BAB III

ANALISIS IMPLEMENTASI KONSEP NEW PUBLIC MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI PDAM TIRTAMARTA YOGYAKARTA

(PERIODE TAHUN 2011 – 2014)

A. Manajemen Profesional di Sektor Publik

1. Upaya inovasi yang terarah

Dalam melakukan manajemen professional di sektor publik sesuai dengan konsep *New Public Managemen* (NPM) dalam hal pengelolaan yakni untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, maka sebuah organisasi perlu melakukan inovasi. Hal tersebut seperti yang sudah dilakukan oleh perusahaan daerah dalam hal ini adalah PDAM Tirtamarta yang berupaya memberikan kemudahan bagi para pelanggannya melalui inovasi-inovasi yang sudah dilakukan. Adapun inovasi yang dilakukan yaitu dengan mengutamakan pelayanan kepada pelanggan PDAM Tirtamarta berupa kemudahan teknis pembayaran yang sebelumnya hanya bisa melalui loket pembayaran PDAM Tirtamarta sekarang sudah dapat dilakukan dengan 3 alternatif model pembayaran. Alternatif pembayaran ini sebagai bentuk inovasi pelayanan kepada masyarakat yang mana pelanggan PDAM Tirtamarta sekarang dapat membayarkan melalui Kantor POS, Bank, Loket pembayaran PDAM itu sendiri. Dengan adanya inovasi yang telah disebutkan tentunya akan lebih mempermudah

yang telah dilakukan bertujuan untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan PDAM Tirtamarta.

> *"....Arah inovasi memberikan kemudahan pembayaran melalui kantor POS, Bank, dan Loket pembayaran PDAM agar pelanggan mudah dalam melakukan pembayaran. Sehingga ya dalam hal ini harapannya dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan...."*[45]

Untuk meningkatkan inovasi di PDAM Tirtamarta, perusahaan secara periodik selalu melakukan pemeriksaan terhadap kualitas air yang akan didistribusikan kepada pelanggan dengan melakukan kerjasama dengan instansi lainnya yang terkait (Dinas Kesehatan dan Balai Teknik Kesehatan Lingkungan) sehingga pelayanan menjadi semakin baik dan meningkat. Kemudian inovasi yang lainnya terkait dengan pelayanan pengaduan dimana PDAM Tirtamarta membuka layanan *Call Center* dan penanganan langsung ketika terjadi kerusakan instalasi jaringan pipa distribusi dalam 24 Jam. Dengan adanya inovasi tersebut pelanggan setiap saat/setiap waktu pelanggan ketika ada permasalahan bisa langsung menghubungi PDAM Tirtamarta.

Untuk inovasi yang sudah dilakukan PDAM Tirtamarta dalam hal pembayaran sudah baik, pelanggan sudah bisa melakukan pembayaran melalui kantor Pos dan Bank, tidak harus datang secara langsung ke loket pembayaran di kantor PDAM. Hal tersebut merupakan salah satu komitmen PDAM untuk memberikan kemudahan pembayaran bagi pelanggan. Dengan adanya kemudahan pembayaran maka akan memberikan dampak positif bagi PDAM yakni berupa meningkatnya laba penghasilan PDAM Tirtamarta yang tentunya ini akan

---

[45] [illegible] 29 Juli 2015, di kantor PDAM Yogyakarta

berpengaruh juga dalam meningkatnya Pendapatan Asli Daerah. Bentuk inovasi ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Friedrichsmeir yang dikutip oleh Wuryani, dalam *New Public Management* pada aspek upaya inovasi yang terarah merupakan suatu ide dan upaya yang digunakan untuk mereformasi administrasi publik.[46]

2. Penggunaan Indikator Kerja.

Sesuai dengan bentuk manajemen profesional di sektor publik dalam konsep *New Public Managemen* (NPM), untuk mengukur kualitas baik atau buruknya sebuah organisasi maka sebuah organisasi perlu menetapkan Indikator Kerja bagi pegawai agar dapat tercapai pengelolaan yang professional sesuai dengan konsep NPM. Dalam menetapkan indikator kerja tersebut PDAM Tirtamarta berdasarkan pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. Adapun indikator kerja dari PDAM dapat dilihat dalam tabel berikut :

---

[46] Wuryani, Kepemimpinan dan Pengembangan karir SDM Pada Administrasi Publik Berbasis Pendekatan New Publik Management (NPM) Untuk Mewujudkan Good Governance, Buletin

Tabel 3.1. Indikator Kerja PDAM Tirtamarta

Indikator Kerja Perusahaan		
Aspek Keuangan	**Aspek Oprasional**	**Aspek Administrasi**
1. Rasio laba terhadap aktiva produktif 2. Rasio laba terhadap penjualan 3. Rasio aktiva lancar terhadap utang lancar 4. Rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas 5. Rasio total aktiva terhadap total utang 6. Rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi 7. Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo 8. Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air 9. Jangka waktu penagihan piutang 10. Efektifitas penagihan	1. Cakupan Pelayanan 2. Kualitas Air Distribusi 3. Kontinuitas Air 4. Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi 5. Tingkat Kehilangan Air 6. Peneraan Meter Air 7. Kecepatan Penyambungan Baru 8. Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan 9. Kemudahan Pelayanan 10. Rasio Karyawan per 1000 pelanggan.	1. Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan) 2. Rencana Organisasi dan Uraian Tugas 3. Prosedur Operasi Standar 4. Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing); 5. Pedoman Penilaian Kerja Karyawan 6. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 7. Tertib Laporan Internal 8. Tertib Laporan Eksternal 9. Opini Auditor Independen 10. Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir.

Sumber : Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.

