

**KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN  
GROBOGAN DALAM KEGIATAN  
PENYEDIAAN AIR BERSIH**



**SKRIPSI**

**Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jurusan Ilmu Administrasi**

**Disusun Oleh :**

**ARINDHA AYU NUGRAHANI**

**D 1108504**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2010**



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur negara Nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik). Penyelenggara pelayanan public adalah unit kerja pada instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan publik (masyarakat).

Hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah “*Excellent Service*” yang berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan terbaik. Disebut terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Pelayanan disebut sangat baik atau terbaik atau akan menjadi prima, manakala mampu memuaskan pihak yang dilayani. Jadi pelayanan prima dalam hal ini sesuai dengan harapan pelanggan (Sutopo , 2003:10).

Pelayanan kepada masyarakat atau sering disebut pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik berupa barang publik maupun

jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan Instansi Pemerintah Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Ratmino & Atik Septi Winarsih, 2005 : 6). Ukuran kerja instansi pemerintah dapat dilihat dari kinerjanya dalam menyelenggarakan pelayanan publik, sehingga dalam memberikan pelayanan publik (*public service*) dan mewujudkan tujuan organisasi maka *performance* atau kinerja dari organisasi itu sendiri memiliki pengaruh yang cukup besar. Kinerja organisasi yang baik akan memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi maupun pelayanan publik yang diberikan.

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sektor pelayanan, terutama sektor publik yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat, kinerjanya masih belum seperti yang diharapkan. Adanya tuntutan terhadap pelayanan publik yang memuaskan menyebabkan kinerja organisasi publik mendapat sorotan dari masyarakat baik melalui media massa maupun lembaga swadaya masyarakat. Hal inilah yang mendorong instansi-instansi pemerintah untuk memperbaiki selalu kinerja organisasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Seperti yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 bahwa dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat, negara wajib melayani setiap warga negara dan penduduk dalam memenuhi kebutuhan dasarnya. Begitu juga kebutuhan manusia akan air bersih sebagai yang sangat

vital untuk hidup manusia. Meskipun pada dasarnya air tersebut termasuk dalam kategori benda bebas, dalam arti untuk memperoleh air tidak memerlukan banyak pengorbanan, tetapi kadang harus melewati jasa pelayanan dari PDAM.

PDAM merupakan Badan usaha milik daerah yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat profit dengan tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. PDAM sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk BUMD memiliki jenis pelayanan yang termasuk dalam kelompok pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang dalam hal ini adalah penyediaan air bersih.

Sebagai sebuah organisasi, PDAM memiliki tujuan, visi, misi. Tujuan adalah unsur mutlak yang harus dimiliki oleh organisasi. Tujuan itu sendiri tidak akan tercapai tanpa ada usaha-usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan. Sehingga untuk melihat berhasil/tidaknya suatu organisasi, dapat diketahui dari sejauh mana tujuan organisasi itu telah tercapai sesuai dengan rencana semula. Selain itu, sebagai instansi pemerintahan yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka untuk melihat sejauh mana kualitas PDAM dapat dilihat dari proses kerjanya dalam kegiatan penyediaan air bersih

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Grobogan (PDAM Grobogan) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengemban tugas dan kewajiban untuk mengelola air minum bagi kepentingan masyarakat/pelanggan tidak luput dihadapkan pada tuntutan

untuk senantiasa mampu memberikan pelayanan yang unggul dalam upaya meningkatkan kepuasan para pelanggan. Dalam hubungannya dengan jasa pelayanan, tentunya perusahaan daerah tersebut harus berhati-hati dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan agar tercipta kepuasan.

Kegiatan utama PDAM kabupaten Grobogan sebagai penyedia air bersih harus dilaksanakan karena PDAM satu-satunya perusahaan daerah yang diberi kewenangan oleh pemerintah untuk mengupayakan pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Dalam melaksanakan pelayanan air bersih, PDAM Kabupaten Grobogan membentuk cabang-cabang di wilayah kerja agar mampu memberikan penyediaan air bersih secara maksimal kepada penduduk atau masyarakat. Berikut ini disajikan tabel yang memperlihatkan daftar unit kerja wilayah pelayanan PDAM yaitu sebagai berikut:

Tabel I.1.  
Unit Kerja Wilayah Operasi PDAM Kabupaten Grobogan

No	Wilayah	Jumlah Pelanggan
I	Induk	10.635
II	Wilayah Timur	
	1. Unit Grobogan	554
	2. Unit Tawangharjo	618
	3. Unit Pulokulon	436
	4. Unit Kradenan	
	5. Unit Wirosari	744
	6. Unit Sulursari	346
	7. Unit Ngaringan	209
	8. Unit Geyer	306
III	Wilayah Barat	
	1. Unit Brati	908
	2. Unit Godong	831
	3. Unit Klambu	184
	4. Unit Kramyang	87
	5. Unit Toroh	655
	6. Unit Tgg harjo	221
	7. Unit Gubut	42

Sumber : PDAM Kab. Grobogan, 2010

Permasalahan utama yang dihadapi oleh Kabupaten Grobogan menyangkut produksi dan distribusi air bersih. Kondisi geografis Kabupaten Grobogan yang kering dan berbukit-bukit mempengaruhi kualitas air tanah yang ada di wilayah ini. Kualitas air yang kurang mengakibatkan tidak semua penduduk dari total semua jumlah penduduk yang ada di kabupaten Grobogan mendapatkan pelayanan air bersih dari PDAM. Disamping itu kondisi geografis yang berbukit menyebabkan pelayanan air bersih yang dilaksanakan oleh PDAM tidak merata.

Selain menghadapi permasalahan utama yang menyangkut produksi dan distribusi air bersih tersebut, PDAM juga menghadapi masalah-masalah yang bersifat administratif antara lain adalah pendaftaran pelanggan baru yang masih harus antri di dalam menunggu pelayanan pemasangannya.

Dengan demikian sebagai perusahaan pemerintah daerah, PDAM selain bertugas untuk menyelenggarakan sebagian dari tugas dan wewenang pemerintah daerah yakni menyediakan pelayanan dasar dan pelayanan umum, harus dapat memberikan kontribusinya bagi daerah yang bersangkutan dalam menghasilkan Pendapatan Asli Daerah. Menurut peraturan tersebut dapat dipahami bahwa PDAM menjalankan fungsi ganda yaitu selain memiliki fungsi sosial juga memiliki fungsi ekonomi. Fungsi sosial di sini ialah memberikan jasa dalam kegiatan penyediaan air bersih sedangkan fungsi ekonominya adalah mencari laba.

Untuk menilai sejauh mana kualitas pelayanan kantor PDAM tersebut maka dapat dilakukan penilaian terhadap kinerjanya. Selain itu, muncul berbagai permasalahan baru yang menyangkut pemenuhan kebutuhan air

bersih, menuntut PDAM untuk lebih meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya.

Permasalahan yang dihadapi PDAM Kabupaten Grobogan pada saat ini adalah sesuai dengan pernyataan Direktur PDAM Kabupaten Grobogan Mulyadi SP mengatakan,

jika tak ada kerusakan air pada instalasi pipa saluran bawah tanah, dipastikan aliran air dari Bendung Sidorejo (BSR) ke Instalasi Pengolahan Air (IPA) Purwodadi lancar. “Memasuki musim kemarau ini, kita mulai menggunakan pipa saluran air untuk mengalirkan air dari BSR dan tak lagi menggantungkan pasokan air melalui tanggul,” terangnya. Meski selama uji coba pipa saluran bawah tanah yang terletak tak jauh dari IPA Purwodadi pernah jebol, Mulyadi menegaskan itu tak menjadi masalah lagi. “Perbaikan telah kita lakukan. Selama uji coba, aliran air ke IPA melalui pipa bawah tanah sudah mulai lancar,” ujarnya. Hanya saja, pipa bawah tanah berdiameter 10 inci itu seringkali kemasukan udara, sehingga tekanan air menjadi kurang. Namun, sejak dioperasikannya dua pompa air di rumah pompa pada instalasi transmisi BSR, pasokan air dipastikan lancar. “Pasokan air melalui pipa bawah tanah ini mencapai 150 per detik,” terangnya. (<http://grobogan.go.id>, 2010).

Selain masalah tersebut, maka PDAM juga dituntut untuk menyediakan air bersih ke pelanggannya dan juga PDAM diharapkan melakukan bantuan air bersih ke berbagai wilayah pedesaan yang mengalami kekurangan air bersih, seperti pernyataan dari Direktur PDAM Kabupaten Grobogan yaitu sebagai berikut :

Pada musim ini, PDAM tak hanya dituntut memenuhi kebutuhan air sekitar 16 ribu pelanggannya. Seperti tahun sebelumnya, PDAM juga diminta membantu melakukan dropping bantuan air bersih ke wilayah pedesaan yang mengalami kekurangan air bersih. Ditanya kesiapan PDAM melakukan dropping air ke wilayah desa yang mengalami kekeringan, Mulyadi mengaku enam armada tangki air milik PDAM siap digunakan kapan saja. “Biasanya kalau sudah ada laporan ke Pemkab, kami langsung menyuplai air ke desa yang meminta,” terangnya. (<http://grobogan.go.id>, 2010).



Permasalahan yang terjadi di PDAM Kabupaten Grobogan adalah air yang keruh karena wilayah Kabupaten Grobogan yang berbukit menyebabkan air PDAM banyak mengandung kapur. Wawancara dengan Ibu Enyk Yunanto selaku bidan desa menyatakan bahwa "Air PDAM selalu kotor dan keruh pada jam-jam tertentu, sementara itu Bapak Irawan Agung selaku pegawai PDAM dalam wawancaranya menyatakan "air keruh disebabkan karena pipanya yang bermasalah, di mana laborat PDAM melakukan pengecekan di laboratorium secara berkala di mana keasaman air masih 7ph berarti masih normal hanya saja karena pipa yang bermasalah maka air menjadi keruh".

Hal ini menunjukkan bahwa selain harus memenuhi kebutuhan air kepada pelanggannya, menjaga kualitas air agar tidak keruh maka PDAM juga diharapkan untuk memberikan bantuan air bersih ke berbagai wilayah dan hal ini akan mempengaruhi kinerja PDAM Kabupaten Grobogan tersebut di dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya.

Pada dasarnya semua kegiatan kerja yang dilakukan oleh seseorang ataupun badan hukum baik sektor publik atau sektor privat adalah pelayanan. Semakin baik kinerja PDAM maka semakin baik pula pelayanan yang diberikan sehingga akan mendapatkan hasil akhir yang memuaskan bagi masyarakat. Melalui penelitian ini diharapkan nantinya akan memperoleh gambaran mengenai kinerja Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih bagi masyarakat.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu:

1. Bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Grobogan dalam penyediaan air bersih ?
2. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih tersebut ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari peneliti ini antara lain :

1. Untuk mengetahui sejauh mana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten (PDAM) Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih.

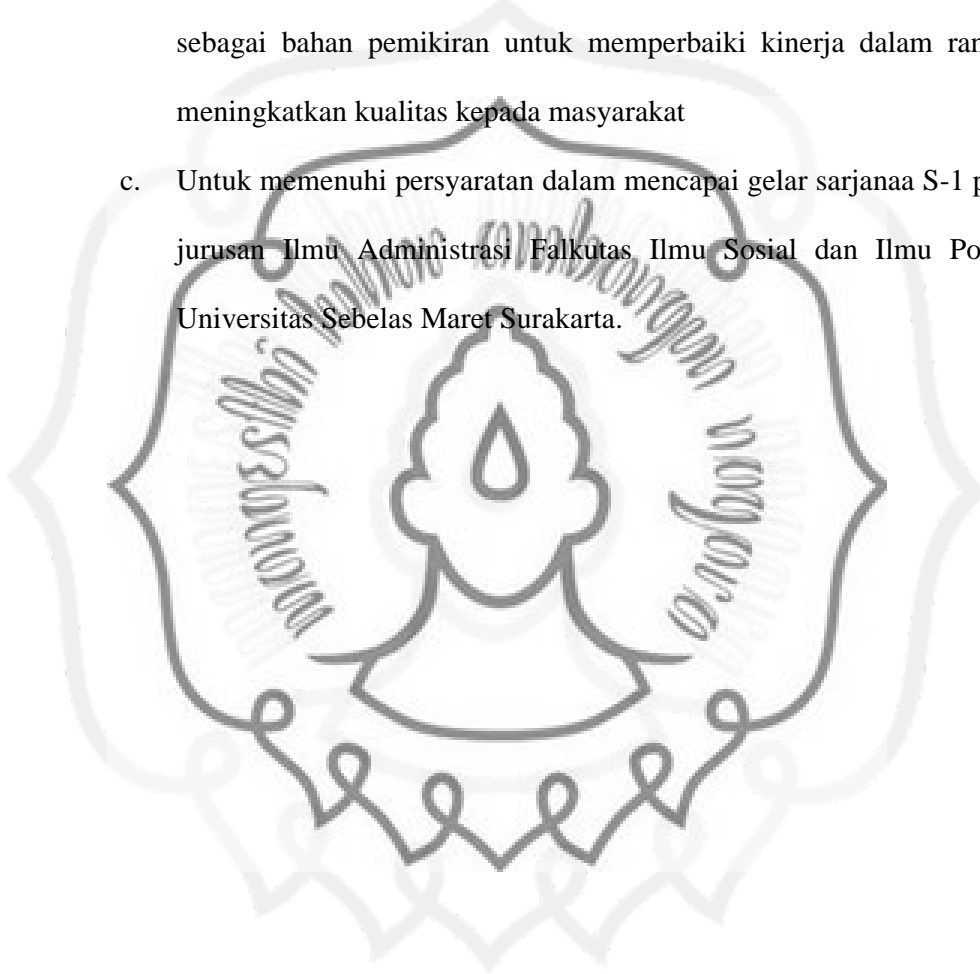
## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perkembangan ilmu manajemen publik khususnya mengenai kinerja
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi peneliti yang lainnya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai distribusi air bersih yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Grobogan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak sebagai bahan pemikiran untuk memperbaiki kinerja dalam rangka meningkatkan kualitas kepada masyarakat
- c. Untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai gelar sarjana S-1 pada jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja karyawan menurut Simamora adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Simamora, 2002: 500).

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi” (Depdiknas, 2004 : 34).

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Kinerja atau performansi kerja merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Menurut Miner dinyatakan bahwa dimensi kinerja

adalah ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual di tempat kerja, dimensi kinerja tersebut mencakup :

- a. *Quality of Output*, kinerja dinyatakan baik apabila kualitas output yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan.
- b. *Quantity of Output*, kinerja juga diukur dari jumlah output yang dihasilkan. Seseorang individu dinyatakan mempunyai kinerja yang baik apabila jumlah/kuantitas output yang di capai dapat melebihi atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan dengan tidak mengabaikan kualitas output tersebut
- c. *Time at Work*, dimensi waktu juga menjadi pertimbangan di dalam mengukur kinerja seseorang. Dengan tidak mengabaikan kualitas dan kuantitas output yang harus dicapai, seorang individu dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila individu dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu
- d. *Cooperation With Others' Work*, kinerja juga dinilai dari kemampuan seseorang individu untuk tetap bersifat kooperatif dengan pekerja lain, misalnya kemampuan bekerjasama, tingkat keaktifan dan keinginan untuk maju. (Miner dalam Surya dan Hananto, 2004 : 35),

Bastian (dalam Hessel Nogi, 2005 : 175) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sarana, tujuan misi dan visi organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi

Sedangkan Joko Widodo (2008:78) mengemukakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Selain itu Berman (dalam Yeremias T. Keban, 2008:209) mengartikan kinerja sebagai pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil.

Pabundu Tika (2006:122) juga memberikan definisi tentang kinerja perusahaan, yaitu sebagai fungsi hasil-hasil pekerjaan kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Hands de Bruijn (2002) dalam penelitiannya tentang Performance Measurement in the Public Sector : strategies to cope with the risks of performance measurement menyatakan bahwa performance measurement can fill a number of functions :

- a. *Transparency. An organization can make clear what product it supplies, and by means of an input - output analysis - the cost involved.* (Transparansi. Suatu organisasi perlu melakukan analisis persediaan, dan dengan cara input - output analisis - biaya yang digunakan sehingga perusahaan dapat mengetahui dengan jelas pemasukan dan pengeluaran perusahaan).
- b. *Learning. An organization takes a step further when it uses performance measurement to learn. The transparency created may teach an organization what it does well and where improvements are possible* (Belajar. Sebuah organisasi perlu menggunakan pengukuran kinerja untuk belajar. Perusahaan perlu menciptakan transparansi sehingga dapat mengajarkan pada organisasi tersebut mengenai apa yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam rangka melakukan perbaikan)
- c. *Appraising. A performance based appraisal can be given of the functioning of an organization* (Penilaian. Kinerja dapat juga

dipergunakan untuk melakukan penilaian di dalam fungsi organisasi secara keseluruhan maupun penilaian kinerja karyawan)

- d. *Sanctioning. Appraisal may be followed by a positive sanction if performance is good or by a negative sanction if performance is insufficient.* (Sanksi. Penilaian kinerja juga dapat dilakukan sebagai dasar pemberian sanksi bagi karyawan, di mana pemberian penghargaan jika kinerja baik atau pemberian sanksi jika kinerja tidak cukup).

