

## RENCANA BISNIS PDAM KABUPATEN LOMBOK TIMUR 2021-2026

LALU MUH. KABUL

Universitas Teknologi Mataram

*kabullpp@yahoo.com*

### ABSTRAK

Fokus penelitian ini adalah rencana bisnis PDAM Kabupaten Lombok Timur 2021-2026. Dalam penelitian ini digunakan *mixed methods* yakni kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa visi PDAM Kabupaten Lombok Timur adalah menjadi perusahaan daerah yang sehat dan menuju pelayanan prima dan mandiri. Untuk mencapai visi tersebut, PDAM Kabupaten Lombok Timur memiliki sebanyak 4 (empat) misi yang dijabarkan kedalam sasaran, strategi dan capaiannya diukur dengan indikator kinerja. Indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur berdasarkan kategori BPPSPAM dalam periode 2021-2026 ditargetkan “Sehat”. Sementara, indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur berdasarkan kategori Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 ditargetkan “Cukup” dalam periode 2021-2024 dan ditargetkan “Baik” dalam periode 2025-2026. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh bahwa posisi strategis PDAM Kabupaten Lombok Timur adalah pertumbuhan yang agresif.

---

**Kata kunci:** Rencana bisnis, visi, misi

### ABSTRACT

*The focus of the study is business plan of Regional Drinking Water Company (PDAM) East Lombok Regency 2021-2026 . The study method used is mixed methods, namely quantitative and qualitative. The result of study showed that vision of PDAM is to be “Health” company and toward excellent service and self reliance. In order to achieve the vision, there are 4 missions, objectives, strategy and its performance indicator. Performance indicator of PDAM based BPPSPAM category during periode 2021-2026 is targeted “Health”. Mean while, performance indicator of PDAM based on Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 category is targeted “Enough” in periode 2021-2024 and “Good” in periode 2025-2026. Based on SWOT analysis showed that strategic position of PDAM is growth oriented strategy.*

---

**Keywords:** Business plan, vision, mission

### PENDAHULUAN

Sebelum memulai suatu usaha, orang hendaknya memiliki rencana bisnis atau “business plan” untuk mengetahui mau dibawa kemana usaha tersebut kedepan. Ada pepatah lama yang menyatakan bahwa “banyak orang memanjat tangga sukses hanya untuk mencapai puncak tetapi ia justru berada pada pohon yang salah”. Rencana bisnis diperlukan agar orang tidak berada pada pohon yang salah (Nunn & Mc Guire, 2010). Berbagai penelitian seperti penelitian yang dilakukan Delman & Shane (2013) dan Liao & Gartner (2016) menunjukkan bahwa rencana bisnis memiliki korelasi positif dengan keberlangsungan perusahaan. Disisi lain, hasil penelitian Gruber (2017) menunjukkan bahwa rencana bisnis memiliki peran penting untuk mencapai sasaran perusahaan. Lebih jauh dari hasil penelitian Honig dan Karlsson (2014) diperoleh bahwa rencana bisnis memiliki korelasi positif dengan kinerja perusahaan.

Menurut Burke et al (2019) bahwa rencana bisnis meliputi 2 (dua) hal, yakni pertama, pedoman bagi perusahaan dalam mengelola perusahaan dan kedua, “selling document” bagi perusahaan guna menarik minat investor dan kreditor. Penelitian mengenai penyusunan rencana bisnis banyak dilakukan pada bisnis di sektor swasta (Maryam et al, 2010; Amanda, 2011). Namun penelitian mengenai rencana bisnis di sektor Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) khususnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) relatif jarang dilakukan. Penelitian ini dilakukan untuk mengisi kelangkaan tersebut. Disisi lain, menurut Mayasari (2020)

