepala Cabang.

f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Cabang sesuai bidangnya.

14. Seksi Pelayanan Langganan mempunyai tugas:

a. Melayani permohonan sambungan baru, mengatur tugas-tugas pelayanan terhadap masyarakat dan mengawasi penyelesainnya, termasuk penjualan air melalui truk tangki atau terminal air.
b. Memberikan penerangan dan penjelasan tentang kemungkinan atau tidak mungkinnya dilakukan sambungan baru, setelah berkonsultasi dengan Bagian Perencanaan Teknik.
c. Meneliti syarat-syarat administrasi sehubungan dengan pemasangan baru yang dapat disetujui, Meneruskan surat-surat permohonan yang dapat disetujui ke bagian-bagian perencanaan Teknik, Distribusi, Direksi dan keuangan untuk penyelasaiannya.
d. Mencatat semua permohonan atau pengaduan dan mengikutinya untuk membantu penyelesaiannya secepat mungkin oleh bagian-bagian yang bersangkutan.
e. Memberitahukan penyelesaian dan pembayaran untuk pemasangan baru atau pengaduan kepada pelanggan yang bersangkutan.
f. Sewaktu-waktu mengadakan pengecekan setempat untuk memastikan kebenaran dari tarif air yang berlaku bagi pelanggan tertentu. Melaporkan hal-hal yang tidak wajar dan mengikuti pelaksanaan tindakan-tindakan seperlunya untuk mengatasi permasalahan yang ada.

g. Mengkoordinir seluruh pelaksanaan pembacaan meter air dan mengadakan penelitian lapangan atas kebenaran pembacaan meter serta mengambil tindakan seperlunya untuk mengatasi permasalahan yang ada.

h. Mengadakan evaluasi pemakaian air oleh pelanggan sehingga dapat diketahui penyalahgunaan pemakaian air dan ketidakwajaran atas kerusakan meter air.

i. Menyusun jadwal dan rencana pembacaan meter air tiap distrik menurut jumlah petugas yang bergilir dan berganti tanpa pemberitahuan lebih dulu dan memonitor pelaksanaannya.

j. Melaksanakan tugas-tugas lain yang dinerikan oleh Kepala Cabang yang sesuai dengan bidangnya.

15. Satuan Pengawasan Intern mempunyai tugas:

a. Melaksanakan kegiatan dalam bidang pengawasan terhadap kegiatan operasional perusahaan baik umum maupun teknik.

b. Membuat analisa atau hasil pengawasan operasional perusahaan dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan perusahaan sebagai dasar pembuatan laporan.

c. Membuat laporan rutin maupun berkala atas hasil pengawasan yang dilaksanakan dan disampaikan kepada Direktur Utama untuk ditindaklanjuti.

d. Atas hasil pengawasan tersebut, SPI membuat saran dan tindak lanjut kepada Direksi sesuai kewenangannya.

e. Menyiapkan data-data yang diperlukan oleh pemeriksa dalam kaitannya dengan pemeriksaan dan pengawasan oleh badan pengawas dan pembangunan.

16. Badan Pengawas mempunyai tugas:

a. Merumuskan kebijaksanaan di bidang pengelolaan perusahaan

b. Melaksanakan pengawasan atas jalannya perusahaan dan Direksi.

c. Melaksanakan kebijaksanaan anggaran dan keuangan perusahaan.

d. Membantu dan mendorong usaha pembinaan dan pengembangan perusahaan berupa:

1). Memberikan pertimbangan dan saran kepada Kepala Daerah untuk perbaikan dan perkembangan perusahaan.

2). Memberikan petunjuk dan pengarahan berdasarkan kebijaksanaan Kepala Daerah kepada Direksi.

3). Meneliti rancangan anggaran perusahaan dan menyiapkan persetujuan Kepala Daerah, tiga bulan sebelum tahun buku mulai berlaku.

4). Meneliti neraca perusahaan pada akhir tahun buku dan menyarankan saran tindak.

e. Enam bulan sebelum jabatan Direksi berakhir, Badan Pengawas meneliti hasil pekerjaan dan pertanggungjawaban Direksi untuk disampaikan kepada Kepala Daerah.

D. Personalia

1. Tenaga Kerja

Berikut ini data pegawai PDAM Sleman periode tahun 1992-2001:

Tabel IV-1
Jumlah pegawai PDAM Sleman
Periode 1996 – 2001

Tahun	Jumlah Pegawai
1996	168
1997	168
1998	172
1999	178
2000	176
2001	176

2. Sistem Penggajian

Sistem gaji yang diterapkan pada PDAM Sleman yaitu sistem gaji bulanan, dimana gaji dibayarkan pada karyawan setiap satu bulan sekali. Untuk gaji yang diberikan kepada karyawan, disesuaikan dengan UMR (Upah Minimum Regional) yang berlaku di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3. Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku pada PDAM Sleman adalah sebagai berikut:

a. Untuk karyawan di kantor:

Senin – Kamis : pukul 07.30 – 14.30, istirahat pukul 12.00 – 12.30

Jum,at : pukul 07.30 – 11.30

Sabtu : pukul 07.30 – 13.00

b. Untuk operator sumber air dibagi menjadi 3 shift. Masing-masing shift bekerja selama 8 jam per hari:

shift pertama : pukul 07.30 – 15.00

shift kedua : pukul 15.00 – 23.00

shift ketiga : pukul23.00 – 07.00

4. Jaminan Sosial

   a. Jaminan sosial hari tua

   b. Jaminan asuransi tenaga kerja

   c. Tunjangan Hari Raya

   d. Upah lembur

   e. Tunjangan kesehatan

5. Fasilitas

   a. Mushola

   b. Koperasi (Tirtaprima)

   c. Olah raga

E. Perkembangan Jumlah Pelanggan

Perkembangan jumlah pelanggan PDAM Sleman menurut golongan pelanggan periode 1996 – 2001 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV-2
Perkembangan jumlah pelanggan PDAMSleman
Periode 1996 – 2001

Golongan Pelangan	Jumlah pelanggan (unit)					
	1996	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**
Rumah tangga	13248	14457	15112	15543	16071	16376
Sarana umum	223	224	221	207	203	205
Badan social	101	113	115	122	122	122
Niaga	33	47	75	97	90	90
Instansi pemerintah	185	188	182	181	181	181
Total	**13790**	**15050**	**15705**	**16150**	**16667**	**16974**

F. Tingkat Pelayanan

Sumber air baku yang dimanfaatkan oleh PDAM Sleman saat ini ada 2 jenis, yaitu diperoleh dari mata air dan sumur dalam. Air baku yang berasal dari mata air diperoleh dari 2 buah mata air, yaitu "Tuk Dandang" dan "Umbul Wadon". Tuk Dandang terdapat di cabang wilayah I sedangkan Umbul Wadon terletak di Plunyon, kali kuning. Berbeda dengan air baku yang berasal dari mata air, air baku yang berasal dari sumur dalam, yang jumlahnya 32 buah (16 yang dipakai) keberadaannya tersebar disemua cabang wilayah pelayanan.

Tabel IV-3
Kapasitas produksi PDAM Sleman Tahun 2002

Sumber air baku	Kapasitas (liter/detik)	
	Terpasang	**Produksi**
Tuk Dandang	25	20
Umbul Wadon	55	55
Sumur Dalam	235	105
Jumlah	**315**	**180**

Jumlah kapasitasterpasang dari seluruh sumber air baku PDAM Sleman tahun 2002 adalah 315 liter/detik dengan kapasitas produksi sebesar 180 liter/detik. Sarana yang ada tersebut tidak dioperasikan secara optimal, karena belum terpasangnya semua sambungan, sehingga bila kapasitasnya dimaksimalkan akan terjadi kelebihan produksi yang akan merugikan.

Pada saat ini PDAM Sleman mengelola dan mengoperasikan 16 unit pelayanan yang terbagi dalam 5 Cabang Wilayah Pelayanan yaitu:

1. Cabang Wilayah I, maliputi:
   a. Unit Sleman BNA
   b. Unit Nogotirto
   c. Unit Mlati
   d. Unit Tempel
   e. Unit Tanbakrejo
2. Cabang Wilayah II, meliputi:
   a. Unit Godean
   b. Unit Minggir
   c. Unit Gamping

3. Cabang Wilayah III, meliputi:
   a. Unit Minomartani
   b. Unit Ngaglik
   c. Unit Turi
4. Cabang Wilayah IV, meliputi:
   a. Unit Kalasan
   b. Unit Prambanan
   c. Unit Berbah
5. Sedangkan untuk Cabang Wilayah V meliputi Unit Depok.

Pembagian wilayah pelayanan tersebut dimaksudkan untuk memudahkan dan memperlancar pemberian pelayanan kapada konsumen, mengingat wilayah Kabupaten Sleman yang cukup luas.

G. Struktur Tarif dan Perhitungan Rekening Air

Dasar hukum perhitungan dan penetapan tarif air minum PDAM Kabupaten Sleman adalah:

1. Permendagri No. 690 – 536 tentang pedoman tarif air minum PDAM.
2. Keputusan Menteri Dalam Negeri No.690 – 069 tentang pola petunjuk teknis Permendagri No. 690 – 536.
3. Peraturan Daerah Tingkat II Sleman No. 5 tahun 1990 tentang pendirian PDAM Sleman.

4. Surat menteri Dalam Negeri No. 690/2178/PUOD tanggal 2 Agustus 1995.

   Berdasarkan Permendagri No. 690 – 536 tahun 1986 butir h, pengertian tarif air minum PDAM adalah:

   " Harga Air Minum setiap M yang harus dibayar oleh pelanggan sesuai dengan klasifikasi air atas pemakaian."

   Berkaitan dengan fungsi PDAM sebagai pengemban fungsi sosial dan fungsi ekonomi, maka perhitungan tarif air PDAM menganut pola:

1. Kemampuan masyarakat.
2. Perhitungan realistis untuk menutup biaya operasional dan pemeliharaan sarana.
3. Penghematan air bersih.
4. Tarif progresif.
5. Klasifikasi golongan pelanggan untuk subsidi silang.

Tarif air minum yang berlaku saat ini ditetapkan dengan Surat Keputusan Bupati Sleman No. 15/Kep.KDH/2000 tanggal 18 Juli 2000 tentang Penetapan Tarif Air Minum pada PDAM Kabupaten Sleman.

Berikut ini daftar air minum, tarif jasa penyambungan, tarif lain-lain serta ketentuan-ketentuan yang harus diperhatikan sesuai dengan Keputusan Bupati Sleman No. 15/Kep.KDH/2000 tanggal 18 juli 2000:

1. Daftar Tarif Air Minum Kabupaten Sleman

Tabel IV-4
Daftar Tarif Air Minum

No.	Kelompok Pelanggan	Tingkat Pemakaian		
		0-10 M3	11-20 M3	>21 M3
I	**Kelompok I**			
	1. Sosial Umum	Rp. 350.00	Rp. 350,00	Rp. 350,00
	2. Sosial Khusus	Rp. 350,00	Rp. 400,00	Rp. 400,00
II	**Kelompok II**			
	1. Rumah Tangga A1	Rp. 400,00	Rp. 650,00	Rp. 1.000,00
	2. Runah Tangga A2	Rp. 530,00	Rp. 980,00	Rp. 1.350,00
	3. Rumah Tangga A3	Rp. 690,00	Rp. 1.050,00	Rp. 1.470,00
	4. Rumah tangga B	Rp. 770,00	Rp. 1.120,00	Rp. 1.120,00
	5. Instansi Pemerintah	Rp. 770,00	Rp. 1.120,00	Rp. 1.120,00
III	**Kelompok III**			
	1. Niaga Kecil	Rp. 1.410,00	Rp. 1.410,00	Rp. 1.940,00
	2. Niaga Besar	Rp. 1.650,00	Rp. 1.650,00	Rp. 2.120,00
IV	**Kelompok IV**			
	1. Industri Kecil	Rp. 1.770,00	Rp. 1.770,00	Rp. 2.950,00
	2. Industri Besar	Rp. 2.000,00	Rp. 2.000,00	Rp. 4.130,00
V	**Kelompok V**			
	1. Pelabuhan Udara	-	-	-
	2. Mobil Tangki	-	-	-

2. Daftar Tarif Jasa Penyambungan

Tabel IV-5
Daftar Tarif Jasa Penyambungan

No.	Uraian	KELOMPOK PELANGGAN				
		Sosial	Non Niaga	Niaga	Industri	Khusus
		Per sambungan	Per sambungan	Per sambungan	Per sambungan	Per sambungan
1.	Pendaftaran	Rp. 10.000,00	Rp.10.000,00	Rp. 15.000,00	Rp. 10.000,00	Rp. 15.000,00
2.	Jaminan Pelanggan	Rp. 15.000,00	Rp.15.000,00	Rp. 89.000,00	Rp. 89.000,00	Rp. 89.000,00
3.	Jasa Administrasi	Rp.17.500,00	Rp. 17.500,00	Rp. 17.500,00	17.500,00	Rp. 17.500,00
4.	Bahan pipa	*	*	*	*	*
5.	Jasa pemasangan	*	*	*	*	*

Keterangan:*)

1. Pemakaian bahan pipa dan *accessories* untuk sambungan instalasi baru, tariff harganya diperhitungkan sesuai dengan harga bahan saat pemasangan.
2. Jasa pemasangan maksimal 10% dari total pemakaian bahan pipa *accessories*.
3. harga bahan pipa dan accessories sewaktu-waktu dapat berubah.