Dari pengertian tersebut di atas, pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*outcome*). Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah *input* menjadi *output* (hasil kerja). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari seseorang atau kelompok orang dalam organisasi berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

## 2. Indikator Kinerja

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator untuk mengukurnya secara jelas. Sebagai pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya sebuah organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan atau barang, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi.

Untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara tidak langsung maka dibutuhkan beberapa indikator kinerja. Mohamad Mahsun

(2006:71) mengemukakan bahwa indikator kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terhadap perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang bersifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif.

Pengertian indikator kinerja menurut Lohman (dalam Moh. Mahsun, 2006: 71) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengespresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisien proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Sementara itu, menurut Bastian (dalam Hessel Nogi, 2005:175) indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator kinerja tiap-tiap unit berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Selim dan Woodward (dalam Agus Dwiyanto, 2002:52) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisien, efektivitas, dan persamaan pelayanan. Sedangkan



Zeithalm, Parasuraman dan Berry (dalam Agus Dwiyanto, 2002:53) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan public yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik diantaranya *tangibles* (ketampakan fisik), *realbiity* (realibilitas), *responsiveness* (responsivitas), *assurance* (kepastian), *emphaty* (perlakuan/perhatian pribadi yang diberikan)

Kumorotomo (dalam Agus Dwiyanto, 2002:52) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik antara lain:

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta timbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya pelayanan public tersebut tercapai ? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan dan kepatasan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan, dan

nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya akan mampu dijawab kriteria ini.

d. Daya tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap Negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggung jawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Ratmino dan Atik Septi Winarsih (2005:174) menjelaskan bahwa indikator-indikator kinerja sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penelitian yang dilakukan dalam proses penemuan dan penggunaan indikator tersebut. Dari sekian banyak indikator yang ada, kesemuanya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

a. Indikator kinerja yang berorientasi pada proses, yang meliputi:

1) Efektivitas

Efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian tujuan ini harus mengacu pada visi organisasi.

2) Produktivitas

Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara kelurahan dan masukan Pemerintah Daerah untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh masyarakat.

3) Efisiensi

Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan. Idealnya Pemerintah Daerah harus dapat menyelenggarakan suatu jenis pelayanan tertentu dengan masukan (biaya dan waktu) yang sesedikit mungkin. Dengan demikian, kinerja Pemerintah Daerah akan menjadi semakin tinggi apabila tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dengan biaya yang semurah-murahnya.

4) Kepuasan

Kepuasan artinya seberapa jauh Pemerintah Daerah dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan masyarakat.

5) Keadilan

Keadilan yang merata, artinya cakupan atau jangkauan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan secara adil.

b. Indikator kinerja yang berorientasi pada hasil meliputi:

1) Responsivitas

Yang dimaksud dengan responsivitas adalah kemampuan perusahaan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa responsivitas ini mengukur daya tanggap perusahaan terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customers* atau masyarakat.

2) Efektivitas

Adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pemerintah dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

3) Akuntabilitas

Adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pemerintah dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stakeholders*, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

4) Keadaptasian

Adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungan.

5) Kelangsungan hidup

Artinya seberapa jauh Pemerintah Daerah atau program pelayanan dapat menunjukkan kemampuan untuk terus berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan daerah atau program lain.

6) Keterbukaan/transparasi

Keterbukaan atau transparasi adalah prosedur/tata cara penyelenggaraan pemerintah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

7) Empati

Adalah perlakuan atau perhatian Pemerintah Daerah terhadap isu-isu yang sedang berkembang dalam masyarakat.

Agus Dwiyanto (2002:49) mengemukakan bahwa penelitian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga indikator-indikator yang melekat pada masyarakat, yaitu efektivitas, akuntabilitas, dan responsivitas. Penilaian kinerja ini menjadi sangat penting karena birokrasi publik seringkali memiliki kewenangan monopoli sehingga para pengguna jasa tidak memiliki alternatif sumber pelayanan. Untuk itu Agus Dwiyanto (2002 : 49) mengemukakan lima indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office (GOA)* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

b. Kualitas layanan

Isu mengenai kualitas pelayanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik

karena ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan yang diterima dari layanan organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai terhadap kualitas layanan seringkali diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai terhadap ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas terhadap layanan sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah digunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenai kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjukkan pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. responsivitas yang terendah ditunjukkan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas

menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek.

d. **Responsibilitas**

Responsibilitas apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e. **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini konsep akuntabilitas dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal seperti nilai-nilai norma yang berkembang dalam masyarakat.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu organisasi publik yang berbentuk perusahaan daerah yang jumlahnya paling banyak dan memiliki peran besar dalam kegiatan penyediaan air

bersih bagi masyarakat. Hampir seluruh Kabupaten atau Kota di Indonesia ini memiliki PDAM. Sebagai organisasi publik yang memiliki peran cukup besar dalam mengelola dan menyediakan air bersih, PDAM senantiasa menempatkan diri sebagai motor penggerak dalam masyarakat secara optimal yaitu disamping peran untuk memberikan kontribusi bagi pendapatan daerah namun PDAM juga harus memperhatikan peran sosialnya yaitu untuk memberikan pelayanan yang baik dalam memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Pelayanan tersebut diwujudkan dalam bentuk kinerja yang berorientasi kepada publik.

Kinerja PDAM dapat diidentifikasi melalui berbagai indikator kinerja yang mana hal ini dapat menjadi tolak ukur keberhasilan dalam penyediaan air bersih bagi masyarakat. Kinerja PDAM Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih dapat diketahui dari tiga indikator sebagai indikasi untuk menilai kinerja yaitu efektivitas, responsivitas, akuntabilitas. Ketiga indikator ini dipilih dengan alasan bahwa indikator-indikator ini dirasa telah mewakili dari beberapa indikator banyak digunakan untuk melihat kinerja suatu organisasi publik baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari pihak pengguna jasa.

Mengacu pada beberapa pendapat tokoh mengenai indikator kinerja organisasi publik indikator efektivitas, responsivitas dan akuntabilitas ini yang banyak disebutkan untuk menilai kinerja organisasi. Berikut ini dijelaskan mengenai batas-batas terhadap indikator yang telah dipilih sebagai tolak ukur keberhasilan, yaitu sebagai berikut:

a. Efektivitas



Efektivitas merupakan salah satu indikator kinerja yang berorientasi pada proses. Suatu organisasi dapat dikatakan efektif kalau tujuan organisasi atau nilai-nilai yang telah disepakati bersama antara para *stakeholder* dari organisasi sebagaimana ditetapkan dalam visinya dapat tercapai. Menurut Mitai Etzioni (dalam Yereias T. Keban, 2008 : 227) efektivitas organisasi menggambarkan sampai seberapa jauh suatu organisasi merealisasikan tujuan akhirnya. Sedangkan secara lebih umum. Jonh R. Kimberly (dalam Yerenias T. Keban, 2008:227) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi menyangkut semua kondisi yang diperlukan organisasi untuk bertahan hidup dengan istilah "survival".

Robbins (dalam Panbundu Tika, 2006: 129) dalam bukunya *Organizational Psychology* mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri, dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Steers (1985: 1-6) mengemukakan bahwa konsep efektivitas sendiri memiliki definisi yang beraneka ragam, bergantung pada kerangka acuan yang digunakan. Namun efektivitas dapat lebih mudah dipahami melalui sudut pandang pencapaian tujuan yang layak dan optimal, karena efektivitas dijabarkan berdasarkan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan operasi dan operasionalnya.

Gibson (dalam Pabundu Tika, 2006:129) menyebutkan kriteria efektivitas organisasi terdiri dari lima unsur yaitu sebagai berikut:

- 1) Produksi, merupakan kriteria efektivitas yang mengacu keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani, dan lain-lain. Ukuran ini berhubungan langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.
- 2) Efisien, merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran dan masukan yang diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya dan waktu yang digunakan.
- 3) Kepuasan, merupakan kriteria yang mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawannya yang meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambatan, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya.
- 4) Keadaptasian, merupakan kriteria efektivitas yang mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal.
- 5) Kelangsungan hidup, merupakan kriteria yang mengacu pada tanggung jawab organisasi/perusahaan dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

Dari beberapa definisi mengenai konsep efektivitas di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa efektivitas merupakan indikator kinerja yang menunjukkan sejauh mana keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran, baik jangka pendek maupun jangka panjang sesuai dengan visi yang telah ditetapkan. Dalam

penelitian ini indikator dari efektivitas PDAM dilihat dari sejauh mana keberhasilan PDAM dalam upaya mencapai tujuannya khususnya dalam kegiatan penyediaan air bersih bagi masyarakat.

b. Responsivitas

Responsivitas merupakan indikator kinerja yang berorientasi pada hasil. Responsivitas ini dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut Agus Dwiyanto (2002:50) responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Sedangkan menurut Hessel Nogi (2005:222) responsivitas berkaitan dengan kecepatan tanggapan yang dilakukan oleh aparatur atau petugas terhadap kebutuhan pengguna jasa, yang dalam hal ini adalah masyarakat yang membutuhkan pelayanan sebagaimana diatur dalam perundangan yang berlaku. Joko Widodo (2008:69) mengemukakan bahwa nilai responsivitas, berkaitan dengan daya tanggap dan menanggapi apa yang menjadi keluhan, masalah, dan aspirasi publik. Birokrasi publik yang baik adalah birokrasi yang responsif (mempunyai daya tanggap yang tinggi dan cepat menanggapi) terhadap apa yang menjadi keluhan, masalah, aspirasi publik. Responsivitas

merupakan pertanggungjawaban dari sisi yang menerima pelayanan (masyarakat).

Untuk dapat mengenali apa yang menjadi tuntutan, keinginan, dan harapan masyarakat, maka sebuah organisasi dituntut untuk mengerti kondisi masyarakat, karena dengan mengerti dan memahami kondisi masyarakat tersebut dapat menjadi pertimbangan untuk menghasilkan sebuah produk (hasil) baik berupa barang maupaun jasa yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Demikian halnya dengan PDAM, keberhasilan dalam upaya mencapai tujuan khususnya penyediaan air bersih juga ditentukan oleh keselarasan antara pelayanan yang diberikan dengan harapan dan keinginan masyarakat.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa responsivitas menggambarkan kemampuan PDAM Kabupaten Grobogan dalam melaksanakan kinerjanya untuk mengatasi, menanggapi, dan memenuhi kebutuhan, keluhan, serta tuntutan dari masyarakat mengenai air bersih.

### c. Akuntabilitas

Pengertian akuntabilitas (*accoutability*) menurut Kumantoro (2005:3) adalah ukuran yang menunjukkan apakah aktivitas birokrasi publik atau pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah sudah sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang dianut oleh rakyat yang sesungguhnya. Akuntabilitas publik terkait dengan falsafah bahwa lembaga eksekutif pemerintah yang tugas utamanya adalah melayani masyarakat harus bertanggung jawab secara langsung maupun tidak langsung kepada rakyat.

Sedangkan menurut Joko Widodo (2008:75) akuntabilitas publik merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan atas kinerja atau tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Akuntabilitas publik merupakan kewajiban pejabat publik untuk memberi penjelasan, keterangan, dan jawaban baik diminta atau tidak kepada publik apa yang telah, sedang dan yang akan dilakukan oleh para pejabat publik. Penjelasan, keterangan, dan jawaban tersebut harus disampaikan secara terbuka dan transparan kepada publik dengan tujuan agar masyarakat (publik) menjadi tahu tentang apa yang dilakukan oleh penyelenggara pemerintah. Mike Bolton (2003) dalam jurnalnya yang berjudul : Public Sector Performance Measuremen : delivering greater accountability menyatakan :

*Expectations of public sector organisations have changed. The public increasingly expects them to have private sector performance focus but public sector accountability. Discusses the particular issues of establishing performance measures (and a performance-related culture) in the public sector while demonstrating (as well as delivering) "proper" and efficient use of public funds.*

Harapan terhadap organisasi sektor publik pada saat ini telah mengalami perubahan. Masyarakat semakin mengharapkan bahwa perusahaan sektor publik untuk memiliki fokus terhadap kinerja dari sisi akuntabilitas keuangan. Membahas masalah tertentu pembentukan tolok ukur kinerja atau budaya kerja di sektor publik serta melakukan efisiensi di dalam penggunaan penggunaan dana publik.

Agus Dwiyanto (2002:57) juga mengemukakan pengertian akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai suatu

ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaiannya penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai dan norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para *stakeholders*. Acuan pelayanan yang digunakan oleh organisasi publik juga dapat menunjukkan tingkat akuntabilitas pemberian pelayanan publik. Acuan pelayanan yang dianggap paling penting oleh suatu organisasi publik adalah dapat merefleksikan pola pelayanan yang dipergunakan yaitu pola pelayanan yang akuntabel yang mengacu pada kepuasan publik sebagai pengguna jasa.

Roger L. Burritt and Stephen Welch (1997) di dalam jurnalnya *Accountability for environmental performance of the Australian Commonwealth public sector* menyatakan bahwa :

*In stark contrast to the moves towards corporatization in the Commonwealth public sector, environmental accountability literature warns against overreliance on corporations, market mechanisms and the increased managerial discretion accompanying them (Gray et al., 1993, p. 296). Gray et al. (1993) argue that "The essence of environmental accountability and transparency is that environmental matters are too complex and crucial to be left entirely in the already overburdened hands of corporations". Two reasons are provided in support of this view. First, the lack of appropriate information about ecological impacts of corporate activities makes it "unreasonable" to expect corporations to add to the number of decisions they make affecting the welfare of individuals. Second, financial markets have shown an "awesome indifference" to the social and environmental activities of the companies they own, unless there are financial gains to be made from these activities*

Hal ini berarti apabila perusahaan bidang sektor publik bergerak ataupun ingin mengalami kemajuan menuju pelayanan yang baik, maka perlu memperhatikan akuntabilitas, mekanisme pasar serta peningkatan manajerial kebijaksanaan pada perusahaan mereka. Gray et al. (1993) dalam Burrit dan Weah (1997) berpendapat bahwa "Esensi dari lingkungan akuntabilitas dan transparansi adalah bahwa masalah

lingkungan hidup terlalu kompleks dan penting untuk dibiarkan saja dan membebani kinerja perusahaan". Dua alasan yang mendukung pendapat ini bahwa pertama, kurangnya informasi yang tepat tentang mengenai ekologi akibat atau dampak kegiatan perusahaan sehingga perusahaan akan menambah anggaran sehingga keputusan perusahaan yang diambil kemungkinan dapat mempengaruhi kesejahteraan individu. Kedua, pasar keuangan telah menunjukkan ketidakpedulian untuk sosial dan lingkungan kegiatan perusahaan mereka sendiri, kecuali ada keuntungan keuangan yang diperoleh dari aktivitas pengelolaan lingkungan bagi perusahaan sektor publik tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas PDAM Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih merupakan bentuk pertanggungjawaban PDAM sebagai penyelenggara layanan akan kebutuhan air bersih kepada seluruh pihak yang memiliki hak dan wewenang untuk meminta pertanggungjawaban tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik.**

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagus apapun *input* yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara *input* dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu *output* kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor *input* dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor *input* dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut. Analisis terhadap kondisi *input* dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber



*resources* seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson, 2002 : 20).

Yuwono, dkk (dalam Hessel Nogi , 2995:180), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menterjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dan kepemimpinan yang efektif. Sedangkan Ruky (dalam Hessel Nogi, 20056:180) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lain.