bahwa bagi PDAM dimana rencana bisnis merupakan dokumen untuk jangka waktu 5 (lima) tahun kedepan yang digunakan sebagai pedoman setiap tahunnya dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Ini berarti bahwa tanpa rencana bisnis, RKAP tidak bisa disusun. PDAM Kabupaten Lombok Timur merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Kabupaten Lombok Timur yang didirikan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Lombok Timur Nomor 2 Tahun 1990 tanggal 9 Juni 1990 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Lombok Timur Nomor 11 Tahun 2002 tanggal 29 Juli 2002 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Minum Kabupaten Lombok Timur. Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lombok Timur ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Lombok Timur Nomor 12 Tahun 2022 tanggal 20 Juni 2020 tentang Ketentuan Pokok Kepengurusan dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lombok Timur. Berdasarkan Perda dimaksud struktur organisasi PDAM Kabupaten Lombok Timur terdiri dari Bupati Lombok Timur selaku Pemilik Saham, Badan Pengawas, Direksi, Bagian Keuangan, Bagian Hubungan Langganan, Bagian Umum, Bagian Perencanaan Teknik, Bagian Produksi dan Transmisi Distribusi, Bagian Peralatan, Cabang dan Unit.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dinyatakan pada pasal 88 ayat (1) bahwa Direksi wajib menyampaikan rencana bisnis yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Kembali dipertegas dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerjasama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah pada pasal 2 ayat (2) bahwa Direksi bersama jajaran perusahaan wajib menyusun Rencana Bisnis yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun. Rencana Bisnis kemudian dijabarkan secara tahunan kedalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Dengan perkataan lain, RKAP merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Bisnis.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 pasal 88 ayat (2) dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 pasal 6 ayat (1) disebutkan bahwa rencana bisnis memuat kondisi umum BUMD kemudian visi, misi, sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja, asumsi yang digunakan, manajemen risiko, dan proyeksi keuangan. Dalam Undang-Undang Noor 17 Tahun 2019 tentang Sumber Daya Air disebutkan pada pasal 19 ayat 4 bahwa PDAM sebagai Badan Usaha Milik Daerah di bidang pengelolaan sumberdaya air menyelenggarakan sebagian fungsi pengelolaan sumber daya air yaitu pembangunan, pengoperasian, dan pemeliharaan serta melakukan pelayanan yang berkualitas dengan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat.

Mekanisme penyusunan Rencana Bisnis sebagaimana diatur pada pasal 88 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan pasal 11 dan pasal 12 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerjasama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut. Pertama, Direksi menyampaikan rancangan Rencana Bisnis kepada Dewan Pengawas atau Komisaris untuk disetujui paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak disampaikan. Kedua, Dewan Pengawas atau Komisaris dapat melakukan penelaahan dan meminta Direksi menyempurnakan rancangan Rencana Bisnis sesuai hasil penelaahan dalam kurun waktu 15 (lima belas) hari kerja sebagaimana dimaksud pada tahap pertama. Jika dalam waktu 15 (lima belas) hari kerja, Dewan Pengawas atau Komisaris tidak menyetujui rancangan Rencana Bisnis, rancangan Rencana Bisnis dianggap telah disetujui.

Ketiga, Rancangan Rencana Bisnis yang telah disetujui atau dianggap disetujui oleh Direksi disampaikan KPM atau RUPS untuk disahkan paling lambat 15 (lima) hari kerja sejak diterima. Keempat, Sebelum disahkan oleh KPM atau RUPS, pemrakarsa Perda Pendirian menugaskan perangkat daerah yang membidangi pembinaan BUMD melakukan penelaahan dan meminta pertimbangan. Kelima, Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada tahap keempat dapat mengikutsertakan tenaga/lembaga profesional sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Keenam, Pembiayaan telaahan sebagaimana dimaksud pada tahap keempat dan kelima dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Ketujuh, Penyampaian rancangan Rencana Bisnis kepada KPM atau RUPS paling lambat pada akhir bulan November sebelum Rencana Bisnis dimulai. Kedelapan, Rencana Bisnis sebagaimana dimaksud pada tahap ketujuh dimulai pada tanggal 1 Januari. Kesembilan, Direksi wajib menyusun RKAP yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Bisnis. RKAP merupakan salah satu instrumen untuk mengukur kinerja perusahaan, kinerja pengurus dan kinerja pegawai. RKAP paling sedikit memuat rencana rinci program kerja dan anggaran.