3. Tarif Lain-lain

Tabel IV-6
Daftar Tarif Lain-lain

No.	Uraian	Besaran	Keterangan
1.	Biaya buka segel a. Kelompok I b. Kelompok II c. Kelompok III d. Kelompok IV e. Kelompok V	 Rp. 10.000,00 Rp. 10.000,00 Rp. 25.000,00 Rp. 25.000,00 Rp. 25.000,00	Untuk permohonan buka kembali masa pemutusan sementara diwajibkan pula untuk melunasi biaya tutup sementara sisa rekening denda dan beban lain yang masih terutang.
2.	Balik nama	Rp. 15.000,00	Untuk setiap sisa rekening
3.	Biaya pindah lokasi diperlukan	Rp. 50.000,00	Biaya ini ditambah deengan *ccessoriaes* lain yang diperlukan
4.	Biaya segel (penutupan sementara) atas permintaan sendiri	Rp.10.000,00	Biaya ini ditambah biaya beban selama 3 bulan
5.	Biaya penggantian *stop* kran	-	Disesuaikan dengan harga accessories yang berlaku pada saat penggantian
6.	Biaya penggantian kran	-	Disesuaikan dengan harga accessories yang berlaku pada saat penggantian
7.	Biaya pemeliharaan meter air	Rp. 1.500,00	Biaya ini dibayar bersama-sama dengan pembayaran rekening tiap bulan
8.	Biaya administrasi	RP. 1.000,00	Biaya ini dibayar bersama-sama dengan pembayaran rekening tiap bulan

4. Ketentuan-ketentuan yang harus diperhatikan

   a. Setiap pelanggan wajib menjaga dan merawat segala fasilitas yang diberikan atau dimiliki oleh PDAM.

   b. Pelanggan yang melakukan tindakan pengrusakan terhadap segala fasilitas yang diberikan atau dimiliki oleh PDAM dikenakan denda administrasi sebagai berikut:

1). Mengubah, merusak atau mempengaruhi jalannya angka meter air dikenakan denda sebesar 2X harga meter yang berlaku.

2). Mengubah, merusak segel air dikenakan denda sebesar Rp. 25.000,00.

3). Menghilangkan meter air dikenakan denda berupa penggantian biaya pembelian meter air.

4). Merusak jaringan pipa air dikenakan denda sebesar biaya perbaikan yang dikeluarkan oleh PDAM ditambah biaya kerugian kehilangan air, sesuai dengan biaya perbaikan yang dikeluarkan PDAM.

5). Menyambung pipa ke pipa dinas/pipa persil tanpa ijin PDAM dikenakan denda sebesar Rp. 200.000,00.

6). Pekerjaan atau perluasan bangunan yang mengakibatkan gangguan, sehingga instalasi jaringan pipa meter air rusak dan atau mengakibatkan meter air sulit dibaca oleh petugas PDAM dikenakan denda sebesar Rp. 150.000,00.

7). Denda keterlambatan membayar kewajiban atau biaya penggunaan air atau biaya penggunaan jasa yang diberikan PDAM dikenakan:

- Kelompok 1 sebesar Rp. 1.000,00.
- Kelompok 2 sebesar Rp. 1.500,00
- Kelompok 3 sebesar Rp. 3.000,00
- Kelompok 4 dan kelompok 5 sebesar Rp. 3.000,00

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

Dari hasil penelitian yang dilakukan di PDAM Sleman, diperoleh data-data yang dapat digunakan untuk menganalisis masalah. Data-data tersebut kemudian dipelajari dan diolah, sehingga masalah yang telah dirumuskan pada penulisan awal skripsi dapat diuraikan dan ditemukan pemecahannya.

Adapun data-data yang diperoleh selama dalam penelitian adalah:

1. Kekuatan dan kelemahan (*Strenghts and Weaknesses*)

Data kekuatan dan kelemahan ini merupakan hasil analisis faktor intern perusahaan, yang meliputi:

a. Sektor Penelitian dan Pengembangan.

1). Tenaga kerja khusus bagian penelitian dan pengembangan.

Kegiatan penelitian dan pengembangan sangat diperlukan oleh perusahaan, mengingat hasil olahan perusahaan berupa air yang digunakan oleh masyarakat untuk memenuhi kehidupan sehari-hari harus bersih. Terjadi sedikit saja kesalahan atau gangguan pada air hasil olahan akan berakibat fatal bagi masyarakat yang mengkonsumsi air tersebut. Sangat disayangkan bagi PDAM Sleman yang sudah melaksanakan kegiatan penelitian dan pengembangan tersebut namun

kurang mencukupi. Alasan kurang mencukupinya kegiatan tersebut adalah kembali terbentur pada aspek keterbatasan dana, karena kegiatan penelitian dan pengembangan sendiri harus dilakukan dalam sebuah laboratorium yang memiliki peralatan yang canggih sedangkan perusahaan belum mampu membeli peralatan-peralatan tersebut. Penelitian dan Pengembangan dilakukan dengan menjalin hubungan kerjasama dengan Departemen Kesehatan, jadi penelitian dilakukan di laboratirium milik Departemen Kesehatan.

2). Penelitian kepuasan konsumen

Kegiatan penelitian kepuasan konsumen dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak PDAM Sleman. Kegiatan ini penting bagi kemajuan perusahaan, namun sangat disayangkan bahwa kegiatan penelitian ini hanya kadang-kadang saja dilakukan oleh perusahaan.

3). Penelitian kualitas bahan-baku.

Bahan baku yang dimaksudkan dalam perusahaan ini adalah air. Karena bahan-baku yang digunakan oleh perusahaan merupakan aspek penting yang digunakan oleh masyarakat dalam kehidupan sehari-hari (lebih khususnya kebutuhan untuk air minum), maka kegiatan penelitian terhadap bahan-baku selalu dilakukan oleh perusahaan. Kegiatan ini dilakukan setiap satu bulan sekali.

4). Pengujian terhadap peralatan yang digunakan untuk produksi.

Pelaksanaan pengujian terhadap peralatan yang digunakan dalam produksi selalu dilakukan oleh perusahaan. Kegiatan ini dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan kerusakan yang terjadi pada proses produksi maupun proses pendistribusian air ke konsumen.

5). Keberadaan laboratorium

PDAM Sleman sebenarnya belum memiliki laboratorium secara pribadi yang digunakan untuk melakukan kegiatan penelitian bahan-baku dan pengujian hasil produksi, namun dalam kegiatan penelitian PDAM menggunakan laboratorium milik Departemen Kesehatan. Meskipun demikian dirasa peralatan yang dimiliki kurang memadai, mengingat biaya pembelian peralatan laboratorium yang tidak sedikit.

6). Usaha pengembangan produk

Saat ini PDAM Sleman sudah melakukan usaha pengembangan produk berupa kemasan isi ulang air. Jadi konsumen bisa membeli air dalam wadah galon. Usaha ini merupakan terobosan baru untuk wilayah Sleman. Usaha ini masih merupakan percobaan. Perusahaan mendirikan usaha tersebut di daerah Kentungan dengan nama "Amira". Pengembangan produk ini dilakukan dalam rangka peningkatan pelayanan air bersih.

b. Sektor Produksi dan Operasi.

1). Kapasitas produksi yang dihasilkan oleh perusahaan.

Kapasitas produksi air yang dihasilkan oleh PDAM Sleman selalu dapat memenuhi permintaan pasar.

2). Persediaan bahan-baku

Dalam hal persediaan bahan-baku, perusahaan selalu memperhatikan tersedianya bahan-baku untuk bisa memenuhi permintaan konsumen.

3). Pemeliharaan alat produksi

Pemeliharaan terhadap peralatan produksi selalu dilakukan oleh perusahaan. Kegiatan ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya kerusakan yang nantinya akan menghambat proses produksi.

4). Kebersihan lingkungan produksi

Kebersihan lingkungan produksi selalu diperhatikan oleh perusahaan, karena kegiatan ini sebenarnya juga merupakan bagian dari proses pemeliharaan alat-alat produksi.

5). Keamanan lingkungan produksi

Kegiatan pengamanan lingkungan produksi selalu dilakukan oleh perusahaan agar kegiatan produksi bisa berjalan lancar. Kegiatan keamanan ini dilakukan dengan menempatkan seorang penjaga di setiap tempat produksi.

6). Pentingnya lay-out alat-alat produksi

PDAM Sleman merupakan perusahaan yang menggunakan sistem proses dalam pengolahan bahan-baku dengan menggunakan

peralatan yang berbeda, oleh karena itu lay-out pabrik sangat diperhatikan oleh perusahaan agar air yang dipasarkan ke konsumen aman karena sudah melalui proses pengolahan yang runtut.

7). Pentingnya memperhatikan kapasitas air yang akan dialirkan melalui pipa.

Pipa-pipa yang akan digunakan untuk mendistribusikan air ke konsumen, sebelumnya telah diukur terlebih dahulu untuk menentukan besarnya kapasitas air yang bisa dialirkan ke dalam pipa tersebut. Oleh karena itu kapasitas air yang akan dialirkan ke pipa harus di sesuaikan dengan kekuatan pipa agar tidak menimbulkan kebocoran pada pipa. Kegiatan ini selalu dilakukan oleh perusahaan untuk memperlancar proses pendistribusian air kepada konsumen.

8). Usaha perusahaan untuk memperbaiki atau menyempurnakan produk

Usaha perbaikan atau penyempurnaan produk selalu dilakukan oleh perusahaan dalam rangka peningkatan jangkauan pelayanan air bersih bagi masyarakat. Usaha tersebut antara lain adalah mencari mata air yang berkualitas dan penambahan sistem jaringan air minum yang telah ada.

c. Sektor Sumber Daya Manusia

1). Rekruitmen pegawai

Proses rekruitmen pegawai kadang-kadang dilakukan dengan mengambil dari luar perusahaan yaitu teman pegawai yang bekerja di perusahaan

2). Kualitas para karyawan

Kualitas para pelamar di PDAM Sleman tidak begitu diperhatikan oleh perusahaan, mengingat perusahaan ini milik pemerintah maka tidak menutup kemungkinan perekrutan karyawan diambil dari teman pegawai yang ada di perusahaan.

3). Penggunaan tes tertulis oleh perusahaan dalam penarikan karyawan baru.

Penggunaan tes tertulis bagi karyawan baru tidak begitu diperhatikan oleh perusahaan, Hal ini juga berkaitan dengan alasan pada permasalahan pertama.

4). Penggunaan tes wawancara

Tes wawancara dilakukan oleh perusahaan untuk karyawan baru yang malamar ke perusahaan tanpa melalui orang dalam. Jadi tes wawancara ini kadang-kadang saja dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan barunya..

5). Penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab bagi karyawan baru.

Penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab bagi karyawan baru selalu dilakukan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar karyawan baru mengetahui tugas dan tanggung jawab mereka.

6). Jaminan sosial dan kesejahteraan bagi karyawan.

Jaminan sosial dan kesejahteraan karyawan selalu diberikan oleh perusahaan bagi karyawan PDAM Sleman. Usaha ini dilakukan untuk memberikan rasa aman dan nyaman para karyawan dalam bekerja. Jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada para karyawan meliputi; jaminan sosial hari tua, jaminan asuransi tenaga kerja, tunjangan hari raya, upah lembur, dan tunjangan kesehatan.

7). Prosedur formal yang digunakan oleh karyawan untuk menyampaikan keluhan atau masalah.

Perusahaan sebenarnya mempunyai prosedur formal bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan atau masalahnya, namun tidak digunakan sepenuhnya (ada tapi kurang memadai). Para karyawan lebih sering menyampaikan keluhan secara lisan kepada kepala seksi, yang kemudian oleh kapala seksi keluhan para karyawan dibahas dalam rapat koordinasi.

d. Sektor Akuntansi dan Keuangan

1). Peranan lembaga keuangan (bank)

Dengan adanya lembaga keuangan seperti bank, disatu sisi sangat mendukung perusahaan dalam kemajuan usaha perusahaan, karena Perusahaan bisa melakukan pinjaman uang kapada lembaga tersebut. Namun di sisi lain, perusahaan merasa terbebani dengan bunga pinjaman yang harus dibayarkan, karena bila dilihat dari ratio rentabilitas, perusahaan tidak memiliki laba. Jadi adanya lembaga keuangan seperti bank tidak begitu berpengaruh bagi perkembangan perusahaan.

2). Laba perusahaan.

Setelah melakukan analisis terhadap laporan keuangan perusahaan dari tahun 1996 –2000, laba perusahaan selama lima tahun tidak mengalami kanaikan bahkan sebaliknya perusahaan mengalami kerugian. Hasil analisis terhadap laba perusahaan dapat dilihat dari ratio rentabilitas perusahaan berikut ini:

RE (Rentabilitas Ekonomi) : $\dfrac{\textbf{EBIT}}{\textbf{Total modal}}$ **x 100%**

Tahun 1996 = $\dfrac{(255.334.088)}{12.513.161.835,68}$ x 100% = 0.20

Tahun 1997 = $\dfrac{(606.069.722,83)}{11.907676029,60}$ x 100% = 0.51

Tahun 1998 = $\dfrac{(1.066.294.214,29)}{11.248.118.815,31}$ x 100% = 0.95

$$\text{Tahun 1999} = \frac{(913.045.451,24)}{10.385.073.384,07} \times 100\% = 0.88$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{(1.524.348.479,21)}{9.181.725.793,28} \times 100\% = 0.17$$

3). Peningkatan penjualan

Dengan melihat data perkembangan jumlah pelanggan (dari tahun 1996 – 2000) yang mengalami peningkatan terus menerus (tahun 1996 jumlah pelanggan 13.790 bertambah menjadi 16.667 pada tahun 2000), telah membuktikan bahwa perusahaan dalam lima tahun tersebut selalu mengalami peningkatan penjualan.