Hessel Nogi (2005:182) menyimpulkan bahwa dari banyak faktor yang telah dikemukakan, terdapat faktor yang dianggap dominan dalam

mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi baik faktor internal ataupun eksternal. Ada yang mempersoalkan peralatan, sarana dan prasarana, atau teknologi sebagai faktor dominan, ada mempersoalkan kualitas sumber daya manusia, yang dimiliki oleh organisasi dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi, serta efektivitas organisasi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Dijelaskan pula bahwa kinerja yang belum optimal pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun dari sekian banyak faktor yang telah diidentifikasi, ada tiga faktor penting yang dianggap sangat mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

a. Sumber daya manusia

Manusia adalah unsur terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dikatakan oleh Susanto (dalam Hessel Nogi, 2005:189) bahwa aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia (sumber daya atau *human resources*). Hal ini bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja dan berdampak langsung terhadap kesejahteraan perusahaan.

Sumber daya manusia berkaitan dengan kemampuan karyawan maupun staf dalam menjalankan roda organisasi secara efektif dan efisien. Kualitas sumber daya manusia bertumpu pada dua indikator penting, yaitu tingkat pendidikan yang dimiliki oleh para karyawan dan tingkat ketrampilan yang berkaitan dengan bidang kerja yang

ditangani para karyawan tersebut. Pendidikan merupakan aspek kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan melekat sesuai atribut yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, sedangkan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk mengerjakan proses kerja yang ada pada unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Struktur organisasi

Suwarto (dalam Hessel Nogi, 2005:192) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan menunjukkan kinerja yang tinggi jika aspek kepemimpinan dan struktur memberikan fokus dan pengarahan dalam upaya mendorong seluruh karyawan pada suatu tujuan yang sama, yaitu tujuan organisasi. Struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara tugas-tugas yang ada dalam organisasi. Gito Sudarno dan Sudita (dalam Hessel Nogi, 2005:193-201) menyebutkan elemen-elemen utama struktur organisasi meliputi pembagian tugas (*division of labour*) departementalisasi, rentang kendali, delegasi wewenang, dan mekanisme koordinasi.

Sedangkan Stoner (dalam Hessel Nogi, 2005:202-203) mengungkapkan terdapat lima unsur yang ada dalam struktur organisasi, yaitu spesialisasi kegiatan, standarisasi kegiatan, koordinasi, sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan serta ukuran satuan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah kesesuaian pembagian pekerjaan antara struktur dan fungsi, dimana terjadi penumpukan atau kekosongan

pelaksanaan pekerjaan dan ada tidaknya hubungan dan urutan diantara unit-unit kerja yang ada.

c. Kepemimpinan

Berkaitan dengan kepemimpinan, Thoha (dalam Hessel Nogi, 2005:203) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan yang ada. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap tingkat kinerja karena kemampuan pimpinan dapat mempengaruhi atau memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Peran kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dapat dikatakan bahwa kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi perlu diorganisir secara tepat dan efisien, sehingga dibutuhkan kemampuan pimpinan dalam melakukan koordinasi.

#### 4. Kinerja PDAM Kabupaten Grobogan dalam penyediaan air bersih

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan yang didirikan berdasarkan UU No. 5 Tahun 1962 di mana modalnya baik seluruhnya maupun sebagiannya merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan sehingga Pemerintah Daerah bertindak selaku pemilik sepenuhnya perusahaan tersebut.

Perusahaan Daerah berperan dalam menyelenggarakan sebagian dari tugas dan kewenangan Pemerintah Daerah yakni menyediakan pelayanan dasar dan pelayanan umum, namun disamping itu Perusahaan Daerah juga diharapkan dapat menghasilkan pendapatan atau laba yang dapat

dikontribusikan dalam Pendapatan Asli Daerah (Deddy Supriady, 2002:255-256).

Indikator yang di gunakan dalam pengukuran kinerja PDAM Kabupaten Grobogan adalah efektivitas, responsivitas dan akuntabilitas. Indikator-indikator ini dipilih karena ketiga indikator ini dirasa dapat berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja PDAM Kabupaten Grobogan baik dari sisi internal organisasi maupun eksternal, sehingga dengan melihat indikator-indikator tersebut dapat diketahui apakah kinerja PDAM dalam kegiatan penyediaan air bersih bagi masyarakat telah berhasil atau belum. Efektivitas adalah indikator yang dapat menunjukkan sejauh mana keberhasilan PDAM dalam upaya pencapaian misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Responsivitas adalah daya tanggap kemampuan PDAM dalam melaksanakan kerjanya untuk menanggapi berbagai keluhan dan pengaduan serta untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari masyarakat dalam kegiatan penyediaan air bersih. Sedangkan akuntabilitas adalah pertanggungjawaban atas penyelenggaraan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan air bersih kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

## **B. Kerangka Berfikir**

Kebutuhan akan air bersih termasuk kebutuhan dalam sektor publik dan merupakan bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah. PDAM sendiri sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk BUMD lazimnya memiliki misi untuk memberikan pelayanan

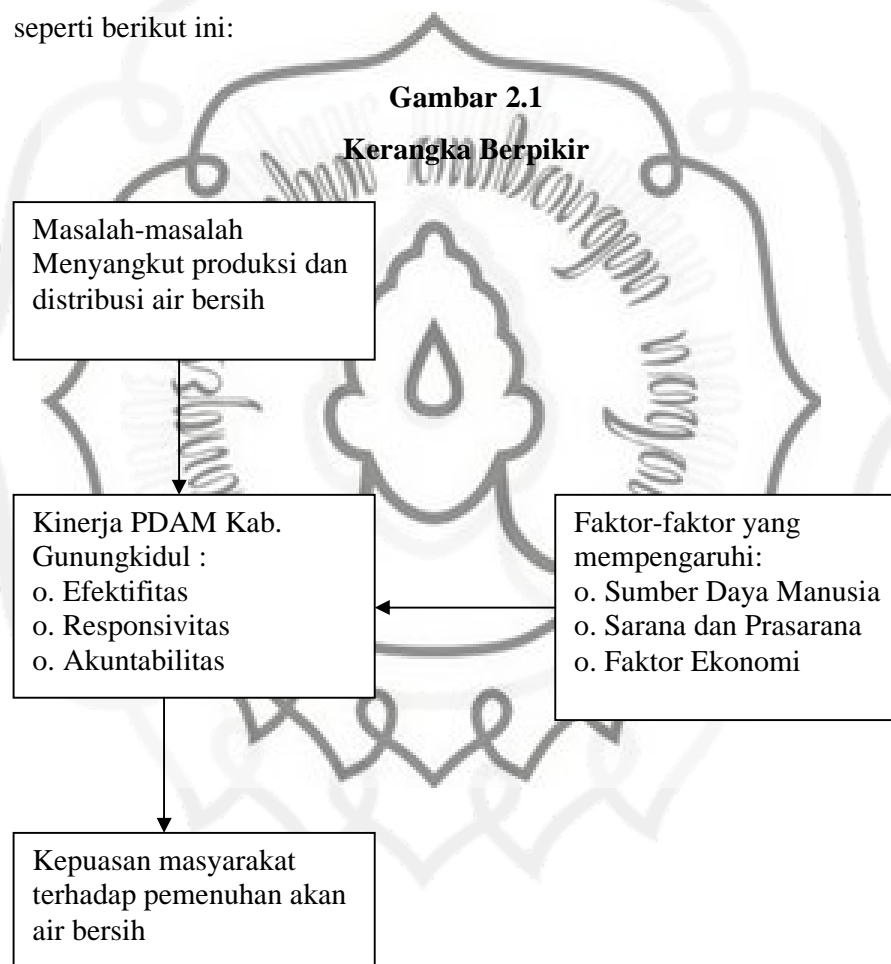
publik yang optimal pada bidang yang langsung berhubungan dengan kesejahteraan rakyat. Sebagai instansi yang berbentuk BUMD, disamping memiliki misi bagi pelayanan publik, PDAM kadang-kadang diberi tugas sebagai salah satu komponen yang menggerakkan perekonomian daerah, memberikan atau membuka kesempatan kerja, dan sekaligus diharapkan mampu memberikan kontribusi sebagai salah satu komponen bagi pemasukan kas daerah dari keuntungan yang diperolehnya.

Namun dalam menjalankan tugas dan fungsinya sering kali PDAM dihadapkan berbagai permasalahan khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam kegiatan penyediaan air bersih. Permasalahan utama yang dihadapi oleh Kabupaten Grobogan menyangkut produksi dan distribusi air bersih. Masalah yang berkaitan dengan produksi adalah kurangnya kuantitas air tanah yang dikelola oleh PDAM untuk memenuhi kebutuhan air bersih kepada seluruh penduduk, sedangkan wilayah Kabupaten Grobogan yang berupa perbukitan menyebabkan distribusi air bersih tidak merata. Hal ini menimbulkan keluhan-keluhan dari masyarakat yang merasa kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan PDAM dalam kegiatan penyediaan air bersih.

Untuk melihat sejauh mana pelayanan kantor PDAM dalam kegiatan penyediaan air bersih tersebut, maka dapat dilakukan penilaian terhadap kinerja dengan melihat indikasi-indikasi yang berkaitan dengan aktifitas yang dilakukan oleh PDAM. Dengan kinerja ini diharapkan mampu menjelaskan apakah PDAM mampu melaksanakan tugas dan fungsi yang telah diembannya

secara optimal didalam memberikan pelayanan masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan.

Keberhasilan kinerja PDAM ini tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi dan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja PDAM tersebut yang akan berimplikasikan pada kepuasan masyarakat. Untuk lebih memperjelas kerangka pemikiran ini, akan penulis dalam bentuk gambar seperti berikut ini:



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor PDAM Kabupaten Grobogan, dengan pertimbangan bahwa PDAM Kabupaten Grobogan merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah yang mempunyai kedudukan, fungsi, dan tugas yang cukup penting dalam kegiatan penyediaan air bersih bagi masyarakat Grobogan dan sekitarnya.

#### B. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan didukung data kualitatif, dimana peneliti ini berusaha untuk mengungkapkan suatu fakta atau realita fenomena sosial tertentu sebagaimana adanya dan memberikan gambaran secara objektif tentang keadaan atau permasalahan yang mungkin dihadapi. Menurut Lexy J. Moloeng (2000:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain dan dengan cara deskripsi kualitatif dalam kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Jenis penelitian deskripsi kualitatif dimaksudkan untuk menerangkan, menggambarkan, dan melukiskan suatu fenomena yang ada untuk memecahkan suatu masalah.



Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mendeskripsikan kinerja yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Grobogan dengan menggunakan beberapa indikator yaitu efektivitas, responsivitas dan akuntabilitas dalam menilai kinerja PDAM kabupaten Grobogan. Sebagian data yang ada berupa kata-kata, namun disajikan pula data yang berupa angka. Data-data yang terkumpul ini dipaparkan dan dianalisis sesuai dengan apa yang ditemui di lapangan.

### C. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

#### 1. Narasumber (Informan)

Jenis sumber data yang berupa manusia dalam penelitian kualitatif dikenal sebagai informan. Posisi sumber data manusia (narasumber) sangat penting perannya sebagai individu yang memiliki informasinya. Peneliti di dalam memilih narasumber harus bisa memahami posisi dengan beragam peran dan keterlibatannya dengan kemungkinan akses informasi yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini yang menjadi narasumber (informan) adalah pihak-pihak yang mengetahui informasi yang dibutuhkan yaitu pegawai PDAM Kabupaten Grobogan serta calon pelanggan dan pelanggan PDAM.

#### 2. Dokumen dan arsip

Dokumen dan arsip merupakan bahan tertulis yang bergayutan dengan suatu peristiwa atau aktivitas dari PDAM Kabupaten Grobogan. Sumber data yang berupa dokumen dalam penelitian ini diambil dari [www.grobogan.go.id](http://www.grobogan.go.id).

#### D. Sampling

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Dalam *purposive sampling*, peneliti cenderung untuk memilih informan yang dianggap mengetahui informasi dan permasalahan secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang dipercaya. (H B Sutopo, 2002 : 56). Pemilihan sampel ini diarahkan pada informan yang dipandang memiliki data yang penting yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Selain itu juga digunakan teknik *snowball sampling* di mana pemilihan informasi pada waktu itu lokasi penelitian berdasarkan petunjuk dari informan sebelumnya, dan seterusnya bergulir sehingga didapatkan data yang lengkap dan akurat. Dalam hal ini sampel penelitiannya adalah karyawan PDAM yang dianggap memiliki informasi yang mendalam mengenai permasalahan yang dihadapi, yaitu karyawan PDAM di Bidang Umum baik dari tingkat direksi maupun seksi-seksi.

#### E. Teknik Pengumpulan Data

##### 1. Wawancara

Merupakan kegiatan untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden, dimana peneliti membuat kerangka dan garis-garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara. Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengadakan percakapan yang mendalam yang diarahkan pada masalah tertentu dengan para informan yang sudah dipilih untuk mendapatkan data yang diperlukan. Teknik

wawancara ini tidak dilakukan dengan stuktur yang ketat dan formal agar informasi yang dikumpulkan memiliki kapasitas yang cukup, hanya saja untuk memberikan pedoman dalam rangka wawancara maka penulis membuat pedoman wawancara.

## 2. Studi Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mencatat data-data, dokumen-dokumen, dalam rangka mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan objek penelitian yang diambil dari beberapa sumber demi kesempurnaan penganalisisan. Data tersebut berupa buku-buku, arsip-arsip, tabel-tabel, dan bahan dokumentasi lainnya yang bermanfaat sebagai sumber penelitian.

## 3. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung dengan menggunakan alat indera pendengaran dan penglihatan terhadap fenomena sosial dan gejala-gejala yang terjadi. Artinya data diperoleh dengan cara memandang, melihat dan mengamati objek, sehingga dengan itu peneliti memperoleh pengetahuan apa yang dibutuhkan.

## F. Validitas Data

Validitas data digunakan sebagai alat pembuktian bahwa data yang diperoleh peneliti sesuai dengan apa yang benar-benar terjadi di lapangan, untuk menguji validitas data maka peneliti menggunakan metode triangulasi, di mana untuk mendapatkan data tidak hanya diambil dari satu sumber saja

melainkan dari beberapa sumber. Untuk menguji validitas data menggunakan teknik triangulasi data atau sumber.

Menurut H.B Sutopo (2002:79) triangulasi data atau sumber memanfaatkan jenis sumber data yang berbeda-beda untuk menggali data yang sejenis. Triangulasi data adalah teknik memeriksa keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding sebagai data tersebut. Dalam penelitian ini digunakan triangulasi data atau sumber yang mana peneliti bisa memperoleh informasi dari narasumber (manusia) yang berbeda-beda posisinya dengan teknik wawancara mendalam, sehingga informasi dari narasumber yang satu bisa dibandingkan dengan informasi dari narasumber lainnya.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Analisa data ialah langkah selanjutnya untuk mengolah data dari hasil penelitian menjadi data, dimana data yang diperoleh, dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa untuk menyimpulkan persoalan yang diajukan dalam menyusun hasil penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif (*interactive model of analysis*). Dalam model ini terdapat 3 komponen pokok. Menurut Miles dan Huberman dalam H.B. Sutopo (2002:94-96), ketiga komponen tersebut yaitu:

##### **1. Reduksi Data**

Reduksi data merupakan komponen pertama analisis data yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal yang tidak

penting dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan peneliti dapat dilakukan.

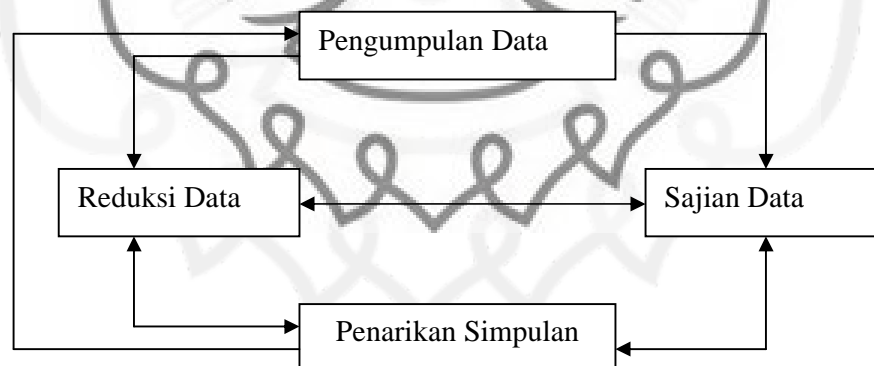
## 2. Sajian Data

Sajian data merupakan suatu rakitan informasi yang memungkinkan kesimpulan. Secara singkat dapat berarti cerita sistematis dan logis supaya makna peristiwanya menjadi lebih mudah dipahami.