## **Rumusan Masalah**

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) apa visi, misi, sasaran, strategi, dan indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur, (2) apa target indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur, (3) bagaimana posisi strategis PDAM Kabupaten Lombok Timur.

## **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut: (1) menganalisis visi, misi, sasaran, strategi, dan indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur, (2) menganalisis target indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur, (3) menganalisis posisi strategis PDAM Kabupaten Lombok Timur.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan**

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan *mixed methods* (Johnson RB et al, 2017 ; Kabul et al, 2021) yakni pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan selama 4 (empat) bulan di PDAM Kabupaten Lombok Timur yakni Mei 2022 sampai dengan September 2022. PDAM Kabupaten Lombok Timur memiliki 2 orang Direksi dan 112 orang pegawai tetap kemudian secara “purposive sampling” diambil 19 orang sebagai sampel yakni 2 orang Direksi, 6 Kepala bagian dan 11 Kepala Cabang/Unit.

### **Variabel dan Sumber Data**

Variabel dalam penelitian ini meliputi (1) visi, misi, sasaran, strategi, dan indikator kinerja, (2) target indikator kinerja, (3) posisi strategis PDAM. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer kuantitatif maupun kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam (“indepth interview”) dan “Focus Group Discussion/FGD” dengan responden sampel. Sedangkan data sekunder kuantitatif dikumpulkan dari PDAM Kabupaten Lombok Timur, Dinas PUPR Kabupaten Timur dan BPS Lombok Timur.

### **Analisis Data**

Dalam penelitian ini, data kuantitatif dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif (Wasserman, 2014) dan analisis Strength (S), Weakness (W), Opportunity (O), Threats (T)/SWOT (Bonnici & Galea, 2014). Sedangkan data kualitatif dianalisis menggunakan analisis interaktif Miles, Huberman & Saldana (2014) dengan tahap-tahap analisis yang saling berinteraksi antara suatu tahapan dengan tahapan lainnya meliputi: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Visi, Misi, Sasaran, Strategi, dan Indikator Kinerja**

Kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur pada tahun 2016, 2017, dan 2018 tergolong “sehat” dengan nilai total kinerja 3,230 pada tahun 2016 kemudian 3,175 pada tahun 2017 dan 2,99 pada tahun 2018. Disisi lain, pada tahun 2019 kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur masih tergolong “sehat” dengan nilai total kinerja 2,88. Namun dengan adanya pandemi Covid-19 pada tahun 2020 kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur tergolong “kurang sehat” dengan nilai total kinerja 2,54. Dalam konteks pelayanan, PDAM Kabupaten Lombok Timur memberikan pelayanan prima dan mandiri kepada pelanggan yakni dengan mendistribusikan air minum kepada pelanggan. Visi PDAM Kabupaten Lombok Timur yakni “menjadi perusahaan daerah yang sehat dan menuju pelayanan prima dan mandiri”

### **Misi**

Untuk mencapai visi, maka misi PDAM Kabupaten Lombok Timur, yaitu: (1) meningkatkan pelayanan secara prima, (2) mengoptimalkan operasionalisasi perusahaan, (3) meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, (4) meningkatkan perolehan laba perusahaan. Dalam menjalankan Visi dan Misi, segenap jajaran PDAM Kabupaten Lombok Timur mengimplementasikannya dalam motto “menjadi mitra terbaik dengan layanan yang selalu lebih baik” (*best partner for better service*)

### **Strategi**

Misi dijabarkan kedalam sasaran kemudian sasaran dijabarkan kedalam strategi dan untuk mengukur capaian strategi digunakan indikator kinerja sebagaimana ditampilkan pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Misi, Sasaran, Strategi, dan Indikator Kinerja.**