4). Ukuran current ratio perusahaan

Berdasarkan laporan keuangan PDAM Sleman (dari tahun 1996 – 2000), current ratio perusahaan jarang sekali bahkan tidak pernah berada dalam posisi aman (ukuran aman 2). Ukuran current ratio perusahaan adalah sebagai berikut:

$$\textbf{Current Ratio} = \frac{\textbf{Aktiva Lancar}}{\textbf{Hutang Lancar}} \times \textbf{100\%}$$

$$\text{Tahun 1996} = \frac{469.246.161}{363.338.576} \times 100\% = 1.29$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{546.826.458,67}{3.564.285.507,89} \times 100\% = 0.15$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{1.163.516.481}{2.075.234.540} \times 100\% = 0.56$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{601.918.394}{1.522.826.269} \times 100\% = 0.39$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{1.097.446.986,98}{1.099.609.822} \times 100\% = 0.99$$

5). Ukuran quick ratio perusahaan

Berdasarkan laporan keuangan PDAM Sleman (dari tahun 1996 – 2000), ukuran quick ratio perusahaan jarang sekali berada dalam posisi aman (ukuran aman 1). Quick ratio perusahaan berada dalam posisi aman pada tahun 1996, selanjutnya untuk tahun 1997 sampai tahun 2000 quick ratio perusahaan tidak berada dalam posisi aman. Ukuran Quick Ratio perusahaan adalah sebagai berikut:

$$\textbf{Quick Ratio} = \frac{\textbf{Aktiva lancar - Persediaan}}{\textbf{Hutang lancar}} \times \textbf{100\%}$$

$$\text{Tahun 1996} = \frac{469.246.161 - 10.861.907}{363.338.576} \times 100\% = 1.26$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{546.826.458,67 - 18.900.967}{3.564.285.507,89} \times 100\% = 0.15$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{1.163.516.481 - 16.933.356}{2.075.234.540} \times 100\% = 0.55$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{601.918.394 - 15.410.870}{1.522.826.269} \times 100\% = 0.38$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{1.097.446.986,98 - 22.048.358}{1.099.609.822} \times 100\% = 0.97$$

6). Ukuran solvabilitas perusahaan

Berdasarkan hasil perhitungan dari laporan keuangan PDAM Sleman (dari tahun 1996 – 2000), ukuran solvabilitas perusahaan berada dalam posisi aman (ukuran aman 1), meskipun mengalami penurunan terus menerus selama lima tahun terakhir. Ukuran solvabilitas perusahaan adalah sebagai berikut:

$$\textbf{Solvabilitas} = \frac{\textbf{Total aktiva}}{\textbf{Total hutang}}$$

$$\text{Tahun 1996} = \frac{13.024.244.086,68}{511.082.251} \times 100\% = 25.48$$

$$\text{Tahun 1997} = \frac{18.589.157.319,92}{6.681.481.289} \times 100\% = 2.78$$

$$\text{Tahun 1998} = \frac{21.581.124.346,42}{10.333.005.530} \times 100\% = 2.09$$

$$\text{Tahun 1999} = \frac{21.817.763.323,07}{11.432.689.960} \times 100\% = 1.91$$

$$\text{Tahun 2000} = \frac{21.387.047.325,28}{12.205.321.530} \times 100\% = 1.75$$

e. Sektor Pemasaran

1). Anggaran tetap untuk mempromosikan produk.

PDAM Sleman tidak memberikan anggaran khusus untuk biaya promosi, bila ada sedikit jumlahnya karena kegiatan promosi hanya dilakukan dengan membuat spanduk.

2). Penetapan sistem harga/tarif penjualan oleh perusahaan

Sistem harga penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan tidak selalu diterima oleh konsumen. Ada sebagian konsumen yang menerima sistem harga yang telah ditetapkan oleh perusahaan, namun ada pula konsumen yang merasa keberatan dengan sistem harga yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Harga/tarif penjualan air berbeda-beda untuk tiap golongan pelanggan.

3). Tersedianya sarana transportasi

Sarana transportasi (seperti mobil pick up) disediakan oleh perusahaan untuk mengangkut peralatan produksi (seperti pipa).

4). Proses pendistribusian air ke konsumen

Proses pendistribusian air ke konsumen bisa dikatakan selalu lancar. Memang ada sebagian daerah yang proses pendistribusian

airnya sedikit terganggu yang disebabkan faktor geografis (daerah Sleman barat).

5). Kemerataan aliran air bagi seluruh pelanggan

Perusahaan selalu mengusahakan agar pendistribusian air kepada pelanggan selalu merata. Proses pengaturan aliran air ini akan terasa sekali di daerah Sleman barat. Di daerah tersebut pendistribusian air harus benar-benar diatur, karena tidak semua wilayah akan mendapatkan air setiap waktunya, yang disebabkan faktor geografis yang tidak mendukung (tekstur tanah yang cenderung naik).

6). Keluhan dari pelanggan mengenai proses pendistribusian air

Bila ada pelanggan yang mengeluh mengenai kelancaran proses pendistribusian air, itu merupakan hal yang wajar. Keluhan dari pelanggan kadang-kadang diterima oleh perusahaan. Pelanggan kadang tidak tahu kemungkinan terjadinya kebocoran pada pipa penyaluran.

2. Peluang dan Ancaman (*Opportunities and Threats*)

Data peluang dan ancaman ini merupakan hasil analisis faktor ekstern perusahaan, yang meliputi:

a. Sektor Sosioekonomis

1). Dari segi kestrategisan lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan PDAM Sleman terbagi menjadi dua, yaitu kantor , dimana dilakukan kegiatan administrasi dan tempat untuk mengolah air, yang tentunya terpisah satu dengan lainnya. Dalam skripsi ini penulis membatasi lokasi perusahaan pada tempat untuk mengolah air bukan kantornya. Jadi yang dimaksud dengan lokasi perusahaan adalah lokasi pengolahan airnya. Dilihat dari kesetrategisannya, lokasi perusahaan bisa dikatakan sangat strategis, karena pemilihan tempat tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kandungan air di daerah tersebut sehat.

2). Pengaruh laju inflasi terhadap perkembangan perusahaan.

Dilihat dari segi harga barang (*accessories* yang dibutuhkan perusahaan) dewasa ini yang relatif mengalami kenaikan, dirasakan oleh perusahaan keadaan ini sangat merugikan perusahaaan. Semua itu dikarenakan harga penjualan air ke konsumen tidak sebanding dengan pengeluaran perusahaan untuk membeli *accessories,* sehingga perusahaan mengalami kerugian.

3). Meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat

Dari segi pendidikan masyarakat yang semakin meningkat, dikatakan oleh perusahaan bahwa perubahan tersebut sangat

mendukung kemajuan perusahaan, karena masyarakat semakin sadar akan pentingnya kebutuhan terhadap air bersih, sehingga banyak dari masyarakat yang menggunakan air hasil olahan PDAM Sleman.

4). Meningkatnya tingkat perekonomian masyarakat

Adanya laju inflasi yang tinggi juga diikuti oleh meningkatnya tingkat perekonomian masyarakat. Dengan meningkatnya tingkat perekonomian masyarakat, perusahaan berharap bisa manaikkan tarif/harga air. Namun ternyata harapan tersebut tidak mendapatkan tanggapan yang positif dari konsumen, karena ada konsumen yang merasa keberatan dengan kenaikan tarif air. Jadi, meningkatnya tingkat perekonomian masyarakat tidak berpengaruh pada kemajuan perusahaan.

5). Pengaruh perubahan jumlah penduduk (yang semakin meningkat) terhadap perkembangan perusahaan.

Adanya peningkatan jumlah penduduk yang semakin meningkat di daerah Sleman sangat menguntungkan perusahaan, karena dengan meningkatnya jumlah penduduk, jumlah konsumen/pelanggan perusahaan juga mengalami peningkatan. Peningkatan jumlah konsumen bisa dibuktikan dengan melihat data perkembangan jumlah pelanggan yang terus mengalami kenaikan dalam lima tahun terakhir.

b. Sektor Teknologi

1). Penggunaan alat-alat produksi (mesin) mutakhir.

Hanya sebagian alat-alat produksi perusahaan yang menggunakan teknologi mutakhir. Alasan ini berkaitan dengan pengaruh harga-harga barang dewasa ini yang semakin mahal, seperti yang telah dikemukakan pada sektor sosioekonomis di muka. Sebenarnya perusahaan menginginkan semua alat produksi menggunakan peralatan yang dijamin keunggulannya, namun semua itu terbentur pada dana perusahaan yang minim.

2). Pengaruh penggunaan alat-alat produksi

Dengan dioperasikannya alat-alat produksi yang mutakhir pada sebagian alat produksi perusahaan yang digunakan, dirasakan oleh perusahaan penggunaan alat-alat tersebut sangat mendukung kemajuan perusahaan.

3). Cara perusahaan memperoleh alat-alat produksi yang mutakhir

Dilihat dari cara perusahaan memperoleh peralatan mutakhir tersebut, bisa dikatakan perusahaan mengalami kesulitan. Alasan ini tentunya berkaitan dengan harga peralatan perusahaan yang mahal, sedang dana yang dimiliki oleh perusahaan terbatas.

4). Mengoperasikan sistem komputer sebagai alat Bantu dalam mengolah data.

Dalam pengolahan data, perusahaan selalu mengoperasikan komputer sebagai alat bantunya. Dengan komputer, data-data yang diolah semakin cepat disajikan. Selain itu tidak terlalu menyita waktu dan tenaga dari karyawan yang melakukan pengolahan data serta bisa dikatakan hasil yang diharapkan akurat.

5). Penggunaan sistem komunikasi

Adanya sistem komunikasi yang semakin maju, sangat mendukung perusahaan dalam melakukan kegiatan operasional. Dengan adanya telepon dan mesin fax, perusahaan dapat menerima informasi dengan cepat, pelanggan juga dapat langsung mangadukan keluhan-keluhannya kepada perusahaan melalui telepon.

c. Sektor Pesaing.

1). Pesaing utama perusahaan

Bila dilihat secara fisik (dalam artian berbentuk perusahaan sejenis yang mengolah air untuk dipasarkan), sebenarnya PDAM Sleman tidak memiliki pesaing utama. Namun PDAM Sleman menganggap instansi-instansi (seperti rumah Sakit dan Hotel) yang membuat sumur dalam sendiri untuk kegiatannya merupakan pesaing yang tersamar. Meskipun sebenarnya PDAM tidak bersaing harga dengan instansi tersebut, namun dengan dibuatnya sumur dalam sendiri oleh instansi-instansi tersebut membuat

penghasilan/pemasukan uang ke perusahaan tidak ada. Instansi yang seharusnya menggunakan air hasil olahan PDAM, dimana penggunaan air (yang harus dibayar dengan imbalan berupa uang) ini akan menjadi sumber penghasilan bagi PDAM akhirnya menjadi nol atau tidak ada.

2). Adanya instansi yang membuat sumur dalam sendiri

Adanya instansi-instansi seperti rumah sakit, hotel yang membuat sumur dalam sendiri untuk usahanya, sebenarnya merugikan perusahaan. Dengan dibuatnya sumur dalam sendiri oleh instansi tersebut, maka secara tidak langsung akan mengurangi jumlah pelanggan perusahaan.

3). Hubungan kerjasama dengan perusahaan lain.

Dalam hal hubungan kerjasama, perusahaan melakukan hubungan kerjasama secara tidak langsung dengan pihak pengembang/*developer*. Perusahaan melakukan hubungan kerjasama dengan beberapa pengembang/developer misalnya perumahan Ringin Mas.

4). Pengaruh hubungan kerjasama dengan perusahaan lain.

Hubungan kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan dengan pihak pengembang menguntungkan pihak perusahaan. Karena tanpa harus melakukan promosi perusahaan sudah mendapatkan konsumen.

d. Sektor pelanggan

1). Pelanggan terbesar perusahaan.

Meskipun perusahaan mengadakan hubungan kerjasama dengan pihak pengembang/*developer*, bukan berarti pihak pengembang/*developer* tersebut sebagai pelanggan terbesar perusahaan. Pelanggan terbesar perusahaan adalah kelompok rumah tangga baik perumahan maupun yang bukan perumahan.

2). Pelanggan terbesar PDAM Sleman

Pelanggan terbesar Perusahaan Daerah Air Minum Sleman adalah kelompok rumah tangga baik perumahan maupun bukan perumahan.

3). Usaha perusahaan dalam mencari pelanggan.

Usaha perusahaan dalam mencari pelanggan tidak terlalu sulit atau bisa dikatakan mudah karena perusahaan tidak perlu melakukan promosi besar, konsumen akan datang sendiri untuk meminta pihak PDAM mendistribusikan air ke rumah/perumahan, mengingat air merupakan kebutuhan manusia yang utama.

4). Pelanggan tetap perusahaan.