## 3. Penarikan Simpulan

Dalam awal pengumpulan data peneliti sudah harus mulai mengerti apa arti dari hal-hal yang ia temui dengan mencatat peraturan-peraturan sebab akibat, dan berbagai proporsi sehingga penarikan kesimpulan dapat dipertanggung jawabkan.

Proses analisa data dengan menggunakan model interaktif ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1

Bagan Model Analisis Interaktif

(Sumber: H.B Sutopo, 2002:96)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya PDAM

Kondisi geografis kabupaten Grobogan yang berbukit-bukit, kering, dengan jenis bebatuan yang tidak bisa menyimpan air, mempengaruhi persediaan air yang ada. Hal ini menyebabkan wilayah ini sering menghadapi masalah kekurangan air bersih setiap musim kemarau. Untuk mengatasi kekurangan air di wilayah Kabupaten Grobogan, pemerintah daerah telah melakukan berbagai upaya yang dilakukan melalui Satuan Koordinasi Pelaksanaan Air Bersih (Satkorlak PAB). Salah satu kegiatan yang dilaksanakan oleh Satkorlak PAB ini tidak dapat dilaksanakan dalam jangka panjang karena memerlukan biaya operasi yang sangat tinggi.

Oleh sebab itu, pada tahun 1982 Departemen Perkerjaan Umum berkerja sama dengan Pemerintah Daerah membentuk Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) yang bertugas untuk mengelola dan mengembangkan sarana dan prasarana air bersih dengan memanfaatkan air sungai bawah tanah. Dengan dibentuknya BPAM tersebut masalah kekurangan air bersih di Grobogan mulai teratasi dan berkurang.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 1987 tentang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Grobogan, Badan Pengelola Air minum (BPAM) berubah statusnya menjadi Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM). Sampai saat ini pelayanan

dilaksanakan oleh PDAM sudah menjangkau hampir seluruh wilayah di Kabupaten Grobogan

## 2. Visi, Misi dan Tujuan PDAM

Sebagai sebuah organisasi, PDAM Kabupaten Grobogan memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai.

### a. Visi PDAM Kabupaten Grobogan

Profesionalisme untuk mewujudkan Perusahaan Daerah Air Minum yang sehat dan mandiri dalam melayani kebutuhan air minum kepada masyarakat.

### b. Misi dari PDAM Kabupaten Grobogan

- 1) Peningkatan SDM dalam pengelolaan perusahaan yang efektif, efisien, memenuhi kebutuhan air bersih baik kuantitas, kualitas walaupun kontinuitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat.
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat
- 3) Meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat
- 4) Memotivasi kebutuhan air bersih terhadap masyarakat
- 5) Meningkatkan kontribusi terhadap pendapatan air bersih (PAD) dan kesejahteraan karyawan

### c. Tujuan PDAM Kabupaten Grobogan

Melayani air bersih bagi seluruh masyarakat secara terus menerus, efektif dan efisien yang memenuhi syarat-syarat kesehatan dan meningkatkan pengembangan perekonomian daerah.

## 3. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas pokok dan fungsi dari PDAM Kabupaten Grobogan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan No. 4 Tahun 2002, adalah sebagai berikut:

a. Tugas pokok

PDAM mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum.

b. Fungsi

Fungsi yang harus dijalankan oleh PDAM antara lain memberikan pelayanan umum/ jasa kepada masyarakat dalam rangka pemenuhan kebutuhan air bersih serta menyelenggarakan pemanfaatan umum. Disamping itu PDAM juga berfungsi untuk mengelola pendapatan meskipun bukan pencari laba.

4. Struktur Organisasi

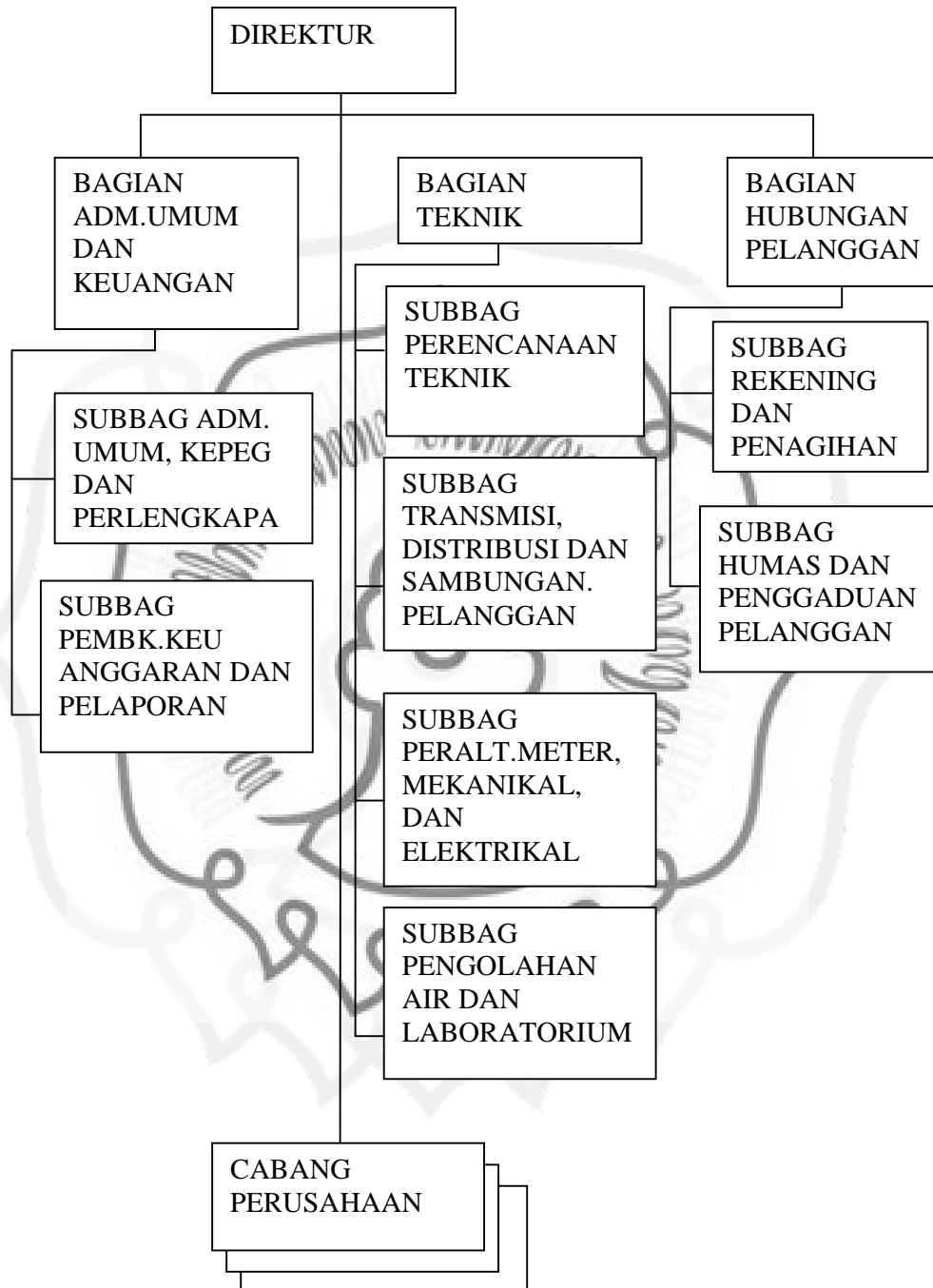
PDAM sebagai Badan Usaha Milik Daerah, dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Badan Pengawas; Keanggotaan Badan Pengawas sebanyak-banyaknya 3 (tiga) orang yang ditunjuk oleh Pemerintah Kabupaten yang pengangkatan dan pemberhentian ditetapkan dengan keputusan Bupati. PDAM diselenggarakan atas azas Manajemen Ekonomi Perusahaan dalam kesatuan Sistem Pembinaan Ekonomi Indonesia berdasarkan Pancasila yang menjamin kelangsungan demokrasi ekonomi yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan peningkatan alat Pendapatan Asli Daerah.



Tugas pokok PDAM adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang menyangkut aspek sosial, ekonomi, dan pelayanan umum. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut pada pasal 3 keputusan ini, PDAM mempunyai fungsi :

- a. Pengurusan dan pengelolaan air minum sesuai dengan kebijaksanaan umum Pemerintah Kabupaten
- b. Pelaksanaan dan Penyelenggaraan segala usaha guna mewujudkan peningkatan pelayanan penyediaan air minum untuk masyarakat Kabupaten Grobogan:
- c. Perencanaan pengelolaan air minum dan pengembangan jaringan pelanggan untuk meningkatkan pelayanan air minum secara umum dan merata menurut kemampuan Perusahaan

Bagan Susunan Organisasi PDAM adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1.  
Struktur Oranisasi PDAM KabupatenGrobogan

Tugas masing-masing bagian tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut

a. Direktur

- 1) Direktur memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 dan 4 Keputusan ini:
- 2) Direktur wajib memimpin dan mengelola PDAM secara profesional sehingga dapat mendatangkan kontribusi pendapatan pada Daerah.
- 3) Dalam memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut Direktur mempunyai tugas sebagai berikut :
  - a) Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan Perusahaan;
  - b) Merencanakan dan menyusun program kerja Perusahaan 5 (lima) tahunan dan tahunan
  - c) Melaksanakan dan pengelolaan kekayaan PDAM
  - d) Melaksanakan pembinaan administrasi umum, teknik, keuangan, kepegawaian serta melaksanakan pengawasan dan pengembangan PDAM;
  - e) Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan serta kegiatan teknik PDAM;
  - f) Mewakili PDAM baik didalam maupun diluar pengadilan;
  - g) Menyampaikan laporan secara berkala mengenai seluruh kegiatan PDAM kepada Bupati melalui Badan Pengawas;
  - h) Mengevaluasi kinerja PDAM;
  - i) Menyelesaikan kewajiban PDAM yang menjadi tanggungjawabnya

b. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan

Bagian Administrasi Umum dan Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan dibidang administrasi umum, ketatausahaan, kepegawaian, perabot dan perlengkapan PDAM serta penyelenggaraan urusan dibidang pembukuan keuangan, anggaran dan pelaporan

Bagian Administrasi Umum dan Keuangan terdiri dari:

- 1) Sub Bagian Administrasi Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan;
  - a) Melaksanakan dan menyelenggarakan administrasi umum, ketatausahaan yang meliputi surat menyurat, ekspedisi, kearsipan, rumah tangga, menyusun statistik, pendataan, perjalanan dinas pimpinan perjalanan dinas pegawai dan urusan protokol;
  - b) Melaksanakan urusan administrasi kepegawaian, kesejahteraan pegawai dan pembinaan staf PDAM;
  - c) Menyusun dan menginventerisasi barang-barang milik Perusahaan dan aset lain milik atau kekayaan PDAM
  - d) Menyusun proses data, analisa data dan penyiapan bahan untuk Pimpinan;
  - e) Melaksanakan pemeliharaan, perawatan barang-barang inventaris dan pelaporan barang-barang PDAM;
  - f) Melaksanakan pengaturan pemakaian barang inventaris, pakaian dinas dan kendaraan dinas untuk operasional PDAM
  - g) Melaksanakan pengawasan dan pengamanan barang milik PDAM;

- h) Melaksanakan pengadaan/pembelian barang dan jasa yang dibutuhkan PDAM;
  - i) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi pengadaan barang, perabot, dan perlengkapan untuk kepentingan PDAM;
  - j) Melaksanakan dan menyelenggarakan pembukuan, penyediaan penerimaan, penyimpanan dan distribusi pengeluaran barang;
  - k) Melaporkan kegiatan secara berkala kepada atasannya.
- 2) Sub Bagian Pembukuan Keuangan, Anggaran dan Pelaporan mempunyai tugas :
- a) Melaksanakan administrasi dan pengelolaan keuangan PDAM
  - b) Menyusun laporan keadaan keuangan PDAM;
  - c) Menyusun evaluasi pelaksanaan kegiatan Perusahaan dibidang keuangan;
  - d) Menyusun rencana kerja, rencana pendapatan dan anggaran belanja PDAM;
  - e) Menyusun perencanaan pendapatan dan pengeluaran PDAM
  - f) Menetapkan target pendapatan PDAM
  - g) Membuat rencana anggaran dan pendapatan tiap tahun serta rencana pembukuannya.
  - h) Melaksanakan dan menyelenggarakan pemeriksaan keuangan, verifikasi dan pertanggungjawaban keuangan PDAM;
  - i) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan anggran Perusahaan dan mengoptimalkan pendapatan:

- j) Menyetorkan bagian dari laba bersih PDAM kepada Pemerintah Daerah melalui Kas Daerah setiap tahunnya sesuai ketentuan yang berlaku;
- k) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasannya.

c. Bagian Teknik

Bagian teknik mempunyai tugas melaksanakan urusan dibidang perencanaan teknik, teknik produksi, transmisi, distribusi, sambungan pelanggan, peralatan meter air, mekanikal, elektrikal dan pengolahan air serta kajian laboratorium. Bagian Teknik terdiri dari:

1) Sub Bagian Perencanaan Teknik mempunyai tugas :

- a) Melaksanakan pendataan dan inventarisasi sumber air baku dan air permukaan di Kabupaten Grobogan yang akan diproduksi PDAM;
- b) Melaksanakan peningkatan kualitas dan kuantitas pengelolaan produk air minum secara optimal
- c) Melaksanakan pengumpulan data calon pelanggan untuk perencanaan pengembangan pelayanan air minum
- d) Melaksanakan pengawasan pelaksanaan pemasangan dan atau rehabilitasi sistem penyediaan air minum;
- e) Merencanakan dan melaksanakan program pengembangan sistem transmisi maupun rehabilitasi;
- f) Melaksanakan pengawasan pelaksanaan pekerjaan pengembangan maupun rehabilitasi sistem dan pelayanan sambungan kepada pelanggan.

2) Sub Bagian Transmisi, Distribusi dan Sambungan Pelanggan mempunyai tugas :

- a) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian aliran air pada pipa transmisi, distribusidan sambungan pelanggan
- b) Melaksanakan survey dan pengendalian kebocoran pada pipa transmisi, distribusi dan sambingan kepada pelanggan ;
- c) Melaksanakan pengawasan dan mengadakan pengecekan bangunan pada jalur transmisi dan distribusi ;
- d) Melaksanakan pengecekan instalasi sambungan pelanggan serta menghimpun data sambungan pelanggan yang berada pada daerah pelayanan :
- e) Merencanakan progam peningkatan pipa transmisi dan bangunan, peningkatan sistim distribusi dan perlengkapan serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat;
- f) Melaksanakan penanggulangan penyadapan liar, sambungan liar dan menganbil tindakan sesuai dengan ketentuan yang belaku;
- g) Melaksanakan pengawasan dan mengadakan pengecekan bangunan pada pada jalur transmisi , distribusi dan sambungan pelanggan;
- h) Melaksanakan pengawasan pemasangan atau perbaikan pada jalur tsansmisi, distribusi dan sambungan pelanggan.