Misi	Sasaran	Strategi	Indikator Kinerja
Misi 1: Meningkatkan pelayanan secara prima	Perusahaan dapat memberikan pelayanan secara prima kepada pelanggan	Meningkatkan pelayanan teknis	1. Cakupan pelayanan teknis 2. Pertumbuhan pelanggan 3. Penyelesaian pengaduan 4. Kualitas air 5. Konsumsi air domestic
Misi 2: Mengoptimalkan operasionalisasi perusahaan	Perusahaan dapat beroperasi secara optimal	Meningkatkan kinerja operasional	1. Efisiensi produksi 2. Kehilangan air 3. Jam operasi layanan 4. Tekanan air 5. Penggantian meter air
Misi 3: Meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia	Tata kelola perusahaan yang baik dan sumberdaya manusia yang profesional	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan tata kelola perusahaan	1. Rasio jumlah pegawai/ 1000 pelanggan 2. Rasio Diklat Pegawai 3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai
Misi 4: Meningkatkan perolehan laba perusahaan	Laba perusahaan meningkat secara signifikan	Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba	1. Return on Equity (ROE) 2. Rasio Operasi 3. Rasio Kas 4. Efektifitas Penagihan 5. Solvabilitas

### Target Indikator Kinerja

Penilaian kinerja PDAM oleh BPPSPAM Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat diklasifikasikan kedalam 3 (tiga) kategori, yaitu: “Sehat” dengan nilai total kinerja >2,8 kemudian “Kurang sehat” dengan nilai total kinerja 2,2 sampai 2,8 dan “Sakit” dengan nilai total kinerja <2,2. Dalam pada itu, penilaian kinerja tersebut didasarkan pada 4 (empat) aspek, yaitu aspek pelayanan, aspek operasional, aspek sumber daya manusia, dan aspek keuangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum (PU) Nomor 18 Tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum. Target indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur ditampilkan pada tabel 2.

**Tabel 2. Target Indikator Kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur 2021-2026 Berdasarkan BPPSPAM Kementerian PUPR**

No	Indikator Kinerja	Satuan	Kondisi Awal 2020	Target					Kondisi Akhir 2026
				2021	2022	2023	2024	2025	
<b>I</b>	<b>Aspek Pelayanan Teknis</b>		0,45	0,675	0,675	0,675	0,850	0,850	0,900
1.1	Cakupan pelayanan teknis	%	7,41 (<20)	40-<60	40-<60	40-<60	60-<80	60-<80	60-<80
1.2	Pertumbuhan pelanggan	%/thn	5,33 (4-<6)	4-<6	4-<6	4-<6	6-<8	6-<8	8-<10
1.3	Penyelesaian pengaduan	%	100,00(≥80)	≥80	≥80	≥80	≥80	≥80	≥80
1.4	Kualitas air pelanggan	%	0,00(<20)	20-<40	20-<40	20-<60	40-<60	40-<60	40-<60
1.5	Konsumsi air domestic	m <sup>3</sup> /bln	16,09(15-<20)	20-<25	20-<25	20-<25	20-<25	20-<25	20-<25
<b>II</b>	<b>Aspek Operasional</b>		0,95	1,02	1,02	1,08	1,08	1,25	1,25
2.1	Efisiensi produksi	%	71,57(70-<80)	80-<90	80-<90	80-<90	80-<90	80-<90	80-<90
2.2	Kehilangan air	%	32,48(>30-35)	>30-35	>30-35	>30-35	>30-35	>25-30	>25-30
2.3	Jam operasi layanan	Jam	21,08(21-24)	21-24	21-24	21-24	21-24	21-24	21-24
2.4	Tekanan air pada SL	%	0,10(<20)	<20	<20	20-<40	20-<40	40-<60	40-<60
2.5	Penggantian meter air	%	3,48(<5)	<5	5<	5<	5<	5-<10	5-<10
<b>III</b>	<b>Aspek Sumber Daya Manusia</b>		0,43	0,43	0,43	0,47	0,550	0,550	0,550
3.1	Rasio jumlah pegawai/ 1000 pelanggan		6,64(≤8)	≤8	≤8	≤8	≤8	≤8	≤8
3.2	Rasio Diklat Pegawai	%	0,00(<20)	<20	<20	20-<40	20-<40	20-<40	20-<40
3.3	Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	%	0,00(<2,5)	<2,5	<2,5	<2,5	5-<7,5	5-<7,5	5-<7,5
<b>IV</b>	<b>Aspek Keuangan</b>		0,71	0,76	0,76	0,76	0,880	0,880	0,930
4.1	Return on Equity (ROE)	%	0,15(0-<3)	0-<3	0-<3	0-<3	0-<3	0-<3	0-<3