Pelanggan yang dimiliki oleh PDAM Sleman banyak, mengingat luasnya daerah pelayanan perusahaan, yaitu seluruh wilayah Sleman.

5). Usaha pencarian pelanggan oleh perusahaan

Dalam hal pencarian pelanggan baru, perusahaan jarang sekali melakukan kegiatan mencari pelanggan baru. Dengan semakin meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat, masyarakat semakin menyadari pentingnya air bersih bagi kehidupan mereka. Oleh karena itu banyak masyarakat yang kemudian menggunakan air hasil olahan PDAM Sleman.

6). Tim khusus yang menangani masalah pelayanan terhadap pelanggan.

PDAM Sleman mempunyai tim khusus yang menangani masalah pelanggan. Tim ini dibentuk untuk lebih meningkatkan pelayanan perusahaan. Meskipun PDAM Sleman mempunyai unit khusus yang menangani masalah pelanggan, namun dirasa kurang memadai.

7). Unit pelayanan Pelanggan

Penjelasan mengenai Unit Pelayanan Pelanggan ini kiranya juga menerangkan mengapa perusahaan mempunyai unit pelayanan pelanggan namun dirasa kurang memadai (seperti yang diuraikan pada nomor 6 diatas). Alasan tersebut dikarenakan unit pelayanan pelanggan belum melaksanakan tugas-tugas (yang telah dijabarkan dalam rincian tugas) secara maksimal. Jadi unit ini melakukan tugasnya kadang-kadang.

e. Sektor Pemerintah

1). Pajak yang dibebankan oleh pemerintah kepada perusahaan

Pemerintah selalu membebankan pajak kepada perusahaan PDAM Sleman.

2). Kemudahan dari pemerintah mengenai ijin mendirikan usaha.

Kemudahan ijin untuk mendirikan usaha tentu saja diberikan oleh pemerintah, mengingat usaha ini merupakan milik pemerintah dan untuk kepentingan masyarakat.

3). Subsidi yang diberikan oleh pemerintah.

Dalam hubungannya dengan pemberian subsidi yang dilakukan oleh pemerintah, perusahaan menerima subsidi dari pemerintah berupa dana untuk melakukan kegiatan seminar. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas karyawan. Selain itu pemerintah juga memberikan subsidi berupa pemasangan pipa dan pengeboran sumur dalam.

4). Pelaksanaan kebijakan pemerintah mengenai Upah Minimum Regional (UMR).

Dalam hal pelaksanaan kebijakan Upah Minimum Regional, perusahaan selalu melakukan kebijakan tersebut. Sistem gaji yang diterapkan pada PDAM Sleman yaitu sistem gaji bulanan, dimana gaji dibayarkan kepada karyawan setiap satu bulan sekali. UMR yang

diberikan perusahaan kepada karyawan disesuaikan dengan UMR yang berlaku di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berikut ini disajikan ikhtisar nilai rata-rata yang diperoleh masing-masing sektor di PDAM Sleman.

Tabel V-1
Nilai rata-rata masing-masing sektor

Indikator internal dan eksternal	**Jumlah pertanyaan**	**Jumlah skor**	**Nilai rata-rata**
Penelitian dan pengembangan	6	14	2.33
Produksi dan operasi	8	23	2.90
Sumber daya manusia dan karyawan	7	16	2.28
Akuntansi dan keuangan	6	11	1.80
Pemasaran dan Distribusi	6	15	2.50
Sosioekonomis	5	12	2.40
Teknologi	5	12	2.40
Pesaing	4	8	2.00
Pelanggan	7	15	2.14
Pemerintah	4	9	2.25

Sumber: data primer diolah.

Sedangkan untuk nilai ETOP dan SAP dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel V-2
Nilai SAP

Indikator internal	**Bobot**	**Nilai rata-rata**	**Nilai tertimbang**
Penelitian dan pengembangan	0.10	2.33	0.23
Produksi dan operasi	0.30	2.90	0.87
Sumber daya manusia dan karyawan	0.10	2.28	0.23
Akuntansi dan keuangan	0.30	1.80	0.54
Pemasaran dan Distribusi	0.20	2.50	0.50
Total	**1.00**		**2.37**

Sumber: data primer diolah

Keterangan:

Pembobotan untuk masing-masing faktor intern perusahaan berbeda-beda, semua itu didasarkan pada seberapa besar pengaruh masing-masing sektor bila dibandingkan satu dengan lainnya terhadap kemajuan perusahaan. Sektor produksi dan operasi serta akuntansi dan keuangan memiliki bobot yang tinggi (yaitu 0.30) karena perusahaan menganggap bahwa sektor tersebut memiliki pengaruh yang sangat besar bagi kelangsungan dan kemajuan perusahaan. Setelah kedua sektor tersebut kemudian diikuti sektor pemasaran dan distribusi dengan bobot 0.20, lalu penelitian dan pengembangan serta sumber daya manusia dan karyawan yang masing-masing mempunyai bobot 0.10.

Tabel V-3
Nilai ETOP

Indikator eksternal	**Bobot**	**Nilai rata-rata**	**Nilai tertimbang**
Sosioekonomis	0.15	2.40	0.36
Teknologi	0.30	2.40	0.72
Pesaing	0.10	2.00	0.20
Pelanggan	0.30	2.14	0.64
Pemerintah	0.15	2.25	0.34
Total	**1.00**		**2.26**

Sumber: data primer diolah

Keterangan:

Pembobotan untuk faktor eksternal perusahaan juga didasarkan pada pengaruh masing-masing sektor terhadap kelangsungan dan kemajuan perusahaan. Dari faktor eksternal perusahaan, sektor yang mempunyai bobot tinggi bila dibandingkan dengan sektor lainnya adalah teknologi dan pelanggan yaitu 0.30.

Teknologi mempunyai bobot yang tinggi karena proses produksi perusahaan yaitu pengolahan air membutuhkan teknologi yang mutakhir dan menggunakan mesin-mesin yang besar agar air yang dihasilkan berkualitas. Sedangkan untuk pelanggan, mengingat perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan yaitu menyediakan air bersih bagi masyarakat, maka sektor pelanggan dianggap mempunyai pengaruh yang besar bagi kelangsungan hidup perusahaan sehingga sektor ini juga diberi bobot tinggi. Setelah sektor teknologi dan pelanggan kemudian diikuti sektor sosioekonomis dan pemerintah dengan bobot 0.15. Meskipun perusahaan ini milik pemerintah daerah, namun sektor pemerintah tingkat pembobotannya berada dibawah sektor teknologi dan pelanggan, hal tersebut dikarenakan untuk saat ini pengaruh sektor pemerintah tidak begitu besar terhadap kemajuan perusahaan. Kemudian sektor pesaing mempunyai bobot paling kecil yaitu 0.10 karena perusahaan yakin bahwa PDAM Sleman tidak mempunyai pesaing.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan analisis SWOT yang telah dilakukan oleh penulis, keadaan intern perusahaan **(SAP)** menunjukkan posisi **TINGGI** dengan total nilai tertimbang sebesar 2.37 (lihat tabel V-2) sedangkan keadaan ekstern perusahaan **(ETOP)** menunjukkan posisi **SEDANG** dengan total nilai tertimbang sebesar 2.26 (lihat tabel V-3). Berdasarkan kriteria penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang yang telah diuraikan

pada bagian Metodologi Penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi yang tepat adalah **STABILITAS**.

Perkiraan strategi yang dipakai PDAM Sleman untuk masa yang akan datang dapat digambarkan dengan sebuah tabel sebagai berikut:

Tabel V-4
Perkiraan strategi di masa yang akan datang

		ETOP		
		T	S	R
SAP	T		STABILITAS	
	S			
	R			

B. Pembahasan

Berdasar hasil analisis diatas menunjukkan bahwa strategi yang tepat bagi PDAM Sleman adalah strategi stabilitas. Strategi tersebut tepat bila dijalankan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang karena berdasarkan hasil analisis faktor perusahaan, kondisi faktor intern maupun ekstern perusahaan ternyata menghambat kemungkinan diterapkannya strategi ekspansi oleh perusahaan. Hambatan tersebut muncul karena faktor eksternal perusahaan tidak begitu mendukung kemajuan usaha perusahaan, yang dibuktikan dengan nilai ETOP yang berada pada posisi sedang. Hambatan lain juga muncul dari faktor internal perusahaan, meskipun nilai SAP menunjukkan kekuatan namun sektor akuntansi dan keuangan (yang merupakan salah satu sektor penting bagi perkembangan perusahaan) berada dalam posisi netral dan hampir mendekati posisi lemah.

Uraian lengkap mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman dari faktor lingkungan yang dimiliki dan dihadapi oleh PDAM Sleman yaitu:

1. faktor internal

Dilihat dari faktor internal perusahaan, kondisi perusahaan dalam lima tahun terakhir berada dalam posisi tinggi yang ditunjukkan oleh nilai faktor internal perusahaan (SAP) 2.37 (lihat tabel nilai SAP). Berikut ini uraian tentang kekuatan serta kelemahan perusahaan:

a. Pelatihan dan pengembangan

Sektor ini berada dalam posisi netral dengan nilai rata-rata 2.30. Posisi netral ini disebabkan oleh adanya kekuatan dan sekaligus adanya kelamahan dalam sektor ini.

Kekuatan sektor ini terdapat pada:

1). Usaha perusahaan untuk selalu mengadakan penelitian kualitas bahan-baku.

2). Usaha perusahaan untuk selalu melakukan pengujian terhadap peralatan yang akan digunakan dalam produksi.

Kelemahan sektor ini terdapat pada:

1). Kurangnya tenaga kerja yang dikhususkan oleh perusahaan untuk melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan.

2). Penelitian kepuasan konsumen yang hanya kadang-kadang saja dilakukan oleh perusahaan.

3). Laboratorium yang digunakan oleh perusahaan untuk melakukan penelitian masih kurang.

4). Pengembangan produk yang masih kurang.

b. Produksi dan operasi

Sektor ini berada dalam posisi kuat dengan nilai rata-rata 2.90.

Kekuatan sektor ini terdapat pada:

1). Perusahaan selalu memperhatikan kapasitas produksi yang dihasilkan untuk dapat memenuhi permintaan pasar.

2). Perusahaan selalu memperhatikan persediaan air.

3). Perusahaan selalu memperhatikan pentingnya memelihara alat produksi.

4). Perusahaan memperhatikan lay-out mesin produksi.

5), Perusahaan selalu menyesuaikan antara kapasitas pipa dengan air yang akan dialirkan melalui pipa tersebut.

6). Perusahaan selalu memperhatikan keamanan lingkungan kerja.

c. Sumber daya manusia dan karyawan

Sektor ini berada dalam posisi netral dengan nilai rata-rata 2.28. Posisi netral ini disebabkan oleh adanya kekuatan dan sekaligus adanya kelemahan dalam sektor ini.

Kekuatan sektor ini terdapat pada:

1). Adanya penjelasan dari pihak perusahaan mengenai tugas dan tanggung jawab bagi karyawan baru.

2). Adanya jaminan sosial yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya.

Kelemahan sektor ini terdapat pada:

1). Perusahaan kadang-kadang menarik karyawan baru yang diambil dari luar perusahaan tapi masih teman pegawai perusahaan.

2). Perusahaan kurang memperhatikan kualitas para pelamar.

3). Perusahaan hanya kadang-kadang saja melakukan tes tertulis.

4). Perusahaan hanya kadang-kadang saja melakukan tes wawancara.

5). Prosedur formal yang memungkinkan karyawan menyampaikan keluhan atau masalah tidak digunakan secara maksimal.

d. Akuntansi dan keuangan

Sektor ini berada dalam posisi netral dengan nilai rata-rata 1.80. Posisi netral ini dipengaruhi oleh adanya kekuatan yang dimiliki perusahaan dan sekaligus perusahaan mempunyai kelemahan.

Kekuatan sektor ini terdapat pada:

1). Volume penjualan perusahaan yang mengalami peningkatan

Tahun 1997 = 15.050

Tahun 1998 = 15.705

Tahun 1999 = 16.150

Tahun 2000 = 16.667

Tahun 2001 = 16.974

2). Solvabilitas perusahaan yang selalu menunjukkan posisi aman.

Tahun 1996 = 25.48

Tahun 1997 = 2.78

Tahun 1998 = 2.09

Tahun 1999 = 1.91

Tahun 2000 = 1.75

Kelemahan sektor ini terdapat pada:

1). Keberadaan lembaga keuangan ternyata tidak begitu membantu kemajuan perusahaan.

2). Laba perusahaan tidak pernah mengalami kenaikan.

Tahun 1996 = 0.20

Tahun 1997 = 0.51

Tahun 1998 = 0.95

Tahun 1999 = 0.88

Tahun 2000 = 0.17

3). Ukuran current ratio perusahaan yang jarang sekali berada dalam posisi aman.

Tahun 1996 = 1.29

Tahun 1997 = 0.15

Tahun 1998 = 0.56

Tahun 1999 = 0.39

Tahun 2000 = 0.99

4). Ukuran quick ratio perusahaan yang jarang sekali berada dalam posisi aman.

Tahun 1996 = 1.26

Tahun 1997 = 0.15

Tahun 1998 = 0.55

Tahun 1999 = 0.38

Tahun 2000 = 0.97

e. Pemasaran

Sektor ini berada dalam posisi kuat dengan nilai rata-rata 2.60.