3) Sub Bagian Peralatan Meter, Mekanikal dan Elektrikal mempunyai tugas

- a) Menyelenggarakan pembuatan dan perawatan alat-alat teknik perbengkelan ;
  - b) Melaksanakan pengawasan pemasangan dan atau perbaikan peralatan teknis perbengkelan ;
  - c) Memberikan bimbingan teknis kepada petugas lapangan tentang menggunakan peralatan teknik perbengkelan;
  - d) Melaksanakan pengujian, perbaikan, perawatan dan penyimpanan meter air;
  - e) Melaksanakan pengawasan dan perawatan serta pendataan peralatan meter air dalam rangka tertin administrasi , pemelitan dan standarisasi;
  - f) Mengadakan pengujian terhadap alat-alat teknik perbengkelan
  - g) Melaksanakan perawatan dan perbaikan Mekanikal dan Elektrikal sesuai ketentuan Perusahaan;
  - h) Menghimpun dan menyusun data kondisi Mekanikal dan Eleltikal ;
  - i) Melaksanakan pengawasan pelaksanaan dan pemasangan / perbaikan Mekanikal dan Elektrikal
- 4) Sub Bagian Pengolahan Air dan Laboratorium mempunyai tugas :
- a) Melaksanakan penyusunan data statistik produksi dan distribusi air secara berkala;
  - b) Melaksanakan pengolahan air baku yang diproduksi Perusahaan untuk disalurkan pada pelanggan;



- c) Melaksanakan pengendalian kualitas dan kuantitas produksi air;
  - d) Melaksanakan perawatan dan pemeliharaan bangunan sumber dan instalasi;
  - e) Melaksanakan penelitian secara berkala berdasarkan analisa laboratorium untuk mengendalikan mutu air yang memenuhi kualitas standart kesehatan;
  - f) Melaksanakan pengawasan dan pemeliharaan peralatan laboratorium;
  - g) Menyusun dan merencanakan program peningkatan kualitas dan kuantitas air.
  - h) Menganalisa debit air dan sumber air permukaan untuk peningkatan produksi pengolahan air PDAM
- d. Bagian Hubungan Pelanggan

Bagian Hubungan Pelanggan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan Pemasaran produk dan hubungan masyarakat serta perhitungan pemakaian air penagihan pemakaian air oleh pelanggan serta pengaduan dari pelanggan. Bagian Hubungan Pelanggan terdiri dari :

- 1) Sub Bagian Rekening dan Penagihan mempunyai tugas :
  - a) Mengurus dan mengelola data para pelanggan ;
  - b) Mengadakan perhitungan pemakaian air, merencanakan, membuat, meneliti, mengatur dan mengawasi perputaran rekening air, non air dan denda ;

- c) Melaksanakan penyelesaian pengaduan pelanggan tentang rekening pemakaian air ;
  - d) Menyelenggarakan dan melaksanakan penagihan rekening penagihan air dan denda dari pelanggan yang belum membayar sampai dengan batas waktu yang ditentukan ;
  - e) Mengawasi kelancaran penagihan piutang air, non air ;
  - f) Menyelenggarakan pelayanan administrasi yang berhubungan dengan penagihan rekening air minum.
- 2) Sub Bagian Hubungan Masyarakat dan Pengaduan Pelanggan mempunyai tugas :
- a) Menyelenggarakan dan melaksanakan pemasaran produk PDAM
  - b) Menyelenggarakan dan melaksanakan penyuluhan dan sosialisasi tentang peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan PDAM;
  - c) Melaksanakan dokumentasi hukum kegiatan PDAM
  - d) Menerima pengaduan dan laporan dari masyarakat
  - e) Menyampaikan laporan pengaduan kepada Direktur melalui Kepala Bagian Hubungan Pelanggan untuk ditindak lanjuti;
  - f) Melaksanakan dan memberikan informasi kondisi sambungan rumah/pelanggan

e. Cabang perusahaan

Cabang Perusahaan melaksanakan tugas pokok dan fungsi PDAM

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pasal 22 Cabang

Perusahaan mempunyai tugas :

- 1) Mengadakan koordinasi dengan semua bagian agar dicapai hasil kerja yang efektif dan efisien;
- 2) Melaksanakan pembinaan, pengendalian dan mengevaluasi kegiatan Cabang Perusahaan yang menjadi tanggungjawabnya;
- 3) Merencanakan dan menyusun mengenai pengembangan pelayanan Cabang Perusahaan ke Unit Kecamatan
- 4) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan administrasi keuangan Cabang Perusahaan
- 5) Melaksanakan teknik operasional di daerah kerjanya;
- 6) Melaksanakan pembinaan dibidang pelayanan pada unit untuk kecamatan

5. Cabang PDAM

Cabang PDAM Daerah kerjanya beberapa unit PDAM Kecamatan yang dipimpin oleh Kepala Cabang;

a. Cabang PDAM Daerah 1 (satu) terdiri dari :

- 1) Unit PDAM Kecamatan Gabus ;
- 2) Unit PDAM Kecamatan Ngaringan ;
- 3) Unit PDAM Kecamatan Wirosari ;
- 4) Unit PDAM Kecamatan Kradenan ;
- 5) Unit PDAM Kecamatan Pulokulon ;
- 6) Unit PDAM Kecamatan Tawangharjo ;
- 7) Unit PDAM Kecamatan Grobongan ;
- 8) Unit PDAM Kecamatan yang akan dikembangkan

b. Cabang PDAM Daerah II (dua) terdiri dari :

- 1) Unit PDAM Kecamatan Toroh ;
- 2) Unit PDAM Kecamatan Brati ;
- 3) Unit PDAM Kecamatan Klambu ;
- 4) Unit PDAM Kecamatan Godong ;
- 5) Unit PDAM Kecamatan Karangrayung ;
- 6) Unit PDAM Kecamatan Gubuh ;
- 7) Unit PDAM Kecamatan Tanggunharjo ;
- 8) Unit PDAM Kecamatan yang akan dikembangkan

6. Tarif PDAM

Tahun 2010 pada bulan Juni 2010 dengan proporsi Tarif Air Minum sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Tarif Air Minum PDAM Kabupaten Grobogan Tahun 2010

GOLONGAN PELANGGAN	KLASIFIKASI PEMAKAIAN AIR MINUM			
	< 10M <sup>3</sup>	11 – 20M <sup>3</sup>	21 – 30M <sup>3</sup>	> 30 M <sup>3</sup>
I SOSIAL				
1 Sosial Umum	850			
2 Sosial Khusus	1.275	1.700	2.125	2.530
II NON NIAGA				
1 Rumah Tangga 1	1.360	1.700	2.550	4.250
2 Rumah Tangga 2	1.700	3.400	4.250	5.100
3 Rumah Tangga 3	3.400	4.250	5.100	5.950
4 Instansi Pemerintah	4.250	5.100	5.950	5.800
III NIAGA				
1 Niaga Kecil		5.950	7.650	9.350
2 Niaga Besar		7.650	9.350	11.050
IV Industri				
1 Industri Besar		9.350	11.050	12.750
2 Industri Kecil		11.050	12.750	14.450

Keterangan : ( harga dalam rupiah per meter 1 m<sup>3</sup> )

- a. Sosial Umum, meliputi HU, WC umum, Terminal Air, dan lain-lain yang sejenis.
- b. Sosial Khusus meliputi panti asuhan, yayasan sosial, sekolah negeri/swasta, tempat ibadah, dan lainnya yang sejenis.
- c. Rumah Tangga A yaitu pelanggan rumah tangga yang berfungsi sebagai sarana tempat tinggal.
- d. Rumah Tangga B yaitu rumah selain sebagai sarana tempat tinggal juga tempat usaha yang menghasilkan untung.
- e. Instansi Pemerintah, meliputi rumah sakit pemerintah, badan/instansi/kantor pemerintahan dan TNI/Polri, dan lain yang sejenis.

- f. Niaga Kecil, meliputi kios/warung/toko, kantor perusahaan, praktek, dokter/bidan, biro jasa, losmen/penginapan, rumah sakit type C/D dan lain yang sejenis.
- g. Niaga Besar meliputi importer/eksportir, ekspenditur, pasar swalayan, rumah sakit type A/B, POM bensin, distributor, hotel/restoran, bengkel besar dan lain sejenisnya.
- h. Industri Kecil, meliputi kerajinan tangan, kerajinan RT, perusahaan perakitan, usaha konveksi, peternakan kecil, dan lain yang sejenisnya.
- i. Industri Besar, meliputi pabrik mobil, peternakan besar, pertambangan, pabrik kimia, pabrik makan/minum, pabrik Es, pencucian kendaraan, dan lain yang sejenis.
- j. Kelompok khusus, meliputi warung air, pelabuhan laut, pelabuhan udara, dan lain yang sejenis.

7. Program kerja PDAM Kabupaten Grobogan

Dalam rangka mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan, PDAM Grobogan membuat program kerja dan rencana kerja yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Program dan rencana kerja tersebut sesuai dengan bidang-bidang yang ada didalam PDAM yaitu meliputi bidang pemasaran, bidang operasional, bidang keuangan, dan bidang sumber daya manusia. Berikut ini rincian program kerja PDAM yang telah disusun untuk tahun 2006-2011

a. Program dan Rencana Kerja Perusahaan Bidang Pemasaran

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan PDAM Grobogan untuk meningkatkan pemasaran antara lain:

- 1) Ketepatan waktu pemasangan Sambungan Rumah bagi calon pelanggan.
- 2) Kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap dari pengaduan-pengaduan dari pelanggan.
- 3) Sosialisasi tentang tarif air dan prosedur menjadi pelanggan.
- 4) Sosialisasi tentang manfaat dan kualitas air minum

- 5) Meningkatkan dan memperbaiki pelayanan terhadap konsumen.
- 6) Memberikan informasi yang jelas dan dapat dimengerti sehingga masyarakat ikut merasa memiliki dan memelihara setiap sarana dan prasarana PDAM serta mematuhi peraturan yang ada.
- 7) Menjamin kepastian hukum yang sesuai dengan apa yang telah dikemukakan kepada masyarakat, misalnya memberikan kualitas dan kuantitas persyaratan yang telah ditentukan kepada masyarakat, mencari jalan keluar terhadap permasalahan-permasalahan PDAM

b. Program dan Rencana Kerja Perusahaan Bidang Operasional

Dalam bidang pelayanan dan operasional teknis diperlukan penanggulangan atau menekan tingkat kebocoran air dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Melengkapi peralatan-peralatan deteksi kebocoran
- 2) Menyebarkan formulir untuk mengetahui sambungan teknis sambungan rumah setiap pelanggan.
- 3) Mengoptimalkan jaringan dan instalasi-instalasi yang sudah ada.
- 4) Pengadaan bak klorinasi untuk pelaksanaan pemeriksaan air
- 5) Melengkapi peralatan laboratorium untuk mendukung pemeriksaan kualitas air.
- 6) Pemeliharaan bangunan dengan memperbaiki rumah genzet.
- 7) Interkoneksi jaringan pipa transmisi dan distribusi.
- 8) Pengadaan Motor Pompa dan Generator sesuai dengan sumber air yang ada.

c. Program dan Rencana Kerja Bidang SDM

Program dan rencana kerja bidang SDM adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan dan melaksanakan system pengelolaan pegawai, misalnya perencanaan dan perkiraan pegawai, administrasi pegawai (rekrutmen pegawai baru yang profesional untuk meningkatkan pengelolaan perusahaan, penilaian kerja pegawai dan jenjang karir
  - 2) Mengembangkan kapasitas tenaga kerja PDAM, pegawai mempunyai kemampuan yang sesuai dengan perusahaan komersial.
  - 3) Mengembangkan budaya yang berorientasi pada pelayanan diantara pegawai PDAM.
  - 4) Mengembangkan dan melaksanakan program insentif untuk karyawan yang mempunyai prestasi bekerja yang baik.
  - 5) Mengembangkan dan melaksanakan standar untuk kompetensi
8. Prosedur pemasangan sambungan baru
- a. Syarat menjadi pelanggan.

Ada syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh masyarakat bila ingin menjadi pelanggan PDAM. Syarat tersebut terdiri dari 2 hal yaitu syarat administrative dan syarat teknis, syarat administrative antara lain menyerahkan fotocopy KTP, mengisi blangko pendaftaran, dan membayar biaya pendaftaran. Sedangkan syarat teknisnya meliputi lokasi pelanggan terjangkau dari jaringan pipa PDAM, tekanan air sampai kepelanggan baik/memungkinkan., serta termasuk dalam peta situasi yang diajukan untuk dipasang sambungan.



b. Prosedur Pemasangan Sambungan Baru

Dalam pemasangan sambungan baru ada beberapa tahap yang harus dilalui yaitu:

- 1) Mengisi surat permohonan lengkap disertai dengan fotocopy KTP, dan membayar biaya pendaftaran sebesar Rp 3.000,-.
- 2) PDAM melakukan survey kepada calon pelanggan. Hasil survey tersebut digunakan sebagai dasar pembuatan gambar/denah dan perhitungan rencana anggaran biaya.
- 3) PDAM memanggil calon untuk pelanggan menandatangani surat perjanjian dan pernyataan serta membayar biaya pemasangan sesuai kesepakatan.
- 4) Pemasangan sambungan baru
- 5) Satu bulan setelah pemasangan, pelanggan membayar rekening air dan biaya pemasangan (kalau diangsur) diloket yang telah ditunjuk.

c. Ketentuan Sanksi dan keterlambatan pembayaran.

- 1) Keterlambatan membayar rekening air pada tanggal yang telah ditentukan / lebih tanggal 20 bulan yang bersangkutan konsumen/pelanggan dikenakan denda sebesar Rp 5.000,- perbulan dan untuk bulan berikutnya ditambah Rp 1.000,- setiap bulannya.
- 2) Jika batas waktu yang telah ditentukan tersebut diatas, terhitung sejak diterbitkannya surat keputusan tersebut tidak ada penyelesaian bulan ke 3 (tiga) aliran air minum diputus/dicabut

- 3) Bagi pelanggan yang mengambil air sebelum meter, merusak aliran pipa dinas, mengalirkan air kepersil lain akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 4) Kehilangan meter air karena sengaja/ tidak sengaja/ kelalaian pelanggan maka pelanggan dikenakan biaya penggantian meter air sesuai dengan harga meter air pada saat kehilangan

d. Pelanggan dilarang :

- 1) Merusak dan merubah jaringan air minum sebelum meter air.
- 2) Merusak, melepas, memindahkan dan atau merubah jalannya meter air dengan cara bagaimanapun.
- 3) Menghubungkan jaringan pipa air minum ke pipa persil tanpa melalui meter air secara tidak resmi.
- 4) Memasang pompa penyedot air langsung kepada jaringan pipa persil
- 5) Melakukan pemutusan segel pada meter air
- 6) Mengalirkan air ke persil yang lain

9. Jumlah Pegawai

Pegawai merupakan unsur sumber daya manusia yang sangat penting sebuah organisasi. Peranan pegawai sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi karena pegawai merupakan roda penggerak organisasi. Sama halnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Peranan pegawai amat sangat penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sebagai subyek yang melaksanakan kegiatan pelayanan kuantitas, kualitas, yang dimiliki setiap pegawai sangat

berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Apabila kualitas dan kuantitas pegawai memadai, maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Saat ini jumlah pegawai PDAM Kabupaten Grobogan sebanyak 103 yang membidangi dalam setiap jabatan dan bagian seperti yang ada pada struktur organisasi. Dari pegawai 103 orang, ada yang berstatus sebagai pegawai tetap dan pegawai tidak tetap

Tabel 4.2  
Jumlah Pegawai PDAM Kabupaten Grobogan

JABATAN / BAGIAN	PENDIDIKAN FORMAL PEGAWAI							
	S3	S1	S2	D3	SLTA	SLTP	SD	TDK LULUS SD
a. Direktur			1					
b. Kepala Bagian			1		2			
c. Kepala Cabang/Wilayah					2			
d. Kepala Sub, bagian			3		5			
e. Kepala unit			1		8			
f. Staf		1	1	1	51	13	20	
Jumlah	-	1	7	1	68	13	20	-

Sumber : Personalia PDAM Bulan Maret 2010

## B. Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Grobogan dalam Penyediaan Air Bersih

Pengukuran Kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Penilaian tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah masukan menjadi keluaran atau penilaian dalam pr

kebijakan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan.

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi, dengan melakukan penilaian terhadap kinerja organisasi, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan dengan lebih terarah dan sistematis. Perbaikan kinerja organisasi akan memberikan dampak yang luas khususnya dalam upaya memperbaiki pelayanan kepada masyarakat. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja organisasi, maka dapat dilihat sejauh mana kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh organisasi tersebut.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja kegiatan yang dilakukan dengan memanfaatkan data kinerja yang diperoleh melalui data internal yang ditetapkan oleh instansi maupun data eksternal yang berasal dari luar instansi.

Pengumpulan data kinerja dilakukan untuk memperoleh data yang akurat, lengkap, tepat waktu, dan konsisten, yang berguna dalam pengambilan keputusan. Pengumpulan data kinerja untuk indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari indikator-indikator masukan, keluaran, dan hasil, dilakukan secara terencana dan sistematis setiap tahun untuk mengukur kehematan, efektivitas, efisiensi, dan kualitas pencapaian sasaran. Sedangkan pengumpulan data kinerja untuk indikator manfaat dan dampak dapat diukur pada akhir periode selesainya suatu program atau dalam rangka mengukur pencapaian tujuan-tujuan instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup kinerja kegiatan

yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan dan tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dan masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen rencana kerja.

Dalam bab ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan dalam hal tentang penelitian kinerja PDAM Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih yang akan difokuskan pada kriteria efektivitas, responsivitas dan akuntabilitas organisasi. Selain itu juga akan dijelaskan mengenai faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja PDAM selanjutnya serta untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa / konsumen.