No	Indikator Kinerja	Satuan	Kondisi Awal 2020	Target					Kondisi Akhir 2026
				2021	2022	2023	2024	2025	
4.2	Rasio Operasi		0,99 (>0,85-1,0)	>0,85-1,0	>0,85-1,0	>0,85-1,00	>0,85-1,00	>0,85-1,00	>0,65-0,85
4.3	Rasio Kas	%	132,34(≥100)	≥100	≥100	≥100	≥100	≥100	≥100
4.4	Efektifitas penagihan	%	58,70(<75)	75-<80	75-<80	75-<80	80-<85	80-<85	80-<85
4.5	Solvabilitas	%	3.101,45 (≥200)	≥200	≥200	≥200	≥200	≥200	≥200
	<b>Total Nilai Kinerja</b>		<b>2,54</b>	<b>2,885</b>	<b>2,885</b>	<b>2,985</b>	<b>3,360</b>	<b>3,530</b>	<b>3,630</b>

Penilaian kinerja PDAM berdasarkan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum diklasifikasikan kedalam 5 (lima) kategori, yaitu: (1) “Baik sekali” dengan nilai kinerja >75, (2) “Baik” dengan nilai kinerja >60-75, (3) “Cukup” dengan nilai kinerja >45-60, (4) “Kurang” dengan nilai kinerja >30-45, (5) “Tidak baik” dengan nilai kinerja ≤30. Penilaian kinerja tersebut dilakukan berdasarkan pada 3 (tiga) aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

Nilai kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur pada tahun 2016 sebesar 56,72 kemudian pada tahun 2017 mencapai 53,46 selanjutnya 51,67 pada tahun 2018 dan 54,77 pada tahun 2019 serta 55,38 pada tahun 2020. Dalam kurun waktu 2016-2020 kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur tergolong dalam kategori “Cukup”. Pada tahun 2021 kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur ditargetkan sebesar 55,88 kemudian pada tahun 2022 ditargetkan sebesar 56,63 dan pada tahun 2023 ditargetkan sebesar 57,53. Selanjutnya pada tahun 2024 kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur ditargetkan sebesar 58,74 dan masing-masing sebesar 60,25 pada tahun 2025 dan 61,87 pada tahun 2026. Dengan perkataan lain, dalam kurun waktu 2021-2024 kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur ditargetkan dalam kategori “Cukup” dan kategori “Baik” pada tahun 2025 dan 2026.



**Gambar 1. Target Nilai Kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur Berdasarkan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999**

Target nilai kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur dalam kurun waktu 2021-2026 ditampilkan pada gambar 1. Realisasi kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur pada tahun 2021 mencapai 53,12 atau masih dibawah target kinerja tahun 2021 sebesar 55,88. Disisi lain, realisasi kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur pada tahun 2021 sebesar 55,88 lebih dari 45, tetapi kurang dari 60; sehingga kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur pada tahun 2021 tergolong dalam kategori “Cukup”.

### Posisi strategis PDAM

Ada 4 (empat) posisi perusahaan yaitu: pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*), diversifikasi, “turn around”, dan defensif sebagaimana ditampilkan pada gambar 2. Untuk mengetahui posisi PDAM Kabupaten Lombok Timur dalam kaitannya dengan keempat posisi tersebut dilakukan Analisis **SWOT** (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) yakni menggambarkan apa yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) di lingkungan internal PDAM Kabupaten Lombok Timur dan peluang (*opportunity*) serta ancaman (*threats*) dari luar yang dihadapi PDAM Kabupaten Lombok Timur.