Kekuatan sektor ini terdapat pada:

1). Adanya usaha dari perusahaan untuk memperbaiki atau menyempurnakan produk.

2). Tersedianya sarana transportasi untuk mengangkut peralatan perusahaan.

3). Proses pendistribusian air ke konsumen yang lancar.

2. faktor eksternal

Dilihat dari sektor eksternal perusahaan, kondisi perusahaan dalam lima tahun terakhir berada dalam posisi SEDANG yang ditunjukkan oleh nilai faktor eksternal perusahaan (ETOP) 2.25 (lihat tabel Nilai ETOP). Berikut ini uraian tentang ancaman dan peluang perusahaan:

a. Sosioekonomis

Dari sektor ini perusahaan mempunyai peluang dengan nilai rata-rata 2.40.

Peluang sektor ini terdapat pada:

1). Lokasi produksi perusahaan yang strategis.

2). Meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat.

3). Meningkatnya jumlah penduduk di Kabupaten Sleman.

4). Meningkatnya tingkat perekonomian masyarakat.

b. Teknologi

Dilihat dari sektor teknologi perusahaan mempunyai peluang dengan nilai rata-rata 2.40.

Peluang dari sektor ini terdapat pada:

1). Penggunaan alat-alat produksi yang mutakhir.

2). Penggunaan sistem komputer sebagai alat Bantu dalam mengolah data.

3). Penggunaan sistem komunikasi yang selalu mendukung kemajuan perusahaan.

c. Pesaing

Sektor ini berada dalam posisi Netral dengan nilai rata-rata 2.00. Posisi netral ini di sebabkan oleh adanya peluang yang dimiliki perusahaan, sekaligus adanya ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Peluang sektor ini terdapat pada:

1). Perusahaan secara tidak langsung melakukan hubungan kerjasama dengan pihak pengembang

2). Perusahaan melakukan hubungan kerjasama dengan beberapa pihak pengembang .

Ancaman sektor ini terdapat pada:

Adanya instansi yang membuat sumur dalam sendiri, secara tidak langsung akan merugikan pihak perusahaan.

d. Pelanggan

Sektor ini berada pada posisi Netral dengan nilai rata-rata 2.14. Posisi netral ini disebabkan oleh adanya peluang yang dimiliki perusahaan sekaligus adanya ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Peluang sektor ini terdapat pada:

1). Kelompok rumah tangga merupakan pelanggan terbesar perusahaan

2). Perusahaan mempunyai banyak pelanggan tetap, yaitu kelompok rumah tangga.

3). Pelanggan mudah dalam mencari pelanggan

Ancaman dari sektor ini terdapat pada:

1). Perusahaan jarang melakukan kegiatan pencarian pelanggan baru.

2). Meskipun perusahaan mempunyai unit pelayanan khusus yang manangani masalah pelanggan, namun unit ini belum melakukan tugasnya secara maksimal (kadang-kadang).

e. Pemerintah

Sektor ini berada pada posisi Netral dengan nilai rata-rata 2.25. Posisi netral ini disebabkan oleh adanya peluang yang dimiliki oleh perusahaan sekaligus adanya ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan.

Peluang sektor ini terdapat pada:

Adanya kemudahan dari pemerintah mengenai ijin mendirikan usaha bisnis, mengingat usaha perusahaan adalah melakukan pelayanan kepada masyarakat di Kabupaten Sleman.

Ancaman sektor ini terdapat pada:

Subsidi tidak selalu (kadang-kadang) diberikan oleh pemerintah, mengingat kondisi perekonomian yang memburuk.

Hasil pembahasan diatas telah memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi perusahaan baik sektor intern maupun ekstern. Adanya kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman baik dari sektor intern maupun ekstern perusahaan akan digunakan sebagai acuan untuk menentukan strategi PDAM

Sleman dimasa yang akan datang yaitu strategi stabilitas. Adapun kekuatan dan peluang perusahaan yang mendasari dipilihnya strategi stabilitas adalah:

Kekuatan (dilihat dari faktor intern) yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan strategi stabilitas terdapat pada sektor produksi dan operasi, dimana perusahaan selalu memperhatikan kapasitas produksi yang dihasilkan oleh perusahaan untuk dapat memenuhi permintaan konsumen, perusahaan selalu memelihara peralatan yang digunakan dalam proses produksi, Penempatan peralatan produksi selalu diperhatikan oleh perusahaan sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar, sebelum pipa penyaluran terpasang, perusahaan sudah melakukan penelitian terhadap kapasitas pipa untuk mengurangi terjadinya kebocoran. Kekuatan lain yang dimiliki oleh perusahaan adalah dari sektor pemasaran, dimana proses pendistribusian air ke konsumen lancar, pengaturan aliran air merata, dan perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya banyak untuk mempromosikan produknya. Dengan demikian pengeluaran perusahaan menjadi berkurang.

Sedangkan peluang (dilihat dari faktor ekstern perusahaan) untuk menjalankan strategi stabilitas terdapat pada sektor sosioekonomis, dimana peningkatan jumlah penduduk dan meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat di Kabupaten Sleman sangat mendukung kelangsungan usaha perusahaan. Sektor sosioekonomis ini secara tidak langsung berpengaruh pada sektor pelanggan, yaitu peningkatan jumlah pelanggan. Oleh perusahaan penduduk dianggap

sebagai pelanggan potensial, yang diharapkan menjadi pelanggan perusahaan, sehingga untuk masa yang akan datang pelanggan PDAM Sleman semakin banyak. Sedangkan meningkatnya tingkat pendidikan, menjadikan kesadaran masyarakat akan kesehatan menjadi tinggi, khususnya kesadaran akan kebersihan air yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga banyak masyarakat yang menggunakan air hasil olahan PDAM Sleman. Peluang lain yang dimiliki oleh perusahaan adalah dari sektor teknologi, dimana perusahaan memiliki peralatan yang mutakhir untuk mengolah bahan-baku (air) menjadi produk olahan (air olahan) yang sudah diakui standar kesehatannya. Sektor teknologi ini menjadi peluang bagi perusahaan, karena bila kita melihat kondisi keuangan perusahaan dalam lima tahun terakhir, tentu sangat tidak mungkin bagi perusahaan untuk menambah mesin baru, oleh karena itu diharapkan perusahaan tetap menjaga dan merawat mesin-mesin yang telah dimiliki agar tidak rusak, sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Sedangkan peluang lainnya datang dari sektor pelanggan. Dari sektor pelanggan, peluang yang dimiliki adalah perusahaan mempunyai pelanggan yang banyak dan untuk mendapatkan pelanggan mudah. Adanya peluang pada sektor ini kiranya juga berhubungan dengan sektor sosioekonomis, seperti yang telah diuraikan pada penjelasan diatas.

Meskipun perusahaan memiliki kekuatan dan peluang untuk melakukan strategi stabilitas, perusahaan juga harus memperhatikan adanya kelemahan dan ancaman yang ada. Kelemahan perusahaan yang patut mendapat perhatian adalah

dari sektor akuntansi dan keuangan. Apabila dilihat dari nilai rata-rata masing-masing sektor (tabel V-1), sektor akuntansi dan keuangan mempunyai nilai rata-rata yang sangat rendah bila dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya, padahal sektor ini mempunyai pengaruh yang besar bagi kemajuan perusahaan, hal tersebut ditunjukkan dengan tingginya bobot yang diberikan oleh perusahaan untuk sektor akuntansi dan keuangan yaitu sebesar 0.30 (lihat tabel V-2).

Sedangkan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan datang dari sektor sumber daya manusia dan karyawan, dimana perusahaan kurang memperhatikan kualitas para pelamar karena kadang-kadang perusahaan menarik karyawan dari luar perusahaan tetapi masih teman pegawai perusahaan, sehingga kadang terlihat para karyawan dalam bekerja kurang mempunyai tanggung jawab.

Seperti yang telah dikemukakan dalam pembahasan bahwa strategi yang sesuai untuk PDAM Sleman adalah strategi stabilitas. Strategi stabilitas bukanlah suatu pendekatan "tidak berbuat apa-apa", oleh karena itu dengan strategi stabilitas dan berdasarkan hasil analisis, sebaiknya perusahaan dalam waktu dekat ini tidak melakukan pembelian atau pengeluaran dalam jumlah banyak, mengingat kondisi keuangan perusahaan yang tidak baik. Perusahaan sebaiknya lebih memfokuskan perhatian pada pelayanan kepada pelanggan serta peningkatan kualitas karyawan.

BAB VI

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENULISAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sleman dapat disimpulkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan dan terdapat posisi netral. Hal ini ditandai dari nilai SAP sebesar 2,37 dan nilai ETOP sebesar 2.26. Berdasarkan kondisi perusahaan tersebut, strategi untuk masa datang yang tepat bagi perusahaan berdasarkan analisis SWOT adalah strategi STABILITAS.

B. Keterbatasan penulisan

Dalam melakukan penelitian dan penulisan skripsi ini tidak lepas dari keterbatasan dan kekurangan yang antara lain adalah :

1). Peneliti tidak melakukan uji validitas dan realibilitas, tetapi semua data yang diperoleh dan di bahas dalam skripsi ini benar-benar berasal dari perusahaan. Kuesioner disusun dan dikonsultasikan dengan dosen pembimbing.

2). Faktor-faktor (baik intern maupun ekstern) yang mempengaruhi pemilihan strategi perusahaan tidak mengalami perubahan diwaktu yang akan datang.

Penulis berharap bila ada peneliti lain yang melakukan studi yang relevan dengan topik ini dapat memperbaiki keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

C. Saran

Untuk menghadapi tantangan dimasa yang akan datang dengan memperhatikan kondisi perusahaan yang mempunyai posisi tinggi dari SAP dan mempunyai posisi sedang dari ETOP, Saran yang penulis berikan untuk kemajuan usaha PDAM Sleman adalah:

1). Sektor keuangan perusahaan sebaiknya diperbaiki, terutama untuk ratio rentabilitas perusahaan karena perusahaan dalam lima tahun terakhir tidak pernah mengalami laba atau terjadi defisit. Defisit perusahaan tersebut terjadi karena biaya pembelian terlalu besar sedangkan biaya penjualan rendah. Selain itu tingkat keamanan dari current ratio dan quick ratio (ratio likwiditas) juga perlu diperhatikan karena kedua ukuran ratio tersebut jarang sekali berada dalam posisi aman. Ratio likwiditas perusahaan jarang berada dalam posisi aman karena hutang lancar perusahaan yang terlalu besar. Sektor keuangan ini perlu diperhatikan karena sektor ini mempunyai bobot yang tinggi dalam indikator internal perusahaan (selain produksi dan operasi) yang berarti sektor ini memegang peranan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan.

Penulis memberikan saran untuk sektor keuangan karena meskipun sektor ini berada dalam posisi netral namun nilai rata-rata pada sektor ini hampir mendekati posisi lemah yaitu dengan nilai rata-rata 1.80. Selain itu,nilai rata-rata dari sektor ini paling rendah bila dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya (lihat tabel V-1).

2). Sektor lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah sektor pelanggan serta sumber daya manusia dan karyawan. Perusahaan sebenarnya mempunyai peluang dari sektor pelanggan karena perusahaan mempunyai banyak pelanggan, namun perusahaan juga menghadapi ancaman dari sektor ini yaitu mengenai pelayanan terhadap pelanggan yang kurang memadai. Pelayanan terhadap pelanggan yang kurang memadai ini kiranya juga berhubungan dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh PDAM Sleman. Dalam proses perekrutan karyawan, kadang perusahaan kurang memperhatikan kualitas para pelamar. Sehingga apabila pelayanan terhadap pelanggan kurang memadai maka sudah tentu pelanggan akan mengeluh.

DAFTAR PUSTAKA

Handoko, Hani. T, dkk. (1982). *Kebijakan Perusahaan.* Yogyakarta:BPFE.

Jouch, R. Lawrence., dan Glueck, F. William. (1984). *Bisnis Policy and Strategy Management.* Fourt edition. Singapore:McGraw _ Hill Book Company.

---------- (1987). (alih bahasa Muraad dan Henry Sitanggang). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan.* Yogyakarta: Liberty.

---------- (1993). (alih bahasa Muraad dan Henry Sitanggang). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan.* Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.

Macaulay Steve., dan Cook Sarah. (1997). (alih bahasa Yoshua I. Sambodo). *Kiat Meningkatkan Pelayanan Bagi Pelanggan.* Jakarta: Gramedia.

Napa J. Awat, Drs., S.U. (1989). *Manajemen Strategi (Suatu Pendekatan Sistem).* Edisi pertama. Yogyakarta: Liberty.

Pearce., and Robinson. (1997). *Strategic Management . Formulation, Implementation and control.* Sixth Edition. United State American:Mirror Higher education Group.

Rangkuti, Freddy. (2001). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: Gramedia.

Reksohadiprodjo, Sukanto, DR., M.com. (1985). *Manajemen Strategik.* Yogyakarta: BPFE.

Riyanto, Bambang, Drs. (1981). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan.* Yogyakarta: Yayasan Badan Penerbit Gadjah Mada.

Salusu. J, Prof.Dr., M.A. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik.* Jakarta: Grasindo

Steiner, A. George., dan Miner, B. john. (1988). (alih bahasa Ticoalu dan Agus Dharma, SH. M.Ed.). *Kebijakan dan Strategi Manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Supriyono RA, Drs., Akt. (1993). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis.* Yogyakarta: BPFE.