### **1. Kinerja PDAM Kabupaten Grobogan Ditinjau dari Efektivitas**

Efektivitas dapat digunakan sebagai salah satu indikator untuk melihat apakah kinerja suatu organisasi itu baik atau buruk. Dalam hal ini efektivitas diukur dari perbandingan antara target yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut dengan hasil yang telah dicapai. Apabila hasil yang dicapai organisasi telah sesuai dengan target yang ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif, sedangkan jika hasil yang dicapai okeh organisasi belum sesuai dengan target yang ditentukan maka organisasi tersebut belum efektif.

Demikian halnya dengan PDAM, sebagai sebuah organisasi PDAM juga mempunyai target-target yang ingin dicapai. Target-target yang ingin

dicapai oleh PDAM untuk sektor air bersih dilaksanakan dalam periode waktu 5 tahunan dan untuk periode tahun 2006 – 2011.

Target utama PDAM Kabupaten Grobogan dimulai pada tahun 2006- 2011 adalah terpenuhinya secara merata pelayanan air minum dan air bersih kepada masyarakat Kabupaten Grobogan dengan standar nasional, yaitu terpenuhinya kebutuhan 80% air bersih bagi masyarakat kota dan terpenuhinya 60% air bersih untuk masyarakat desa dari sejumlah penduduk yang ada pada wilayah Kabupaten Grobogan.

Pada dasarnya kegiatan utama yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Grobogan adalah memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat, yang meliputi pengelolaan air mulai dari sumber air hingga sampai kepada masyarakat/pelanggan. Untuk mendukung kegiatan pemenuhan air bersih, PDAM berupaya untuk mengoptimalkan perpipaan yang telah terpasang serta mengoptimalkan kemampuan SDM yang telah ada dalam pengelolaan air bersih. Namun optimalisasi jaringan perpipaan PDAM tersebut belum sepenuhnya menjangkau wilayah sepenuhnya. Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Endro, salah seorang pegawai PDAM di bidang pelayanan langganan sebagai berikut:

”... pada dasarnya kami sudah menetapkan target baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang, tetapi kami juga mengakui bahwa hal tersebut belum dapat kami lakukan sepenuhnya, hal ini dikarenakan berbagai sebab dan salah satunya adalah keterbatasan dana yang saat ini kami miliki, padahal masih banyak yang perlu kami kerjakan”. (wawancara tanggal 4 Juli 2010)

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa proses penyediaan air bersih belum sepenuhnya merata ke seluruh kecamatan yang ada di Kabupaten Grobogan. Hal ini terungkap dari hasil wawar

Bag Transmisi, Distribusi dan Sambungan Pelanggan yang menyatakan bahwa :

”Dari 19 kecamatan, tercatat baru 15 kecamatan yang mendapatkan pelayanan air bersih oleh PDAM Kabupaten Grobogan, dan dari 15.918 pelanggan air bersih di PDAM Kabupaten Grobogan, 10.256 pelanggan berada di Kecamatan Purwodadi. Hal tersebut berarti 2/3 pelanggan PDAM Kabupaten Grobogan berada di satu kecamatan, yaitu Kecamatan Purwodadi. Realitas tersebut membuktikan proses penyediaan air bersih belum sepenuhnya merata ke seluruh pelosok wilayah Kabupaten Grobogan. Kurang meratanya pelayanan dari PDAM Kabupaten Grobogan disebabkan oleh beberapa alasan, yaitu keterbatasan dana, keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan sumber air di Kabupaten Grobogan, dan maraknya pencurian air yang dilakukan oleh masyarakat” (Wawancara 4 Juli 2010).

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa target yang telah ditetapkan oleh PDAM Kabupaten Grobogan belum dapat tercapai secara maksimal, khususnya untuk mengoptimalkan pendistribusian air ke seluruh kecamatan masih menghadapi kendala untuk dapat diterima oleh masyarakat Grobogan. Kendala yang dihadapi adalah keterbatasan dana yang harus dikeluarkan untuk operasional maupun untuk pemeliharaan jaringan perpipaan yang ada.

Hal ini terbukti dari hasil wawancara dengan salah seorang pelanggan yaitu Bapak Eko Supriyanto dalam kesempatan wawancaranya menyatakan :

”Saya sudah lama antri pendaftaran untuk menjadi pelanggan tetapi sampai saat ini saya juga belum mendapatkan kepastian kapan kami dapat menikmati air PDAM dengan alasan bahwa menunggu pendaftar pelanggan yang lain dalam area yang sama” (wawancara 5 Juli, 2010).

Sementara itu pelanggan yang lain menyatakan pendapatnya mengenai efektivitas dari PDAM Kabupaten Grobogan adalah sebagai berikut :

”saya kira kurang efektif pelayanan dari PDAM karena untuk meningkatkan pelayanannya masih tergantung dari pusat, misalnya untuk melakukan penyambungan ke daerah harus menunggu dari pusat sehingga para pelanggan baru harus menunggu” (wawancara, 5 Juli 2010).

Hasil wawancara dengan Subbag Pembukuan Keuangan Anggaran dan Pelaporan mengenai keterbatasan dana sehingga PDAM Kabupaten Grobogan belum bisa memenuhi permintaan pelanggan yaitu :

”Keterbatasan dana yang kami miliki disebabkan karena sampai dengan saat ini pendapatan dari hasil penjualan air yang didapatkan dari PDAM belum mampu menutup biaya operasional yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan air bersih seluruh masyarakat di Kabupaten Grobogan, sehingga hal ini berpengaruh bagi kami dalam rangka meningkatkan pelayanan pada pelanggan” (Wawancara, 4 Juli 2010).

Sementara itu wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Grobogan mengenai efektivitas kinerja PDAM Kabupaten Grobogan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat dilihat dari dua hal yaitu dari jangkauan pelayanan dan kontinuitas distribusi. Hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Grobogan yang disajikan dalam bentuk tabel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3  
Permasalahan PDAM Kabupaten Grobogan

No	Indikator	Teori	Praktek
1.	Jangkauan pelayanan	Keadilan /merata (100 %)	79 %
2.	Kontinuitas distribusi	Kepastian (24 jam)	89 %

Sumber : wawancara Direktur PDAM Kabupaten Grobogan

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa terdapat dua masalah dalam pelayanan yang terjadi pada PDAM Kabupaten Grobogan yaitu jangkauan pelayanan dan kontinuitas distribusi. Secara teoritis, disebutkan bahwa



salah satu prinsip pelayanan dari PDAM Kabupaten Grobogan adalah keadilan yang merata, artinya jangkauan pelayanan air bersih idealnya menyebar ke seluruh wilayah yang ada di Kabupaten Grobogan (100 %), namun dalam prakteknya hanya 79 % warga saja yang baru menikmati pelayanan air bersih dari PDAM Kabupaten Grobogan.

Ditinjau dari kontinuitas produksi maka secara teoritis disebutkan bahwa dalam pelayanan harus ada kejelasan dan kepastian hak dan kewajiban bagi pemberi dan penerima pelayanan. Artinya adanya jaminan bahwa distribusi air bebas dari kemacetan atau distribusi air lancar 24 jam setiap hari. Dalam prakteknya PDAM Kabupaten Grobogan hanya mampu menjaga kontinuitasnya sebesar 89 %.

Adanya masalah-masalah tersebut membuat efektivitas pelayanan dari PDAM Kabupaten Grobogan masih perlu ditingkatkan, dan hal ini berarti bahwa kinerja pelayanan PDAM Kabupaten Grobogan ditinjau dari sisi efektivitas belum berhasil karena masih mengalami kendala dalam jangkauan pelayanan dan pendistribusian air.

Jangkauan pelayanan air bersih yang diselenggarakan oleh PDAM belum maksimal (79 %). Keterbatasan jangkauan pelayanan tersebut disebabkan oleh faktor seperti yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.4  
Penyebab dan Solusi Jangkauan Pelayanan

No.	Penyebab	Solusi
1.	Sumber bahan baku	Sterilisasi/ cari sumber baru
2.	Sarana/ prasarana Pengolahan air bersih	Pembangunan sarana/prasarana
3.	Ketergantungan instalasi induk	Bangun pipa penghubung
4.	Belum ada jalur pipa	Pengadaan jalur baru

Sumber : wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Grobogan

Tabel tersebut menunjukkan penyebab jangkauan pelayanan PDAM Kabupaten Grobogan masih belum mencapai keseluruhan wilayah Kabupaten Grobogan serta solusi yang dapat ditempuh guna mengatasi masalah tersebut. Penyebab jangkauan pelayanan PDAM Kabupaten Grobogan masih belum mencapai keseluruhan wilayah Kabupaten Grobogan meliputi sumber bahan baku (air sungai) yang tersedia tercemar (tidak memenuhi syarat) untuk diolah menjadi air bersih, adanya suatu daerah yang tidak tersedia sarana dan prasarana pengolahan bahan baku air menjadi air bersih, ketergantungan pada instalasi induk pengolahan air bersih, serta belum adanya jalur pipa distribusi air dikarenakan daerah tersebut terisolir.

Hasil wawancara dengan salah seorang pelanggan menyatakan pendapatnya mengenai efektivitas pelayanan PDAM Kabupaten Grobogan yaitu :

“Iya mbak...saya kira pelayanannya kurang memuaskan ...karena air masih kadang macet (wawancara, 5 Juli 2010)

Tabel 4.5  
Penyebab dan Solusi Kontinuitas Distribusi Air

No.	Penyebab	Solusi
1.	Kebocoran pipa	Perbaikan/ penggantian pipa
2.	Konsumen pakai mesin hisap	Penertiban
3.	Musim kemarau panjang (air/ bahan baku tercemar)	Mobil tanki
4.	PDAM melakukan Pemeliharaan	Sosialisasi

Tabel tersebut menunjukkan penyebab kontinuitas distribusi air PDAM Kabupaten Grobogan masih belum mencapai 100 % dalam arti distribusi air masih mengalami kemacetan serta solusi yang dapat ditempuh guna mengatasi masalah tersebut. Penyebab kontinuitas distribusi air PDAM Kabupaten Grobogan masih belum mencapai 100 % dalam arti distribusi air masih mengalami kemacetan meliputi : terjadinya kebocoran pipa yang menyebabkan distribusi air tidak sampai pada tempat-tempat tertentu, adanya konsumen yang menggunakan mesin pompa air sehingga berakibat konsumen yang lainnya tidak mendapatkan pasokan air, musim kemarau membuat bahan baku air sungai tidak dapat diolah menjadi air bersih karena mengandung kadar garam yang tinggi, distribusi air bersih sewaktu-waktu bisa tidak mengalir karena pada saat itu PDAM melakukan kegiatan *maintenance* (pemeliharaan) berupa pembersihan sarana pengolahan air bersih.

Adanya dua masalah tersebut artinya, unsur efektivitas pelayanan PDAM belum maksimal dilaksanakan oleh PDAM khususnya menyangkut keadilan pelayanan dan sarana dan prasarana pelayanan.

## 2. Kinerja PDAM Kabupaten Grobogan Ditinjau dari Responsivitas

Responsivitas merupakan indikator kinerja yang berorientasi pada hasil. Responsivitas ini dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Responsivitas PDAM Kabupaten Grobogan berkaitan dengan kecepatan tanggapan yang dilakukan oleh karyawan PDAM aparatur terhadap konsumen, yang dalam hal ini adalah masyarakat yang membutuhkan pelayanan dari PDAM Kabupaten Grobogan. Keberhasilan dalam upaya mencapai tujuan khususnya penyediaan air bersih juga ditentukan oleh keselarasan antara pelayanan yang diberikan dengan harapan dan keinginan masyarakat untuk mengatasi, menanggapi, dan memenuhi kebutuhan, keluhan, serta tuntutan dari masyarakat mengenai air bersih.

Hasil wawancara dengan sub bagian perencanaan teknik PDAM Kabupaten Grobogan, dalam kesempatan wawancaranya mengenai keluhan dari pelanggan yang menyatakan :

”ya kami sadar dengan adanya keluhan, tetapi kami juga berusaha untuk memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Grobogan, PDAM Kabupaten Grobogan berusaha memenuhi dengan program dropping air kepada masyarakat yang kesulitan air bersih, baik bagi pelanggan maupun non-pelanggan, walaupun program dropping air itu sendiri juga mengalami berbagai macam persoalan, diantaranya jumlah mobil dropping yang terbatas, kondisi topografi daerah yang dituju, kondisi sumber air terbatas, karena tidak semua sumber air boleh diambil airnya untuk dropping air. (wawancara 10 Juli 2010).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Darsono selaku SubBag Humas dan Pengaduan Pelanggan berikut ini:

”...yang namanya keluhan pasti ada, kami juga tidak menutup mata untuk hal itu, rata-rata yang dikeluhkan oleh pelanggan adalah air macet, dan juga air keruh dan terkadang kualitas air kata pelanggan tidak bagus” (wawancara tanggal 4 Juli 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut tersebut dapat diketahui keluhan dari masyarakat sebagian besar berkaitan dengan kuantitas, kualitas dan kontinuitas air yang diberikan oleh PDAM. Keluhan akan kuantitas dan kontinuitas air biasanya banyak terjadi pada musim kemarau, ketika debit air menurun dan air yang menurun tersebut PDAM berupaya memperlakukan pengaliran air ke pelanggan dengan melakukan secara bergilir. Seperti yang disampaikan oleh Direktur PDAM Kabupaten Grobogan Bapak Muladi, SP, dalam kesempatan wawancaranya menyatakan :

”Seperti yang saya katakan tadi mbak.. bahwa kontinuitas menjadi kendala bagi kami dalam mengalirkan air ke pelanggan, walaupun kami berusaha tetapi sampai saat ini terkadang masih ada keluhan dari masyarakat mengenai air yang sering macet.., tapi pasti kami akan mengatasi masalah ini dengan solusi-solusi yang tepat” (Wawancara, 4 Juli 2010).

Dari wawancara di atas tersebut dapat diketahui keluhan dari masyarakat sebagian besar berkaitan dengan kuantitas, kualitas dan kontinuitas air yang diberikan oleh PDAM. Bapak Agus Priyono selaku subbag transmisi, distribusi dan sambungan pelanggan, dalam kesempatan wawancaranya menyatakan bahwa :

”masalah air berkaitan dengan musim, jika musim hujan maka air akan sedikit keruh, sedangkan jika musim panas terkadang air tidak mengalir, ini masalah klasik yang saat ini masih menjadi pekerjaan bagi kami” (wawancara, 4 Juli 2010).

Responsivitas PDAM Kabupaten Grobogan untuk mengatasi dan menerima keluhan pelanggan adalah adanya bagian hubungan pelanggan, bagian ini bertujuan untuk menampung segala keluhan atau pengaduan dari masyarakat terkait penyediaan air bersih, setelah itu akan didata dan diberikan kepada bagian yang berwenang untuk diperbaiki atau ditindak lanjuti.

Disamping itu, sebagai bentuk sikap tanggap PDAM terhadap kebutuhan masyarakat maka PDAM berupaya untuk selalu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat maka PDAM berupaya untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik di pusat maupun di kantor cabang. Untuk menanggapi keluhan di kantor cabang yang lingkupnya lebih kecil, jika ada keluhan yang datang dari masyarakat, keluhan-keluhan itu akan ditampung dan ditulis dalam buku yang telah disediakan.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ari Priyono selaku Kepala Cabang PDAM berikut ini:

”...pada dasarnya keluhan dari pelanggan akan ke kami terlebih dahulu, hal ini lumrah karena kami kantor cabang yang paling dekat dengan masyarakat, untuk itu kami akan mencatat semua keluhan tersebut dan apabila bisa kami laksanakan akan kami tanggapi dan bila tidak maka akan kami bawa ke kantor pusat” (wawancara tanggal 5 Juli 2010).