Berdasarkan hasil Analisis SWOT sebagaimana ditampilkan pada tabel 3 diperoleh titik A yakni *Strength-Opportunity* (S-O) dengan koordinat (2,10;1,72) kemudian titik B yakni *Strength-Threats* (S-T) dengan koordinat (2,10;-1,04) selanjutnya titik C yakni *Weakness-Threats* (W-T) dengan koordinat (-0,79;-1,04) dan titik D yakni *Weakness-Opportunity* (W-O) dengan koordinat (-0,79;1,72). Berdasarkan keempat koordinat tersebut, maka diperoleh persamaan garis AC yaitu  $-2,89Y+2,76X=1,19$  dan persamaan garis BD yaitu  $2,89Y+2,76X=2,79$ .



Gambar 2. Posisi PDAM Kab.Lombok Timur

Titik potong dari persamaan garis AC dan BD yaitu titik P dengan koordinat (0,72;0,28) atau berada pada Kuadran I yakni pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Artinya, posisi PDAM Kabupaten Lombok Timur berada pada pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) pada Kuadran I.

Tabel 3. Analisis SWOT

Uraian	Bobot	Rating	Skor
<b>Strength (S)</b>	0,63		2,10
1.Rasio pegawai terhadap pelanggan	0,06	3	0,18
2.Jam operasi layanan	0,05	3	0,15
3.Rasio kas	0,05	3	0,15
4.Solvabilitas	0,05	3	0,15
5.Penyelesaian pengaduan	0,06	4	0,24
6.Rasio produksi	0,05	3	0,15
7.Opini auditor independen	0,05	4	0,20
8.Rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas	0,06	3	0,18
9.Rasio total aktiva terhadap total hutang	0,06	3	0,18
10.Rasio laba operasi	0,05	4	0,20
11.Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air	0,05	4	0,20
12.Rencana organisasi dan uraian tugas	0,04	3	0,12
<b>Weakness (W)</b>	0,37		-1,15
1.Tekanan air pada SR	0,05	-4	-0,20
2.Penggantian meter	0,05	-3	-0,15
3.Rasio Diklat	0,06	-4	-0,24
4.Rasio biaya Diklat	0,06	-3	-0,18
5.Efektifitas penagihan	0,05	-2	-0,10
6.Cakupan pelayanan teknis	0,06	-2	-0,12
7.kualitas air pelanggan	0,04	-4	-0,16
Jumlah Faktor Internal	1,00		
<b>Opportunity (O)</b>	0,60		1,72
1.Potensi sumber air baku cukup tersedia	0,08	3	0,24
2.Banyak rumah tangga belum terlayani	0,08	3	0,24
3.Jumlah penduduk terus bertambah	0,07	3	0,21
4.Perkembangan teknologi memadai	0,08	3	0,24
5.Masih adanya wilayah rawan air	0,07	4	0,28
6.Penghasilan masyarakat cukup memadai	0,07	3	0,21
7.Jalur pipa terpasang belum optimal	0,08	2	0,16
8.Komitmen pemerintah relatif tinggi	0,07	2	0,14
<b>Threats (T)</b>	0,40		-1,04
1.Berbagi sumber air dengan irigasi	0,08	-3	-0,24
2.Berbagi sumber air dengan PAMDES	0,08	-3	-0,24
3.Berkurangnya kelestarian hutan	0,08	-3	-0,24
4.Meningkatnya tarif listrik	0,08	-2	-0,16
5.Kondisi sekitar sumber air dapat mengganggu kualitas air	0,08	-2	-0,16
Jumlah Faktor Eksternal	1,00		