Suwarsono. (1994). *Manajemen Strategi. Konsep, alat analisa dan Konteks.* Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

I. Pendirian perusahaan

A. Berdirinya perusahaan

1. Didirikan oleh siapa, tahun berapa, dimana ?
2. Pada awal berdirinya, perusahaan menggunakan nama apa?
3. Apa bentuk perusahaan waktu itu ?
4. Perusahaan bergerak dalam bidang apa ?
5. Tahun berapa perusahaan mulai beroperasi ?
6. Modal perusahaan yang dipakai untuk menjalankan usahanya berasal dari mana ?
7. Siapa direktur perusahaan saat ini ?

B. Lokasi perusahaan

1. Sekarang ini perusahaan terletak di mana ?
2. Atas dasar apa tempat itu dipilih ?
3. Bagaimana layout pabrik/perusahaan ?

II. Proses produksi

A. Bahan yang dibutuhkan

B. Gambaran ringkas tentang proses produksi

C. Macam-macam produk yang dihasilkan

III. Personalia

A. Masalah tenaga kerja

1 Berapa jumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan ?

2 Syarat apa saja yang harus dipenuhi untuk menjadi karyawan perusahaan ?

3 Bagaimana cara memperoleh tenaga kerja ?

B. Struktur organisasi

1. Berapa banyak bagian yang ada ?

2. Apa tugas masing-masing ?

3. Bagaimana struktur organisasi ?

C. Administrasi

1. Berapa jam kerja yang dipakai ?

2. Peraturan apa yang harus ditaati ?

KUESIONER IDENTIFIKASI STRATEGI

Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda lingkaran pada huruf (a), (b),dan (c).

ANCAMAN - PELUANG

A. Sektor Sosioekonomi

1. Menurut anda bagaimana kestrategisan lokasi perusahaan yang digunakan untuk usaha?
   a. Sangat strategis
   b. Biasa
   c. Tidak mendukung
2. Bagaimana pengaruh laju inflasi yang tinggi terhadap perusahaan?
   a. Menguntungkan
   b. Biasa
   c. Merugikan
3. Dalam hubungannya dengan kemajuan usaha anda, meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat dewasa ini :
   a. Sangat mendukung
   b. Tidak berpengaruh
   c. Merugikan
4. Dalam hubungannya dengan kemajuan usaha anda, meningkatnya tingkat perekonomian masyarakat dewasa ini :
   a. Sangat mendukung
   b. Tidak berpengaruh
   c. Merugikan
5. Bagaimana pengaruh perubahan jumlah penduduk (di Kabupaten Sleman) terhadap perusahaan?

a. Menguntungkan
b. Biasa
c. Merugikan

B. Sektor Teknologi

1. Apakah semua peralatan produksi yang digunakan perusahaan untuk mengolah air menggunakan alat-alat yang paling mutakhir?
   a. Ya, semua
   b. Sebagian
   c. Tidak ada
2. Dalam hubungannya dengan kemajuan usaha anda, penggunaan alat-alat produksi (mesin) mutakhir:
   a. Sangat mendukung
   b. Tidak berpengaruh
   c. Merugikan
3. Bagaimana perusahaan mendapatkan alat-alat produksi yang paling mutakhir ?
   a. Mudah
   b. Sedikit hambatan
   c. Sulit
4. Apakah perusahaan mengoperasikan sistem komputer sebagai alat Bantu dalam mengolah data ?
   a. selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
5. Apakah kemajuan sistem telekomunikasi mendukung kamajuan perusahaan?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah

C. Sektor Pesaing

1. Adakah pesaing utama perusahaan yang menghasilkan barang sejenis ?
   a. Tidak ada
   b. Beberapa (1 atau 2 perusahaan)
   c. Banyak
2. Dalam hubungannya dengan usaha anda, adanya instansi yang membuat sumur dalam sendiri untuk usahanya?
   a. menguntungkan
   b. Biasa
   c. Merugikan
3. Apakah perusahaan melakukan hubungan kerjasama dengan perusahaan lain dalam pencarian konsumen?
   a. Tidak ada
   b. Beberapa (1 atau 2 perusahaan)
   c. Banyak
4. Dalam hubungannya dengan usaha anda, kerjasama dengan pihak pengembang?
   a. Menguntungkan
   b. Biasa
   c. Merugikan

D. Sektor Pelanggan

1. Apakah pihak developer/pengembang adalah pelanggan terbesar?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Bukan
2. Apakah kelompok rumah tangga merupakan pelanggan terbesar?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c .bukan

3. Bagaimana perusahaan dalam mencari pelanggan?
   a. Mudah sekali
   b. Mudah
   c. Sulit
4. Apakah perusahaan mempunyai pelanggan tetap?
   a. Banyak
   b. 1 sampai 2 pelanggan
   c. Tidak ada
5. Apakah ada usaha dari perusahaan untuk mencari pelanggan baru?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Jarang sekali
6. Apakah perusahaan mempunyai unit khusus yang menangani masalah pelayanan pelanggan?
   a. Ada dan memadai
   b Ada tapi kurang memadai
   c. Tidak ada.
7. Apakah unit pelayanan pelanggan melakukan tugas-tugasnya (seperti yang telah dijabarkan dalam rincian tugas)
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah

E. Sektor Pemerintah

1. Apakah pemerintah membebankan pajak atas usaha yang dijalankan oleh perusahaan?
   a. Tidak pernah
   b. Kadang-kadang
   c. Selalu

2. Apakah ada kemudahan dari pemerintah mengenai ijin mendirikan usaha bisnis?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
3. Apakah ada subsidi yang diberikan pemerintah?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
4. Apakah perusahaan melaksanakan kebijakan pemerintah mengenai upah minimum regional?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah

KEKUATAN - KELEMAHAN

A. Sektor Penelitian dan Pengembangan

1. Apakah ada tenaga kerja khusus bagian penelitian dan pengembangan?
   a. Ada dan mencukupi
   b. Ada tapi kurang mencukupi
   c. Tidak ada
2. Apakah perusahaan mengadakan penelitian kepuasan konsumen?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
3. Apakah perusahaan mengadakan penelitian kualitas bahan-baku (dalam hal ini adalah air)??
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah

4. Apakah perusahaan melakukan pengujian terhadap peralatan teknik yang akan digunakan dalam produksi?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
5. Apakah ada laboratorium tempat penelitian dan pengujian hasil produksi?
   a. Ada dan memadai
   b. Ada dan tidak memadai
   d. Tidak ada
6. Apakah perusahaan melakukan usaha pengembangan produk yang dihasilkan?
   a. Ya, melakukan
   b. Melakukan tapi kurang memadai
   c. Belum melakukan

B. Sektor Produksi dan Operasi

1. Apakah kapasitas produksi yang dihasilkan dapat memenuhi permintaan pasar?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. tidak pernah
2. Apakah perusahaan memperhatikan persediaan bahan-baku?
   a. selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
3. Apakah perusahaan memperhatikan pentingnya pemeliharaan alat produksi?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
4. Apakah perusahaan memperhatikan kebersihan lingkungan produksi?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang

c. Tidak pernah

5. Apakah perusahaan memperhatikan keamanan lingkungan produksi?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
6. Apakah perusahaan memperhatikan pentingnya lay-out mesin produksi?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   d. Tidak pernah
7. Apakah perusahaan memperhatikan besarnya kapasitas air yang akan dialirkan melalui pipa pendistribusian?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
8. Apakah ada usaha dari perusahaan untuk memperbaiki atau menyempurnakan produk
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah

C. Sektor Sumber Daya Manusia dan Karyawan

1. Apakah dalam penarikan karyawan baru mengambil dari luar perusahaan yaitu teman pegawai perusahaan?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
2. Apakah dalam penarikan karyawan baru, juga memperhatikan kualitas para pelamar ?
   a. selalu
   b. kadang-kadang

c. tidak pernah

3. Apakah dalam penarikan karyawan baru menggunakan tes tertulis?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
4. Apakah dalam penarikan karyawan baru menggunakan tes wawancara ?
   a. selalu
   b. kadang-kadang
   c. tidak pernah
5. Apakah karyawan baru diberi penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab mereka?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
6. Apakah karyawan mendapat jaminan sosial akan kesejahteraan karyawan ?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
7. Apakah ada prosedur formal yang memungkinkan karyawan menyampaikan keluhan atau masalah mereka?
   a. Ada dan memadai
   b. Ada tapi kurang memadai
   c. Tidak ada

D. Sektor Akuntansi dan Keuangan

1. Dalam hubungannya dengan kemajuan usaha anda, adanya lembaga keuangan (bank)
   a. Sangat mendukung
   b. Tidak berpengaruh
   c. Merugikan

2. Apakah laba perusahaan selalu mengalami kenaikan dari tahun ke tahun ?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
3. Apakah penjualan (dari tahun ke tahun) menunjukkan peningkatan ?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
4. Apakah ukuran current ratio perusahaan menunjukkan posisi aman (yaitu nilai 2 dibanding 1)?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Jarang sekali
5. Apakah ukuran Quick ratio perusahaan menunjukkan posisi aman (yaitu nilai 1 dibanding 1)?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Jarang sekali
6. Apakah ukuran solvabilitas perusahaan menunjukkan posisi aman (yaitu nilai 1 banding 1)?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Jarang sekali

E. Sektor Pemasaran dan Distribusi

1. Apakah Perusahaan memberikan anggaran tetap untuk mempromosikan produk?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang

c. Tidak pernah

2. Apakah sistem harga (penjualan) yang ditetapkan perusahaan dapat diterima dengan baik oleh pelanggan?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
3. Apakah sarana transportasi disediakan oleh perusahaan untuk mengangkut peralatan yang akan dipasang dalam penyambungan baru?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
4. Apakah proses pendistribusian air ke pelanggan lancar?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
5. Apakah pengaturan aliran air secara merata kepada pelanggan dilakukan oleh perusahaan?
   a. Selalu
   b. Kadang-kadang
   c. Tidak pernah
6. Apakah ada keluhan dari pelanggan mengenai proses pendistribusian air?
   a. Tidak pernah
   b. Kadang-kadang
   c. Sering

PROSES PENGOLAHAN AIR PDAM

UMUM

Air merupakan suatu saran utama untuk meningkangkatkan derajat kesehatan masyarakat. Air sangat erat hubungannya dengan kehidupan manusia, yang berarti besar sekali peranannya.

MAKSUD DAN TUJUAN:

-Untuk mencukupi air yang bersih dan sehat sesuai denga standar yang diijinkan .

-Menjadikan Perusahaan Air minum ini benar-benar menguntungkan dan mampu mengembangkan diri, sesuai tugas dan fungsi, sehingga menambah pendapatan Daerah
secara tidak langsung

-Mengelola sarana air bersih yang ada diseluruh wilayah kabupaten Sleman.

SUMBER AIR BAKU YANG DIGUNAKAN:

Sumber air baku yang dapat dimanfaatkan olih PDAM untuk pengolahan air bersih pada dasarnya berasal dari beberapa sumber yaitu:

-Air permukaan, segala sumberyang ada dipermukaan kulit bumi, seperti air sungai, air danau, air rawa dan mata air.

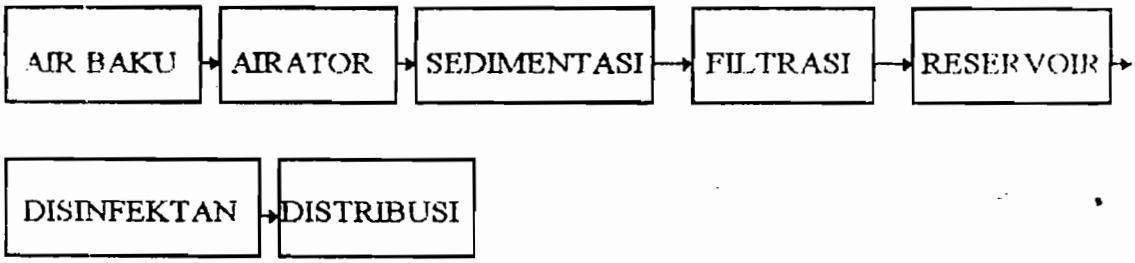
-Air tanah, semua air yang ada didalam tanah, seperti air sumur dangkal dan air sumur dalam.