Dalam kesempatan wawancara tersebut Bapak Ari Priyono juga menambahkan terkait sikap responsive PDAM dalam penanganan yang dilakukan ketika ada keluhan dari masyarakat sebagai berikut:

”..... keluhan dari masyarakat biasanya air keruh, air macet dan terkadang pipanya bocor, bila bisa kami tangani maka akan saya perintahkan untuk menangani keluhan dari masyarakat tersebut tetapi bila tidak bisa maka kami akan menelpon kantor pusat. minta untuk melakukan perbaikan ” (wawancara tanggal 5 Juli 2010)

Dari petikan wawancara di atas dapat kita ketahui bahwa untuk penanganan terhadap keluhan/pengaduan dari masyarakat yang masuk ke kantor cabang langsung ditangani sendiri tanpa harus menunggu penanganan dari pusat. Seperti dalam menangani kebocoran pipa yang sering kali terjadi, maka pihak PDAM akan berupaya segera memperbaiki. Dan untuk PDAM Pusat sendiri kerusakan mesin ataupun kebocoran pipa yang akan mengganggu pelayanan air kepada masyarakat, pihak PDAM akan berusaha memberikan informasi melalui media massa seperti memasang pengumuman melalui radio atau koran

Berikut ini penuturan Bapak Darsono selaku pegawai di bidang Humas dan Pelayanan Pelanggan PDAM Kabupaten Grobogan bahwa pelayanan pelanggan terkait upaya yang akan dilakukan oleh PDAM jika terjadi gangguan dalam pelayanan air bersih yaitu :

”Jadi jika ada keluhan dari pelanggan misalnya air keruh atau bocor maka kita lihat dulu permasalahannya misalnya jika air keruh maka kita minta pelanggan untuk menunggu 2 hari atau 3 hari hal ini kemungkinan disebabkan musim akan tetapi bila terjadi kebocoran pipa maka kami minta waktu maksimal 2 hari untuk memperbaikinya” (wawancara, 4 Juli 2010)

Dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, PDAM Kabupaten Grobogan tetap berupaya untuk memberikan pelayanan maksimal, akan tetapi khususnya mengenai penyediaan air bersih ini salah seorang warga yang bernama Sunardi menyatakan pendapatnya sebagai berikut :

“Air yang didistribusikan PDAM ke rumah saya sering berwarna kuning, mengandung pasir, dan mengeluarkan aroma tidak sedap. Akibatnya, keluarganya enggan menggunakan air itu untuk kebutuhan sehari-hari, termasuk untuk air minum, memasak, mandi, dan mencuci. Selain kualitas airnya buruk, air d

sering macet. Waktu musim hujan, air dari PDAM lancar, namun, saat musim kemarau, biasanya sering mati,” (wawancara, 7 Juli 2010).

Selain belum menjangkaunya pelayanan PDAM ke berbagai daerah di Kabupaten Grobogan, ternyata kualitas air PDAM Kabupaten Grobogan menjadi masalah tersendiri bagi pelanggan, hal ini tentu menjadi pekerjaan bagi PDAM Kabupaten Grobogan untuk mengatasi hal tersebut. Sementara itu salah seorang pelanggan juga menyatakan pendapatnya bahwa :

Saya sudah sering mengeluhkan pelayanan kepada petugas PDAM, tetapi terkesan tidak dipedulikan, saya menilai PDAM tidak memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan. Padahal, kami selalu membayar tagihan air setiap bulan. “Kalau memungut tagihan air mereka tidak pernah lupa, sedangkan pelayanan kepada masyarakat mereka abaikan. Akhirnya, pelanggan yang dirugikan,” (Wawancara, 7 Juli 2010).

Keluhan dari pelanggan itu menjadi bukti bahwa responsivitas pelayanan dari PDAM Kabupaten Grobogan masih perlu ditingkatkan lagi. Dari hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa masyarakat masih belum puas dengan sikap tanggapan yang diberikan oleh pihak PDAM. Masyarakat merasa apa yang mereka keluhkan tidak segera ditindaklanjuti oleh pihak PDAM. Pihak PDAM sudah berusaha menanggapi setiap keluhan-keluhan yang masuk, hanya saja tidak segera ditindaklanjuti sehingga masyarakat merasa PDAM tidak merespon keluhan masyarakat. Oleh sebab itu pihak PDAM, masih perlu meningkatkan responsif terhadap keluhan masyarakat agar puas dengan pelayanan yang diberikan. PDAM harus lebih memaksimalkan dalam menghadapi keluhan dan segera menindaklanjuti keluhan yang datang dari masyarakat



pelanggannya. Keluhan-keluhan yang masuk harus ditangani dengan baik dengan memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat agar mereka dapat memahami dan puas terhadap pelayanan yang telah diberikan sehingga akan menimbulkan image positif bagi masyarakat dan PDAM sebagai instansi publik.

### 3. Kinerja PDAM Kabupaten Grobogan Ditinjau dari Akuntabilitas

Akuntabilitas publik merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan atas kinerja atau tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Akuntabilitas publik merupakan kewajiban pejabat publik untuk memberi penjelasan, keterangan, dan jawaban baik diminta atau tidak kepada publik apa yang telah, sedang dan yang akan dilakukan oleh para pejabat publik. Penjelasan, keterangan, dan jawaban tersebut harus disampaikan secara terbuka dan transparan kepada publik dengan tujuan agar masyarakat (publik) menjadi tahu tentang apa yang dilakukan oleh penyelenggara pemerintah.

Akuntabilitas dari PDAM Kabupaten Grobogan merupakan bentuk pertanggungjawaban atas penyelenggaraan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Pertanggungjawaban PDAM Kabupaten Grobogan adalah Kepala Badan Pengawas, Pemerintah Daerah Kabupaten Grobogan dan juga DPR.

Pertanggungjawaban PDAM Grobogan adalah kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Grobogan karena PDAM merupakan instansi publik yang berbentuk BUMD sehingga sebagian besar sahamnya milik Pemerintah Daerah. Di samping pertanggungjawaban kepada Pemerintah Daerah, PDAM juga memberikan laporan pertanggungjawaban kepada Badan Pengawas selaku pihak dari Pemerintah Daerah yang ikut dalam pengambilan kebijakan dalam PDAM serta laporan pertanggungjawaban kepada DPR.

Hal ini terungkap dari wawancara dengan Bapak Muladi, SP selaku Direktur PDAM Kabupaten Grobogan, dalam kesempatan wawancaranya menyatakan bahwa :

”Akuntabilitas itu penting... kami kan organisasi publik yang perlu menyampaikan laporan keuangan yang transparan kepada pemerintah daerah, DPRD dan juga masyarakat” (wawancara, 4 Juli 2010).

Selain itu Bapak Muladi, SP juga menyatakan pendapatnya mengenai independensi laporan keuangan yang disajikan oleh PDAM Kabupaten Grobogan, hal ini diketahui dari hasil wawancara, beliau menyatakan :

”Untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas dari laporan kami, maka kami menggunakan auditor independent dari Kantor Akuntan Publik rekanan kami, yang bertugas untuk melakukan audit dari laporan keuangan kami”, inilah salah satu bentuk tugas kami untuk diaudit secara profesional oleh audit independen sehingga semua elemen masyarakat mengetahui akuntabilitas kami” (wawancara, 4 Juli 2010).

Berdasarkan apa yang telah disampaikan Direktur PDAM Kabupaten Grobogan tersebut dapat diketahui bahwa laporan pertanggungjawaban PDAM berupa laporan keuangan (*fiscal accountability*), yang mana laporan internalnya akan di audit terlebih dahulu oleh aku

dan kemudian hasil audit keuangan tersebut akan dilaporkan kepada pihak-pihak yang memiliki kewenangan untuk menerima pertanggungjawaban tersebut.

Wawancara dengan masyarakat sebagai pelanggan mengenai akuntabilitas dari PDAM Kabupaten Grobogan adalah sebagai berikut :

”Kalo mengenai laporan keuangan dari PDAM saya tidak tahu mbak...entah untung ato rugi saya juga tidak tahu...dan saya sendiri tidak tahu masalah itu” (wawancara, 5 Juli 2010).

Wawancara dengan Bapak Eko Supriyanto mengenai akuntabilitas dari PDAM Kabupaten Grobogan juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut :

”tidak tahu saya...harusnya kan untung karena pelanggannya juga banyak kok..tetapi untuk laporan keuangannya ke masyarakat saya tidak tahu harus cari di mana..karena tidak ada pengumuman...lewat koran juga tidak lewat radio juga tidak” (wawancara, 5 Juli 2010).

Berdasarkan hal tersebut maka PDAM di dalam akuntabilitas laporan keuangannya belum menyentuh ke masyarakat luas khususnya masyarakat Kabupaten Grobogan, karena hasil audit tidak diumumkan melalui media publik yaitu koran ataupun radio sehingga masyarakat luas tidak mengetahui hasil akuntabilitas dari PDAM Kabupaten Grobogan.

Akuntabilitas juga menyangkut fungsi pengawasan, maka informasi yang disajikan kepada publik tersebut harus dimungkinkan untuk dapat diaudit oleh aparat pengawasan fungsional. Dalam kaitan ini PDAM Kabupaten Grobogan sebagai penyedia informasi (terutama yang bersifat keuangan) dari aktivitas penggunaan *resources* oleh entitas pemerintah (sektor publik) memegang peranan yang sangat signifikan dalam pelaksanaan akuntabilitas dari PDAM itu sendiri.

Laporan pertanggungjawaban PDAM berupa laporan keuangan, maka pertanggungjawaban itu lebih ditekankan pada dana perusahaan. Sumber dana PDAM sendiri berasal dari pendapatan PDAM baik pendapatan usaha maupun pendapatan di luar usaha. Pendapatan usaha PDAM yaitu:

- a. Pendapatan penjualan air yang diakui, dicatat, dan dilaporkan tiap-tiap bulan berdasarkan rekening air yang ditertibkan pada bulan yang bersangkutan.
- b. Pendapatan Non air terdiri dari pendapatan sambungan baru dan pendapatan denda atas keterlambatan pembayaran pelanggan.

Pendapatan yang diterima oleh PDAM baik yang berasal dari pendapatan usaha maupun pendapatan di luar usaha digunakan untuk membiayai operasional PDAM. Hal ini disampaikan oleh Bapak Windu, selaku Bagaian Administrasi Umum dan Keuangan PDAM Kabupaten Grobogan

”Dana yang kami dapatkan bersumber dari pendapatan kami sebagai perusahaan yang terdiri dari pembayaran tarif PDAM dan juga pendapatan dari tunggakan pelanggan, tetapi dana tersebut juga kami alokasikan untuk membiayai operasional kami” (Wawancara 4 Juli 2010)

PDAM Kabupaten Grobogan merupakan salah satu perusahaan milik Daerah, oleh karena itu perusahaan ini patuh terhadap kebijakan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Grobogan. Pemberlakuan UU No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah jelas akan membawa dampak perubahan dalam pola pengelolaan (manajemen) pemerintahan daerah. Sebagaimana disebutkan pada pasal 7 UU tersebut, kewenangan daerah

mencakup kewenangan dalam *seluruh bidang pemerintahan*, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain (seperti kebijakan tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, sistem administrasi dan ekonomi negara, pendayagunaan sumberdaya alam dan teknologi tinggi strategis, konservasi, dan standardisasi nasional).

Otonomi daerah tidak ada artinya jika tanpa disertai dengan pelimpahan kewenangan keuangan dari pusat ke daerah. Sehingga UU No 25/1999 secara tegas mengatur tentang hal tersebut. Dengan diberlakukannya UU tersebut, maka daerah harus mampu menggali sendiri sumber-sumber pembiayaannya. Sumber-sumber keuangan daerah menurut UU. No 25 Tahun 1999 terdiri dari (a) Pendapatan Asli Daerah (PAD), (b) Dana Perimbangan, (c) Pinjaman daerah dan (d) Lain-lain pendapatan yang sah (hibah dan dana darurat). Hal inilah yang menjadi pegangan dari PDAM Kabupaten Grobogan sebagai salah satu perusahaan milik daerah maka harus mencari pendapatan tersendiri yang hasilnya juga merupakan kekayaan milik daerah.

Sementara itu Bapak Aryo selaku Subbag Pembukuan Keuangan Anggaran dan Pelaporan PDAM Kabupaten Grobogan, dalam kesempatan wawancaranya menyatakan bahwa pada dasarnya PDAM harus memenuhi enam syarat dalam pemberian pelayanan kepada pelanggan, untuk menjaga akuntabilitas PDAM, yaitu :

“Sebagai perusahaan milik daerah, maka PDAM harus berkeadilan, artinya semua elemen masyarakat berhak mendapat pelayanan air bersih, namun tidak boleh dibebankan sama. "Pemakaian lebih besar, harus berbeda tarifnya dengan pemakaian kecil atau menengah," katanya. Syarat kedua, adalah peningkatan mutu pelayanan. "Kami minta PDAM mampu menaikan debet air, agar :

terlayani secara baik, jangan sampai pelanggan tidak kebagian air. Ketiga, efisiensi dimana tingkat kehilangan air harus diminimalkan. Syarat keempat, adalah pemulihan biaya. Maksudnya, PDAM tidak terlalu berorientasi mencari keuntungan. Sebaliknya, kenaikan tarif dimaksudkan untuk me-recovery biaya operasional karena inflasi, merehabilitasi fasilitas agar kebocoran teknis turun, pemeliharaan, dan membayar cicilan utang, kelima, transparansi dan akuntabilitas. Artinya, publik harus mengetahui cara perhitungan tarif, alokasi untuk meningkatkan kinerja dan keenam, perlindungan air permukaan. PDAM harus mengalokasikan dana untuk recovery lingkungan hidup yang menjadi sumber air. (Wawancara, 4 Juli 2010).

Dari pernyataan tersebut bahwa akuntabilitas menjadi hal utama dari PDAM Kabupaten Grobogan sebagai perusahaan publik, walaupun pertanggungjawaban PDAM memang bukan hanya dititik beratkan pada laporan keuangan saja, namun juga bertanggungjawab terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tetapi kondisi keuangan juga tetap berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan. Karena keterbatasan dana, sarana dan prasarana dapat menghambat kegiatan pelayanan air bersih bagi masyarakat.

Mengingat tanggungjawab yang diemban oleh PDAM bukan hanya untuk mencari laba/profitabilitas, tetapi juga tanggungjawab terhadap peran sosialnya yaitu untuk melayani masyarakat, maka PDAM berusaha untuk mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki saat ini demi kelangsungan PDAM dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pertanggungjawaban PDAM Kabupaten Grobogan sudah dilaksanakan dengan baik khususnya mengenai akuntabilitas akan tetapi untuk lebih diketahui masyarakat luas maka pertanggungjawaban dari PDAM

Kabupaten Grobogan perlu disampaikan ke masyarakat melalui media publik misalnya koran ataupun radio.

### **C. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Grobogan Dalam Kegiatan Penyediaan Air Bersih**

Kebutuhan akan air bersih termasuk kebutuhan dalam sektor publik dan merupakan bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah. PDAM sendiri sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk BUMD lazimnya memiliki misi untuk memberikan pelayanan publik yang optimal pada bidang yang langsung berhubungan dengan kesejahteraan rakyat. Sebagai instansi yang berbentuk BUMD, disamping memiliki misi bagi pelayanan publik, PDAM kadang-kadang diberi tugas sebagai salah satu komponen yang menggerakkan perekonomian daerah, memberikan atau membuka kesempatan kerja, dan sekaligus diharapkan mampu memberikan kontribusi sebagai salah satu komponen bagi pemasukan kas daerah dari keuntungan yang diperolehnya.

Faktor pendukung dan penghambat kinerja dari PDAM Kabupaten Grobogan antara lain :

#### **1. Faktor Pendukung Kinerja PDAM Kabupaten Grobogan**

##### **a. Aspek Ekonomi**

Aspek ekonomi sebagai faktor pendukung kinerja PDAM Kabupaten Grobogan terdiri dari beberapa bagian, yaitu :

1) Pola pemakaian air pelanggan cukup tinggi

Pola pemakaian air dari pelanggan yang cukup tinggi membuat kinerja PDAM semakin baik, hal ini dikarenakan untuk mencukupi kebutuhan air dari pelanggan maka PDAM dituntut untuk meningkatkan kinerjanya baik dari segi teknis maupun operasional guna memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan Subbag Humas dan Pengaduan Pelanggan, yang menyatakan :

“Rata-rata konsumen dalam memakai air cukup tinggi, inilah yang menyebabkan kami dituntut untuk bekerja keras dalam rangka memenuhi pola konsumsi air dari pelanggan, dan terus terang hal tersebut menjadi pendorong kami untuk terus bekerja demi kepuasan pelanggan” (wawancara, 4 Juli 2010).

Hal ini juga diperkuat dari Subbag Rekening dan Penagihan yang dalam kesempatan wawancaranya menyatakan :

“Pemakaian Rata-rata konsumen di sini cukup tinggi, saya lihat rata-rata pemakaian konsumen jarang yang menurun pembayarannya, hal ini tentu menyenangkan kami tetapi juga mendorong kami untuk memberikan pelayanan yang lebih baik lagi” (wawancara, 4 Juli 2010).

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa faktor ekonomi menjadi pendorong dari kinerja PDAM Kabupaten Grobogan dalam menyediakan air bersih kepada masyarakat atau pelanggan.