## PENUTUP

### Simpulan

1. Visi PDAM Kabupaten Lombok Timur adalah menjadi perusahaan daerah yang sehat dan menuju pelayanan prima dan mandiri. Untuk mencapai visi tersebut, PDAM Kabupaten Lombok Timur memiliki sebanyak 4 (empat) misi yang dijabarkan kedalam sasaran, strategi dan capaiannya diukur dengan indikator kinerja.
2. Indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur berdasarkan BPPSPAM dalam periode 2021-2026 ditargetkan “Sehat” dengan nilai indikator kinerja pada tahun 2021 dan 2022 sebesar 2,885 kemudian pada tahun 2023, 2024 dan 2025 masing sebesar 2,985 kemudian 3,360 dan 3,530 dan pada tahun 2026 sebesar 3,630. Disisi lain, indikator kinerja PDAM Kabupaten Lombok Timur berdasarkan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 ditargetkan “Cukup” dalam periode 2021-2024 dan ditargetkan “Baik” dalam periode 2025-2026.
3. Ada 4 (empat) posisi strategis perusahaan yaitu: pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*), diversifikasi, “turn around”, dan defensif. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh bahwa posisi strategis PDAM Kabupaten Lombok Timur adalah pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

### Saran

1. Penelitian ini fokus pada 3 (tiga) variabel, kedepan penelitian ini hendaknya dapat ditindak-lanjuti dengan varibel lainnya seperti manajemen risiko, proyeksi keuangan, dan lain-lain.
2. Rencana bisnis dijadikan sebagai pedoman setiap tahunnya dalam penyusunan RKAP , perlu dilakukan penelitian mengenai sejauh mana kesesuaian antara rencana bisnis dengan RKAP.
3. Rencana bisnis yang disusun pasca tahun 2018, maka proses penyusunannya hendaknya mengacu pada Kepmendagri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerjasama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amanda Maris D., (2011). *Rencana Bisnis Pendiri Pusat Kebugaran dan Kecantikan Kekhususan Wanita “La Famme”*. Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Management Kekhususan Manajemen Umum Universitas Indonesia, Jakarta.
- Bonnici TS & Galea D, (2014). *SWOT Analysis dalam* Cooper CL.(ed):Wiley Encyclopedia of Management. John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Burke A. et al, (2019). *Multiple Effcets of Business Plans on New Ventures*. Research Paper No.2/09 Cranfield University School of Management, UK.
- Delman F.& Shane S., (2013). *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*. Strategic Management Journal 24(2), 1165-1185
- Gruber, M., (2017). *Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation: A Process and Contingency Perspective*. Journal of Business Venturing 22(6), 782-807
- Honig B. & Karlsson, T., (2014). *Institutional Forces and Written Business Plan*. Journal of Management 30(1), 29-48.
- Johnson RB et al, 2017. *Toward a Definition of Mixed Methods Research*. Journal of Mixed Methods Research 1(2), 112-133.
- Kabul LM, M.Yasin, A.Subhani, (2021). *Perencanaan Sarana dan Prasarana Penanganan Bencana Kebakaran pada Wilayah Pemukiman Padat Penduduk di Kota Mataram*. Geodika:Jurnal Kajian Ilmu dan Pendidikan Geografi 5(2),313-321.
- Liao J.& Gartner, W.B., (2016). *The Effcets of Pre-venture Plan Timing and Perceived Environmental Uncertainty on the Persistence of Emerging Firms*. Small Business Economics 27(3), 23-40.
- Maryam et al .,(2010). *Penyusunan Rencana Bisnis Sebagai Pedoman Pengembangan Bisnis CV.Sinar Akbar*. Magister Management, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Mayasari, Ima, (2020). *Tata Kelola Penyusunan Rencana Bisnis Badan Usaha Milik Daerah*. Jurnal RechtsVinding 11(1), 1-16.
- Miles Matthew B., A. Michel Huberman & Johnny Saldana, 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcesbook*. Third Edition, Sage Publication,Inc.,Thousand Oaks, California.
- Nunn L. & McGuire B., (2010). *The Importance of A Good Business Plan*. Journal of Business & Economic Research 8(2), 95-105
- Wasserman L., (2014). *All of Statistics: A Concise course in statistical inference*. Springer, New York