TINJAUAN TENTANG STANDAR KUALITAS AIR BERSIH

Menurut Permenkes RI Nomor 416/IX/1990 tentang syarat kualitas air, kualitas secara fisik sebagai berikut:

-Tidak berasa
-Tidak berbahu
-Tidak berwarna
-Tidak keruh

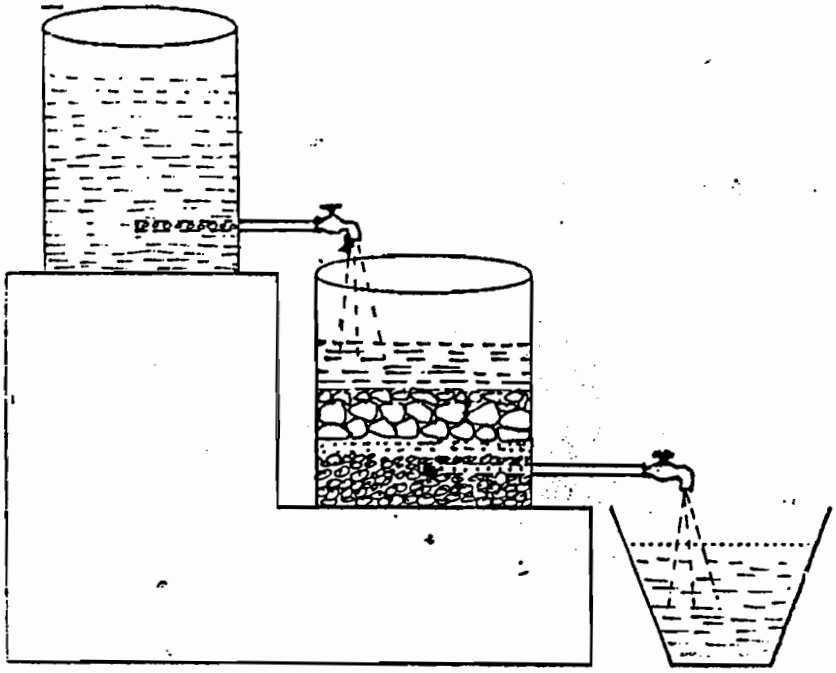
PROSES PENGOLAHAN JENIS AIR BAKU AI TANAH DALAM YANG ADA DI PDAM SLEMAN



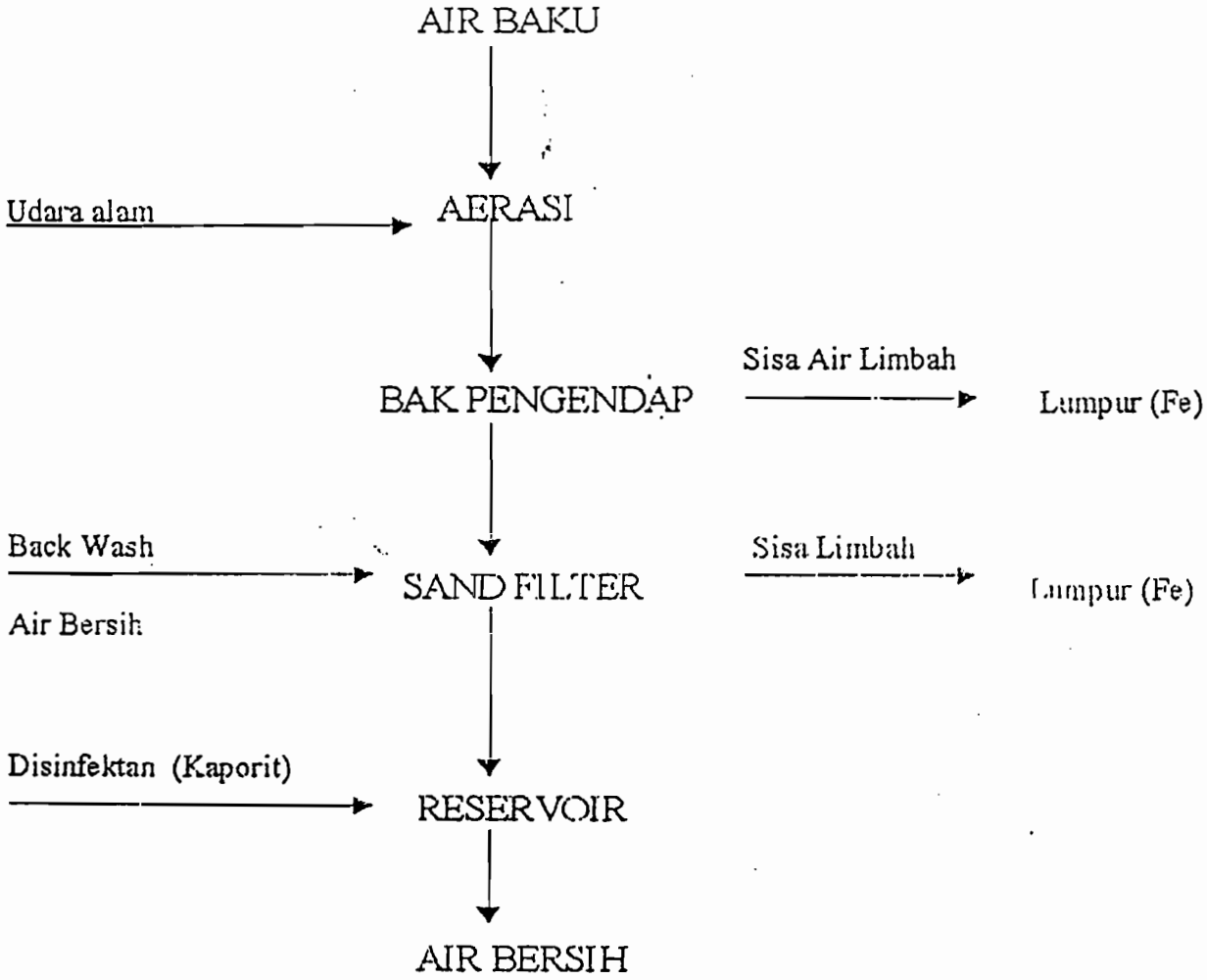
SASARAN

Meningkatkan kesejahteraan Masyarakat sehingga dapat hidup bersih dan sehat.

TEKNOLOGI PEMBERSIHAN AIR SISTIM PENYARINGAN SEDERHANA



PROSES PENGOLAHAN AIR BAKU



2. LAPORAN KEUANGAN POKOK
1). NERACA

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN DATI II. SLEMAN

NERACA

31 Desember 1997 dan 31 Desember 1996

NO	AKTIVA	TAHUN 1997 (Rp)	TAHUN 1996 (Rp)
I.	AKTIVA LANCAR :		
1	Kas / Bank	44,468,136.00	60,045,438.00
2	Piutang Usaha	456,235,422.00	362,774,818.00
3	Piutang Lain–Lain	12,615,267.00	21,343,998.00
4	Persediaan	13,900,967.00	10,861,907.00
5	Pembayaran Dimuka	13,900,000.00	13,900,000.00
6	Biaya Dibayar Dimuka	706,666.67	320,000.00
	Jumlah Aktiva Lancar	546,826,458.67	469,246,161.00
II.	AKTIVA TETAP :		
7	Harga Perolehan	16,670,995,513.56	15,755,991,654.57
	Akumulasi Penyusutan	(4,789,073,948.07)	(3,864,425,073.82)
	Nilai Buku	11,881,921,565.49	11,891,566,580.75
8	Aktiva Tetap Yang Belum Dipergunakan	228,776,500.00	228,776,500.00
9	Aktiva Dalam Penyelesaian	777,712,368.32	0.00
	Jumlah Aktiva Tetap	12,888,410,433.81	12,120,343,080.75
III.	AKTIVA LAIN–LAIN :		
10	Bahan Instalasi	4,726,104,668.51	129,885,161.00
11	Aktiva Tetap Yang Tidak Dipergunakan	205,964,258.93	205,964,258.93
12	Uang Jaminan	10,532,050.00	10,532,050.00
13	Sambungan Baru Yang Belum Diterima	211,319,450.00	88,273,375.00
	Jumlah Aktiva Lain–Lain	5,153,920,427.44	434,654,844.93
	Jumlah Aktiva	18,589,157,319.92	13,024,244,086.68

NO	HUTANG DAN MODAL	TAHUN 1997 (Rp)	TAHUN 1996 (Rp)
IV.	HUTANG LANCAR :		
14	Hutang Usaha	3,388,752,263.86	265,276,558.00
15	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	160,367,174.03	68,832,111.00
16	Hutang Pajak	2,666,070.00	19,229,907.00
17	Hutang Bank	12,500,000.00	0.00
18	Hutang Lain–Lain	0.00	10,000,000.00
	Jumlah Hutang Lancar	3,564,285,507.89	363,338,576.00
V.	HUTANG JANGKA PANJANG & LAIN–LAIN :		
19	Pinjaman Pemerintah Pusat	2,796,524,032.43	0.00
20	Uang Jaminan Langganan	109,352,300.00	59,470,300.00
21	Sambungan Baru Yang Akan Ditagih	211,319,450.00	88,273,375.00
	Jumlah Hutang Jangka Panjang dan Lain–Lain	3,117,195,782.43	147,743,675.00
VI.	MODAL :		
22	Penyertaan Pemerintah RI	0.00	13,772,106,997.38
23	Penyertaan Pemerintah Daerah	13,772,106,997.38	0.00
24	Modal Sumbangan	466,140,273.90	466,140,273.90
25	Laba Yang Belum Dibagikan (Akumulasi Kerugian)	(2,330,571,241.68)	(1,725,085,435.60)
	Jumlah Modal	11,907,676,029.60	12,513,161,835.68
	Jumlah Hutang dan Modal	18,589,157,319.92	13,024,244,086.68

2). LAPORAN LABA / RUGI

PDAM KABUPATEN DATI II SLEMAN
LAPORAN LABA / RUGI
TAHUN BUKU YANG BERAKHIR TANGGAL
31 DESEMBER 1997 DAN 1996

NO	URAIAN	TAHUN 1997 (Rp)	TAHUN 1996 (Rp)
	PENDAPATAN USAHA		
	- Pendapatan Penjualan Air	1,047,414,970.00	827,292,370.00
	- Pendapatan Non Air	767,607,175.00	785,523,825.00
		1,815,022,145.00	1,612,816,195.00
	BIAYA LANGSUNG USAHA		
	- Biaya Sumber Air	731,112,508.50	599,946,876.72
	- Biaya Pengolahan Air	98,612,350.45	109,216,760.63
	- Biaya Transmisi dan Distribusi	818,389,148.15	667,457,187.60
		1,648,114,007.10	1,376,620,824.95
	LABA (RUGI)	166,908,137.90	236,195,370.05
	- Biaya Umum dan Administrasi	799,253,522.73	526,425,102.05
	LABA (RUGI) USAHA	(632,345,384.83)	(290,229,732.00)
	PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN		
	- Pendapatan Lain-Lain	26,484,710.00	34,935,644.00
	- Biaya Lain-Lain	(209,048.00)	(40,000.00)
		26,275,662.00	34,895,644.00
	LABA (RUGI) SEBELUM PPH BADAN	(606,069,722.83)	(255,334,088.00)
	TAKSIRAN PPH BADAN	-	-
	LABA (RUGI) SETELAH PPH BADAN	(606,069,722.83)	(255,334,088.00)

1) Neraca

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN DATI II SLEMAN
N E R A C A
31 Desember 1998 dan 31 Desember 1997

No	Aktiva	Tahun 1998 Rp	Tahun 1997 Rp	No	Hutang Dan Modal	Tahun 1998 Rp	Tahun 1997 Rp
I	AKTIVA LANCAR			IV.	HUTANG LANCAR		
1	Kas/Bank	726.915.036,00	44.488.136,00	14	Hutang Usaha	1.772.580.162,59	3.389.752.263,86
2	Piutang Usaha	329.508.560,00	456.235.422,00	15	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	285.493.514,41	160.367.174,03
3	Piutang Lain-lain	2.860.860,00	12.515.267,00	16	Hutang Pajak	3.160.678,00	2.666.070,00
4	Persediaan	16.933.356,00	15.900.967,00	17	Hutang Bank	13.999.985,00	12.500.000,00
5	Pembayaran di muka	83.900.000,00	13.900.000,00				
6	Biaya dibayar di muka	3.398.619,00	703.665,67		Jumlah Hutang Lancar	2.075.234.540,00	3.564.285.507,89
	Jumlah Aktiva Lancar	1.163.516.481,00	546.326.458,67	V	HUTANG JANGKA PANJANG & LAIN-LAIN :		
II	AKTIVA TETAP			18	Pinjaman Pemerintah Pusat	8.132.125.591,11	2.796.524.032,43
7	Harga Perolehan	16.868.051.825,56	16.670.995.513,56	19	Uang Jaminan Langganan	116.443.300,00	109.352.300,00
	Akumulasi Penyusutan	(5.724.067.250,89)	(4.789.073.948,07)	20	Sambungan Baru Yang Akan Ditagih	9.202.100,00	211.319.450,00
	Nilai Buku	11.143.984.574,67	11.881.921.565,49		Jumlah Hutang Jangka Panjang dan dan Lain-lain	8.257.770.991,11	3.117.195.782,43
8	Aktiva Tetap Yang Belum Dipergunakan	593.759.200,00	228.776.500,00				
9	Aktiva Dalam Penyelesaian	7.946.390.639,11	777.712.368,32	VI	M O D A L		
				21	Penyertaan Pemerintah Daerah	14.178.843.997,38	13.772.105.997,38
	Jumlah Aktiva Tetap	19.684.114.413,78	12.888.410.433,81	22	Modal Sumbangan	466.140.273,90	466.140.273,90
				23	Laba Yang Belum Dibagikan (Akumulasi Kerugian)	(3.398.865.455,97)	(2.330.571.241,68)
III	AKTIVA LAIN-LAIN						
10	Bahan Instalasi	534.834.311,24	4.726.104.668,51				
11	Aktiva Tetap Yang Tidak Dipergunakan	128.924.990,40	205.964.258,93		Jumlah Modal	11.248.118.815,31	11.907.675.029,60
12	Uang Jaminan	10.532.050,00	10.532.050,00				
13	Sambungan Baru Yang Belum Diterima	9.202.100,00	211.319.450,00				
	Jumlah Aktiva Lain-lain	733.493.451,64	5.153.920.427,44				
	Jumlah AKTIVA	21.581.124.346,42	18.589.157.319,92		Jumlah Hutang dan Modal	21.581.124.346,42	18.589.157.319,92