## 2) Tingginya Kebutuhan Masyarakat

Kebutuhan masyarakat Gunungkidul terhadap air bersih cukup tinggi. Hal Ini disebabkan karena air bersih termasuk kebutuhan dasar masyarakat. Sedangkan untuk mendapatkan air bersih yang layak konsumsi masih cukup sulit didapatkan , mengingat kondisi wilayah yang cenderung kering dan tandus.



Oleh sebab itu sebagian besar masyarakat menggunakan air dari PDAM untuk mencukupi kebutuhan air sehari-hari. Kebutuhan masyarakat akan air bersih yang cukup tinggi ini, akan mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap air bersih itu sendiri.

Hasil wawancara dengan Kepala PDAM Kabupaten Grobogan menyatakan bahwa :

"kondisi geografis kami yang terbukti sebenarnya menjadi potensi besar bagi kami karena masyarakat akan membutuhkan air bersih untuk konsumsi sehari-hari, ini menjadi tugas kami untuk menyediakan air walaupun kami juga berupaya secara sosial untuk memberikan gratis kepada masyarakat yang benar-benar membutuhkannya dalam kondisi-kondisi tertentu" (wawancara, 4 Juli 2010).

PDAM selaku Badan Usaha Milik Daerah yang mempunyai tugas melakukan pelayanan air bersih kepada masyarakat sehingga diperlukan upaya untuk mengantisipasi penambahan sambungan rumah dengan peningkatan kapasitas produksi air. Daya beli masyarakat terhadap air bersih yang semakin meningkat akan berdampak pada kemampuan sumber air baku yang harus disediakan oleh PDAM dan ini menjadi pendukung bagi PDAM untuk meningkatkan kinerjanya bagi masyarakat.

b. Aspek Sumber Daya

Aspek sumber daya dari sisi masyarakat adalah potensi jumlah penduduk di Kabupaten Grobogan. Cakupan pelayanan juga merupakan indikator keberhasilan PDAM dalam melayani kebutuhan air bersih masyarakat. Jumlah penduduk, Kabupaten Grobogan menurut BPS tahun 2008, memiliki jumlah penduduk 1.394.480 jiwa dan sebanvak

16.891 merupakan pelanggan PDAM, hal ini tentu menjadi potensi yang besar bagi PDAM dalam rangka meningkatkan jumlah pelanggannya.

Hal ini diketahui dari hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Grobogan yaitu :

“Saat ini antara cakupan pelanggan kami dengan jumlah penduduk Kabupaten Grobogan masih jauh hanya sekitar, yang hanya mencapai 30%, hal ini menjadi faktor pendorong kami untuk terus meningkatkan pelayanan untuk meningkatkan jumlah pelanggan kami” (wawancara, 4 Juli 2010).

Dalam rangka untuk meningkatkan minat calon pelanggan maka PDAM Kabupaten Grobogan memberikan berbagai kemudahan bagi calon pelanggan baru, hasil wawancara dengan Subbag Humas dan Pengaduan Pelanggan, dalam wawancarnya menyatakan :

Ada syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh masyarakat bila ingin menjadi pelanggan PDAM. Syarat tersebut terdiri dari 2 hal yaitu syarat administratif dan syarat teknis, syarat administratif antara lain menyerahkan fotocopy KTP, mengisi blangko pendaftaran, dan membayar biaya pendaftaran. Sedangkan syarat teknisnya meliputi lokasi pelanggan terjangkau dari jaringan pipa PDAM, tekanan air sampai kepelanggan baik/memungkinkan., serta termasuk dalam peta situasi yang diajukan untuk dipasang sambungan. (wawancara, 5 Juli 2010).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka faktor pendorong dari sisi ekonomi adalah potensi penduduk yang masih cukup besar, sehingga hal tersebut menjadi pendukung yang dapat meningkatkan kinerja PDAM.

## 2. Faktor Penghambat Kinerja PDAM Kabupaten Grobogan

### a. Sumber Daya Manusia

Kegiatan penyediaan air bersih yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Grobogan masih ditemui berbagai hambatan yang dihadapi, diantaranya mengenai sumber daya manusia (SDM). Secara kuantitas, SDM di lingkungan PDAM masih kurang dibanding dengan wilayah pelayanannya. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Mulyadi, SP selaku Direktur PDAM Kabupaten Grobogan berikut ini:

”besarnya cakupan wilayah yang menjadi coverage kami membuat kami kekurangan sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena wilayah kami, standar kami adalah 1 karyawan itu melayani 50 pelanggan sehingga secara jumlah karyawan masih kurang, Cuma kami perlu melakukan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan inilah yang menjadi pekerjaan bagi kita”(wawancara, 4 Juli 2010).

Hal senada juga diungkapkan oleh Subbag Perencanaan Teknik, sebagai berikut:

”secara kuantitas pegawai disini memang kurang, apalagi di sektor PDAM unit di mana dan harus mengurus segala kegiatan yang ada di kantor unit. Untuk melayani masyarakat terkadang kami kerepotan untuk membagi antar wilayah sehingga terkadang terjadi tumpang tindih pekerjaan ”. (wawancara, 5 Juli 2010)

Dari keterangan yang disampaikan diatas, dapat diketahui bahwa jumlah pegawai yang ada di PDAM saat ini masih kurang dan belum sesuai dengan standar yang ditetapkan. Keterbatasan jumlah pegawai ini menyebabkan pembagian tugas masih bisa dilaksanakan dengan baik. Sehingga 1 orang pegawai dapat mengurus beberapa tugas. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja PDAM dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

b. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Selain faktor SDM, keterbatasan sarana dan prasarana juga yang menghambat kinerja PDAM Kabupaten Grobogan dalam rangka memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat, sarana dan prasarana yang kurang memadai akan berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Sarana dan prasarana yang diperlukan untuk produksi dan distribusi air, seperti keterbatasan sumber air yang dikelola oleh PDAM dan masih terbatasnya beberapa peralatan yang dimiliki sehingga akan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas air yang diproduksi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Hasil wawancara dengan Bapak Mulyadi, SP mengenai keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki PDAM:

”kesulitan yang kami hadapi terutama di kantor-kantor unit mbak... keterbatasan alat seperti watertreatment, hanya berkapasitas kecil, padahal ini sangat penting sekali untuk wilayah pelayanan yang cukup luas seperti ini belum memadai.” (wawancara, 4 Jul 2010).

Kurangnya peralatan akan mempengaruhi kualitas air yang didistribusikan kepada masyarakat, khususnya pada saat musim penghujan. Karena saat musim penghujan biasanya sumber air yang dikelola oleh PDAM terkena luapan air sehingga menjadi banjir dan keruh. Ini akan mengakibatkan masyarakat kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM, karena kualitas air kurang baik. Sedangkan ketika musim kemarau, debit air di setiap sumber air akan turun, hal ini akan menyebabkan pelayanan air harus dilakukan secara bergilir. Untuk itu diperlukan penambahan sumber air untuk menambah produksi air yang akan didistribusikan kepada masyarakat.

Mengenai kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana PDAM yang masih rendah, juga disampaikan oleh Bapak Setyo, selaku Subag Peralatan Meter, Mekanikal dan Elektrikal berikut ini:

”sarana dan prasarana yang kami punya belum sepenuhnya mampu menjangkau area coverage kami, sebanyak 19 kecamatan yang ada, peralatan kami yang berupa alat penjernih kurang jumlahnya”(wawancara, 5 Juli 2010)

Kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh PDAM masih cukup rendah, sehingga masih perlu penambahan sarana dan prasarana untuk meningkatkan pelayanan. Akan tetapi, untuk merevitalisasi sarana dan prasarana tersebut diperlukan dana yang tidak sedikit dan hal inilah yang menjadi faktor penghambat PDAM untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan mengenai kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih tersebut maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Tiga indikator yang dilakukan dalam untuk mengukur kinerja PDAM Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih adalah efektivitas, responsivitas, dan akuntabilitas. Pengukuran terhadap kinerja PDAM tersebut sangat penting dilakukan karena hal ini akan berimplikasi terhadap kualitas pelayanan yang akan diberikan dalam masyarakat dalam penyediaan air bersih serta upaya untuk memperbaiki kinerja juga dilakukan secara lebih terarah dan sistematis.
2. Efektivitas PDAM Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih dapat dikatakan belum maksimal. Efektivitas belum maksimal tersebut penyebabnya adalah kontinuitas distribusi air PDAM Kabupaten Grobogan masih belum mencapai 100% dalam arti distribusi air masih mengalami kemacetan yang dikarenakan terjadinya kebocoran pipa yang menyebabkan distribusi air tidak sampai pada tempat-tempat tertentu, adanya konsumen yang menggunakan mesin pompa air sehingga berakibat konsumen yang lainnya tidak mendapatkan pasokan air, musim kemarau membuat bahan baku air sungai tidak dapat diolah menjadi air bersih karena mengandung kadar garam yang tinggi, distribusi air bersih

sewaktu-waktu bisa tidak mengalir karena pada saat itu PDAM melakukan kegiatan *maintenance* (pemeliharaan) berupa pembersihan sarana pengolahan air bersih.

3. Responsivitas PDAM Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih bagi masyarakat dapat dikatakan belum maksimal dan perlu ditingkatkan, dimana keluhan dari pelanggan terutama pada sikap tanggapan yang diberikan oleh pihak PDAM dalam menangani keluhan dari masyarakat.
4. Akuntabilitas atau pertanggungjawaban PDAM Kabupaten Grobogan menjadi hal utama sebagai perusahaan publik, di mana PDAM berusaha untuk mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki saat ini demi kelangsungan PDAM dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. PDAM Kabupaten Grobogan telah menyajikan laporan keuangannya melalui auditor independen untuk menjaga akuntabilitas perusahaan.
5. Adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja PDAM Kabupaten Grobogan baik faktor yang mendukung ataupun yang menghambat kinerja yang berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal). Faktor yang mendukung kinerja PDAM antara lain adanya faktor ekonomi diantaranya pola pemakaian air yang cukup tinggi sertatingginya kebutuhan masyarakat dan faktor pendukung yang kedua adalah sumber daya penduduk di Kabupaten Grobogan. Sedangkan faktor yang menghambat kinerja PDAM dalam memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat ialah masih rendahnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh PDAM serta keterbatasan sarana dan prasarana yang ada.

## B. Saran

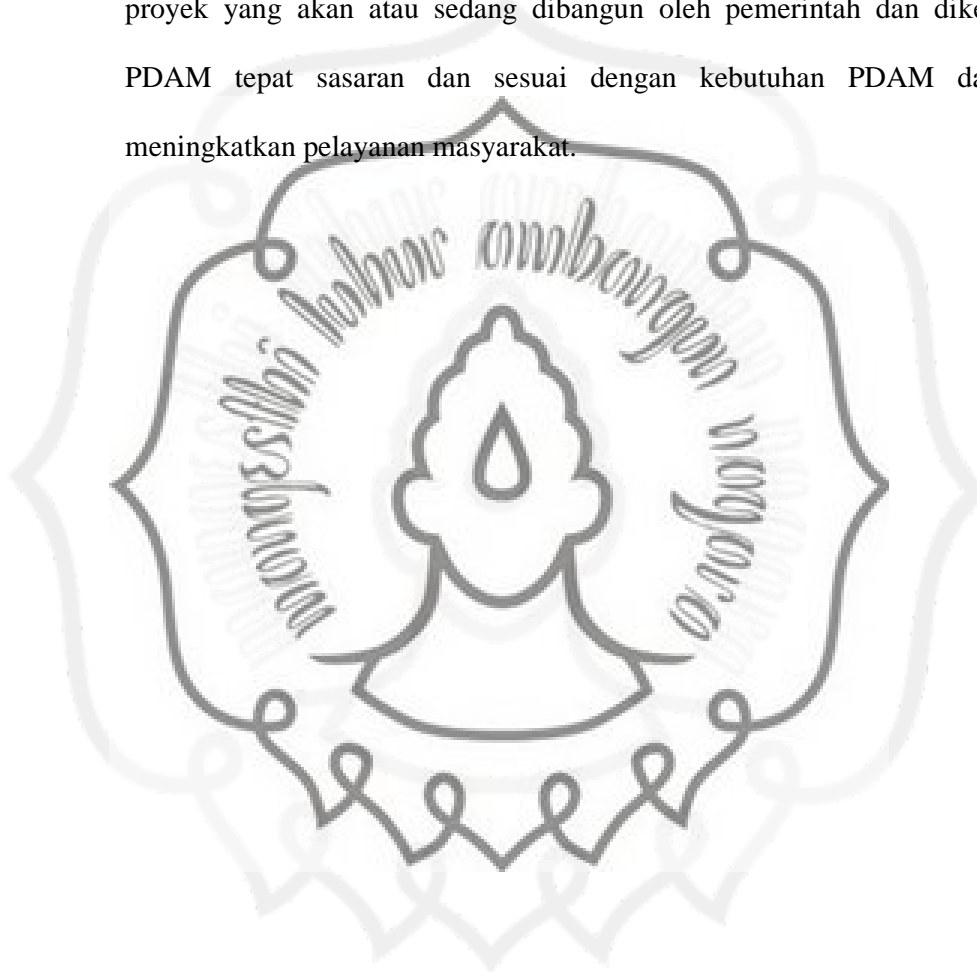
Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai kinerja PDAM Kabupaten Grobogan dalam kegiatan penyediaan air bersih tersebut, jika dilihat dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu efektivitas, responsivitas, dan akuntabilitas maka dapat dikatakan kinerja PDAM Kabupaten Grobogan belum maksimal. Untuk itu, peneliti mencoba memberikan beberapa saran atau rekomendasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi PDAM Kabupaten Grobogan dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, beberapa saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM, maka sikap responsivitas PDAM perlu ditingkatkan. Keluhan-keluhan yang masuk perlu ditangani dengan baik dan memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat agar mereka dapat memahami dan puas dengan pelayanan yang diberikan sehingga pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) perlu ditingkatkan dalam penyelenggaraan pelayanan.
2. Untuk meningkatkan kapasitas SDM, maka PDAM perlu melakukan pembaharuan dan pemantapan kebijakan terhadap rekrutmen dan seleksi terhadap pegawai/karyawan sesuai dengan kebutuhan agar dapat meningkatkan kuantitas, kualitas dan profesionalitas para pegawai. Di samping itu, PDAM meningkatkan program-program pendidikan dan pelatihan mengenai pengelolaan air bersih untuk seluruh pegawai. Cara yang ditempuh PDAM terkait peningkatan program diklat tersebut adalah



dengan mengirim pegawai mengikuti program pendidikan dan pelatihan dan mendatangkan tentor/pelatih yang bisa memberikan pendidikan dan pelatihan.

3. Koordinasi antara PDAM dan pemerintah perlu ditingkatkan agar proyek-proyek yang akan atau sedang dibangun oleh pemerintah dan dikelola PDAM tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan PDAM dalam meningkatkan pelayanan masyarakat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto dkk.2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Pusat Studi dan Kependudukan dan Kebijakan UGM
- Bolton, Mike, 2003, *Public Sector Performance Measurement : Delivering Greater Accountability*, Work Study, Volume 52 Number 1
- Bryson, John, M, 2002, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Jakarta
- Bruijn, de Hands, 2002, *Performance Measurement in the Public Sector : Strategies to Cope With the Risks of Performance Measurement*, The International Journal of Public Sector Management, Volume 15 No. 7
- Burri, Roger, L and Stephen Welch, 1997, *Accountability for Environmental Performance of the Australian Commonwealth Public Sector*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Volume 10, Nomor 4.
- Deddy Supriady Bratakusuma & Dadang Solihin. 2002. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Depdiknas, 2004, *Panduan Penilaian Kinerja Sekolah Dasar*, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar, Jakarta
- H.B Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta UNS Press
- Henry Simamora, 2002, *Manajemen Personalia*, Liberty, Yogyakarta
- Hessel Nogi S. Tangkilisan. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka.
- Joko Widodo. 2008. *Birokrasi Berbasis kinerja*. Malang : Bayumedia Publishing
- Lexy J. Moloeng, 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mohamad Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : BPFE
- Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.

Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar :

Reza Surya dan Santosa Tri Hananto, 2004, *Pengaruh Emotional Quotient Auditor Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik, Perspektif*, Volume 9, Nomor 1.

Sutopo, 2003. *Pelayanan Prima*, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara

Yeremias T. Keban. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta : Gava Media.

Sumber lain :

<http://grobogan.go.id>, 2010

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. diakses melalui <http://www.nakertrans.go.id/undang-undang/Kepmen/MENPAN>

Profil PDAM Kabupaten Grobogan Tahun 2010