2). LAPORAN LABA RUGI

PDAM KABUPATEN DATI II SLEMAN
LAPORAN LABA/RUGI
TAHUN BUKU YANG BERAKHIR TANGGAL
31 DESEMBER 1998 DAN 1997

NO	URAIAN	TAHUN 1998 (Rp)	TAHUN 1997 (Rp)
	PENDAPATAN USAHA		
	- Pendapatan Penjualan Air	1.484.450.350,00	1.047.414.970,00
	- Pendapatan Non Air	313.442.774,00	767.607.175,00
	Jumlah Pendapatan Usaha	1.797.893.124,00	1.815.022.145,00
	BIAYA LANGSUNG USAHA		
	- Biaya Sumber Air	886.753.243,46	731.112.508,50
	- Biaya Pengolahan Air	171.669.489,50	98.612.350,45
	- Biaya Transmisi dan Distribusi	810.834.730,20	818.389.148,15
	Jumlah Biaya Langsung Usaha	1.869.257.463,16	1.648.114.007,10
	LABA (RUGI)	(71.364.339,16)	166.908.137,90
	- Biaya Umum dan Administrasi	936.041.465,60	799.253.522,73
	LABA (RUGI) USAHA	(1.007.405.804,76)	(632.345.384,83)
	PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN		
	- Pendapatan Lain-Lain	26.144.379,00	26.484.710,00
	- Biaya Lain-Lain	(85.032.788,53)	(209.048,00)
	Jumlah (biaya) Lain-Lain	(58.888.409,53)	26.275.662,00
	LABA (RUGI) SEBELUM PPH BADAN	(1.066.294.214,29)	(606.069.722,83)
	TAKSIRAN PPH BADAN	-	-
	LABA (RUGI) SETELAH PPH BADAN	(1.066.294.214,29)	(606.069.722,83)

2. LAPORAN KEUANGAN POKOK

1). Neraca

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN SLEMAN
NERACA
UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR TANGGAL
31 DESEMBER 1999 DAN 1998

NO.	URAIAN	TAHUN 1999 Rp	TAHUN 1998 Rp	NO.	URAIAN	TAHUN 1999 Rp	TAHUN 1998 Rp
	AKTIVA LANCAR			IV	HUTANG LANCAR		
1	Kas/Bank	97.293.784,00	726.915.086,00	14	Hutang Usaha	1.086.082.831,59	1.772.580.162,59
2	Piutang Usaha	341.754.452,00	329.508.560,00	15	Biaya yg masih harus dibayar	412.675.522,41	285.493.514,41
3	Piutang Lain-lain	1.975.669,00	2.860.860,00	16	Hutang Pajak	3.651.255,00	3.160.879,00
4	Persediaan	15.410.870,00	16.933.356,00	17	Hutang Bank	20.416.650,00	13.999.985,00
5	Pembayaran di muka	143.900.000,00	83.900.000,00		Jumlah Hutang Lancar	1.522.826.259,00	2.075.234.540,00
6	Biaya Dibayar di muka	1.583.619,00	3.398.619,00				
	Jumlah Aktiva Lancar	601.918.394,00	1.163.516.481,00	V	HUTANG JK PANJANG & LAIN-LAIN		
				18	Pinjaman Pemerintah Pusat	9.782.373.000,00	8.132.125.591,11
I	AKTIVA TETAP			19	Uang Jaminan Langganan	121.861.300,00	116.443.300,00
7	Harga Perolehan	17.103.387.457,56	16.868.051.825,56	20	Sambungan Baru yg akan ditagih	5.629.400,00	9.202.100,00
	Akumulasi Penyusutan	(6.681.508.156,25)	5.724.067.250,89		Jumlah Hutang Jk Panjang & Lain-lain	9.909.863.700,00	8.257.770.991,11
	Nilai Buku	10.421.879.301,31	11.143.984.574,67				
8	Aktiva Tetap yg belum digunakan	593.739.200,00	593.739.200,00	VI	MODAL		
9	Aktiva Dalam Penyelesaian	9.627.298.749,50	7.946.390.639,11	21	Penyertaan Pemerintah Daerah	14.228.843.997,38	14.178.843.997,38
	Jumlah Aktiva Tetap	20.642.917.250,81	19.684.114.413,78	22	Modal Sumbangan	466.140.273,90	466.140.273,90
				23	Laba yg belum dibagikan		
II	AKTIVA LAIN-LAIN				(Akumulasi kerugian)	(3.396.865.455,97)	(2.330.571.241,68)
10	Bahan Instalasi	427.841.237,86	584.834.311,24	24	Laba/rugi tahun ini	(913.045.451,24)	(1.066.294.214,29)
11	Aktiva Tetap yg tidak dipergunakan	128.924.990,40	128.924.990,40		Jumlah Modal	10.385.073.364,07	11.248.118.815,31
12	Uang Jaminan	10.532.050,00	10.532.050,00				
13	Sambungan baru yg belum diterima	5.629.400,00	9.202.100,00				
	Jumlah Aktiva Lain-lain	572.927.678,26	733.493.451,64				
	JUMLAH AKTIVA	21.817.763.323,07	21.581.124.346,42		JUMLAH HUTANG DAN MODAL	21.817.763.323,07	21.581.124.346,42

2). Laporan Rugi Laba

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN SLEMAN
LAPORAN RUGI LABA
UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR TANGGAL
31 DESEMBER 1999 DAN 1998

NO.	URAIAN	TAHUN 1999 Rp	TAHUN 1998 Rp
I	PENDAPATAN USAHA		
	Pendapatan Penjualan Air	1.502.345.440,00	1.484.450.350,00
	Pendapatan Non Air	253.802.650,00	313.442.774,00
	Jumlah Pendapatan Usaha	1.756.148.090,00	1.797.893.124,00
II	BIAYA USAHA LANGSUNG		
	Biaya Sumber Air	902.993.468,32	886.753.243,46
	Biaya Pengolahan Air	156.177.378,50	171.669.489,50
	Biaya Transmisi dan Distribusi	813.490.194,82	810.834.730,20
	Jumlah Biaya Usaha Langsung	1.872.661.041,64	1.869.257.463,16
III	LABA (RUGI)	(116.512.951,64)	(71.364.339,16)
	Biaya Umum dan Administrasi	835.775.819,60	936.041.465,60
IV	LABA (RUGI) USAHA	(952.288.771,24)	(1.007.405.804,76)
V	PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN		
	Pendapatan Lain-lain	53.511.186,00	26.144.379,00
	Biaya Lain-lain	(14.267.866,00)	(85.032.788,53)
	Jumlah Pendapatan (Biaya) Lain-lain	39.243.320,00	(58.888.409,53)
VI	LABA (RUGI) SEBELUM PPH BADAN	(913.045.451,24)	(1.066.294.214,29)
VII	TAKSIRAN PPH BADAN		
VIII	LABA (RUGI) SETELAH PPH BADAN	(913.045.451,24)	(1.066.294.214,29)

PORAN KEUANGAN POKOK
raca

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN SLEMAN
NERACA
UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR TANGGAL
31 DESEMBER 2000 DAN 1999

URAIAN	TAHUN 2000 Rp	TAHUN 1999 Rp	NO.	URAIAN	TAHUN 2000 Rp	TAHUN 1999 Rp
KTIVA LANCAR			IV	HUTANG LANCAR		
a/Bank	169.161.997,00	97.293.784,00	14	Hutang Usaha	552.030.295,59	1.086.082.831,59
utang Usaha	704.800.360,00	560.202.630,00	15	Biaya yg masih harus dibayar	537.655.922,41	412.975.522,41
nyisihan Piutang Usaha	(167.318.731,00)	(218.448.178,00)	16	Hutang Pajak	9.923.604,00	3.651.255,00
Piutang Netto	537.481.629,00	341.754.452,00	17	Hutang Bank	-	20.416.650,00
utang Lain-lain	97.798.252,98	1.975.669,00		Jumlah Hutang Lancar	1.099.609.822,00	1.522.328.259,00
rsediaan	22.048.358,00	15.410.870,00				
mbayaran di muka	268.900.000,00	143.900.000,00	V	HUTANG JK PANJANG & LAIN-LAIN		
aya Dibayar di muka	2.058.750,00	1.583.619,00	18	Pinjaman Pemerintah Pusat	10.959.504.410,00	9.782.373.000,00
mlah Aktiva Lancar	1.097.446.986,98	601.918.394,00	19	Uang Jaminan Langganan	131.335.800,00	121.861.300,00
			20	Sambungan Baru yg akan ditagih	14.871.500,00	5.629.400,00
KTIVA TETAP				Jumlah Hutang Jk Panjang & Lain-lain	11.105.711.710,00	9.909.863.700,00
rga Perolehan	26.153.484.059,88	17.103.387.457,56				
mulasi Penyusutan	(7.533.251.320,85)	(6.681.508.156,25)	VI	MODAL		
ai Buku	18.620.232.739,03	10.421.879.301,31	21	Penyertaan Pemda yg blm diletapkan		
tiva Tetap yg belum digunakan	593.739.200,00	593.739.200,00		Statusnya	125.000.000,00	-
tiva Dalam Penyelesaian	18.450.829,24	9.627.298.749,50	22	Penyertaan Pemerintah Daerah	14.228.843.997,38	14.228.843.997,36
mlah Aktiva Tetap	19.232.422.768,27	20.642.917.250,81	23	Modal Sumbangan	629.204.815,90	466.140.273,90
			24	Laba yg belum dibagikan		
KTIVA LAIN-LAIN				(Akumulasi kerugian)	(4.276.974.540,79)	(3.396.865.455,97)
han Instalasi	704.816.392,46	427.841.237,86	25	Laba/(rugi) tahun ini	(1.524.348.479,21)	(913.045.451,24)
tiva Tetap yg tidak dipergunakan	278.557.627,57	128.924.990,40		Jumlah Modal	9.181.725.793,28	10.385.073.364,07
g Jaminan	10.532.050,00	10.532.050,00				
mbungan baru yg belum diterima	14.871.500,00	5.629.400,00				
tiva Tidak Berwujud	48.400.000,00	-				
mlah Aktiva Lain-lain	1.057.177.570,03	572.927.678,26				
MLAH AKTIVA	21.387.047.325,28	21.817.763.323,07		JUMLAH HUTANG DAN MODAL	21.387.047.325,28	21.817.763.323,07

2). Laporan Rugi Laba

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN SLEMAN
LAPORAN RUGI LABA
UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR TANGGAL
31 DESEMBER 2000 DAN 1999

NO.	URAIAN	TAHUN 2000 Rp	TAHUN 1999 Rp
I	PENDAPATAN USAHA		
	Pendapatan Penjualan Air	1.926.904.940,00	1.502.345.440,00
	Pendapatan Non Air	385.359.750,00	253.802.650,00
	Jumlah Pendapatan Usaha	2.312.264.690,00	1.756.148.090,00
II	BIAYA USAHA LANGSUNG		
	Biaya Sumber Air	961.098.778,70	902.993.468,32
	Biaya Pengolahan Air	185.466.683,45	156.177.378,50
	Biaya Transmisi dan Distribusi	1.048.479.661,77	813.490.194,82
	Jumlah Biaya Usaha Langsung	2.195.045.323,92	1.872.661.041,64
III	LABA (RUGI)	117.219.366,08	(116.512.951,64)
	Biaya Umum dan Administrasi	1.679.773.841,25	835.775.819,60
IV	LABA (RUGI) USAHA	(1.562.554.475,17)	(952.288.771,24)
V	PENDAPATAN (BIAYA) LAIN-LAIN		
	Pendapatan Lain-lain	38.205.995,96	53.511.186,00
	Biaya Lain-lain	-	(14.267.866,00)
	Jumlah Pendapatan (Biaya) Lain-lain	38.205.995,96	39.243.320,00
VI	LABA (RUGI) SEBELUM PPH BADAN	(1.524.348.479,21)	(913.045.451,24)
VII	TAKSIRAN PPH BADAN		
VIII	LABA (RUGI) SETELAH PPH BADAN	(1.524.348.479,21)	(913.045.451,24)

PEMERINTAH KABUPATEN SLEMAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
Jalan Parasamya No. 18 Telp. (0274) 868667 Fax. (0274) 865838
Sleman 55511 Yogyakarta

TIRTA DHAP

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor: /07 /PDAM/SLM/ I /2003

Bersamaan dengan surat ini kami atas nama Direksi Perusahaan Air Minum (PDAM) Kabupaten Sleman, yang beralamatkan di Jl. Parasamya Nomor 18, Beran Sleman menerangkan bahwa:

Nama	: VIRONIKA LILIS PADMIYATI
NIM	: 981334016
Program Studi	: Pendidikan Akuntansi
Tingkat	: S1
Jurusan	: Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial
Fakultas	: Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Univ/Akademi	: Sanata Dharma Yogyakarta

Telah menyelesaikan penelitian dalam rangka menyusun skripsi dengan judul **"PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN ANALISIS SWOT"** di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sleman, yang dilaksanakan bulan November 2002.

Demikian yang berkpentingan harap maklum dan surat keterangan ini untuk dipergunakan seperlunya.

Sleman, 08 Januari 2003
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN SLEMAN
Pembimbing,

PEMERINTAH KABUPATEN SLEMAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

DWI NURWATA, SE.