Melihat dari analisis data yang telah dilakukan, untuk aspek keuangan pengelolaannya sudah berhasil. Dilihat dari jumlah saldo PDAM Tirtamarta dari tahun 2011-2014 di atas 1.5 M. Untuk data saldo dari tahun 201-2014 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Jumlah Saldo PDAM Tirtamarta Tahun 2011-2014

Tahun	Jumlah Saldo
2011	Rp. 2.446.571.056
2012	Rp. 1.958.083.000
2013	Rp. 1.670.781.371
2014	Rp. 1.725.501.022

Sumber : *Data Bagian SPI PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, 28 Juli 2015*

Kemuadian untuk aspek oprasional dalam pengelolaannya belum berhasil, karena dalam pelaksanaan pengelolaan untuk perairan masih belum sesuai dengan standar yang diberlakukan oleh bagian teknis di PDAM Tirtamarta. Tingkat kontinuitas air dan tekanan air masih di bawah 0,7 Bar.

Sedangkan pada aspek administrasi dalam pengelolaannya sudah tercapai. Dalam pengelolaannya PDAM Tirtamarta sudah tertib administrasi seperti halnya adanya laporan rutin yang slalu dilaksanakan dan adanya SOP yang dijalankan sesuai dengan alurnya, selain itu juga selalu dilakukannya audit internal dan Evaluasi oleh bagain SPI.

Indikator kerja seperti yang ada pada tabel di atas menjadi dasar untuk mengukur kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya indikator kerja ini diharapkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat oleh PDAM Tirtamarta akan semakin baik. Untuk mewujudkan pelayanan publik yang semakin baik, tentunya harus didukung juga dengan kemampuan dan skill SDM yang sesuai dengan tupoksinya sebagai ukuran capaian kerja. Oleh karena itu dari

pelatihan dan seminar baik yang diselenggarakan secara internal maupun secara eksternal.

Pelaksanaan indikator kerja di PDAM sudah baik karena didukung dengan adanya berbagai macam kegiatan pendidikan dan pelatihan, seminar bagi para pegawai PDAM Tirtamarta maka dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai sehingga dengan kompetensi yang baik maka kualitas kinerja dari organisasi PDAM juga akan lebih meningkat, hasil yang diharapkan laba perusahaan bisa lebih maksimal, dan akan mendorong bertambahnya nilai PAD. Adanya indikator kerja dalam perusahaan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Christopher Hood dalam karakteristik NPM yaitu adanya standar kinerja dan ukuran kinerja.[47]

3. Motivasi Kerja

Dalam menjaga motivasi kerja para pegawai di PDAM Tirtamarta sesuai dengan bentuk manajemen profesional di sektor publik dalam konsep *New Public Managemen* (NPM), untuk menjaga motivasi kerja para pegawai maka sebuah organisasi perlu menciptakan hal yang dapat meningkatkan kualitas kerja para pegawai untuk menuju pengelolaan yang professional sesuai dengan konsep NPM. Dalam menjaga motivasi kerja para pegawai di PDAM Tirtamarta, Perusahaan memberikan *Reward* dan *Punishment* bagi setiap pegawai. Untuk pegawai yang melakukan pekerjaan secara baik dan maksimal maka dari perusahaan akan memberikan *Reward* berupa intensif gaji dan kenaikan jabatan

---

[47] [illegible] UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2007, hlm. 39

sesuai dengan pertimbangan yang telah dilihat oleh bidang Manajemen perusahaan PDAM itu sendiri. Sedangkan untuk pegawai yang tingkat etos kerjanya masih rendah sebagai bentuk punishment perusahaan memberikan peringatan atau teguran dan apabila masih belum ada perubahan maka tindakan dari perusahaan tidak memberikan jabatan. Selanjutnya apabila masih tetap belum bisa berubah maka perusahaan akan memberikan sanksi dan melakukan proses skorsing sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Dalam memberikan motifasi kerja kepada para pegawai PDAM Tirtamarta masih mengalami beberapa kendala dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dalam hal ini kendala yang masih dihadapi adalah mengubah tingkat etos kerja pegawai yang masih rendah dalam melakukan pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karakter personal pegawai hanya memiliki kemampuan tingkat kerja yang minimal sehingga susah untuk dipaksakan dalam meningkatkan etos kerjanya.[48]

Untuk cara membangun tingkat motivasi kerja di PDAM Tirtamarta sudah berhasil yakni dilakukan dengan memberikan *Reward* dan *Punishment* dengan hal itu maka akan menumbuhkan semangat berkompetisi yang sehat dalam bekerja. Adanya kompetisi yang sehat ini tentu akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai maupun perusahaan sehingga dapat memberikan kepuasan pelayanan terhadap pelanggan. Dengan adanya kepuasan dari pelanggan maka pelanggan akan semakin meningkat, keuntungan juga semakin bertambah tentu

---

[48] Rangkuman wawancara dengan Bpk. Sulistiya selaku Staf. Bidang Personalia

nilai PAD juga ikut meningkat. Bentuk inovasi ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Friedrichsmeir, dalam *New Public Management* pada aspek motivasi kinerja merupakan suatu ide dan upaya yang digunakan untuk mereformasi administrasi publik.[49]

B. Standar kinerja dan ukuran kinerja

1. Visi & Misi PDAM Tirtamarta Yogyakarta

PDAM Tirtamarta Yogyakarta memiliki Visi ***Menjadikan PDAM Tirtamarta Yogyakarta yang Unggul, Profesional dan Mandiri.*** Visi PDAM Tirtamarta Yogyakarta merupakan gambaran masa depan Perusahaan yang akan dipilih dan diwujudkan pada suatu saat nanti. Hal yang ada pada konsep NPM yakni sebagai standar kinerja dan ukuran kinerja yang meliputi aspirasi, nilai-nilai dan kebutuhan untuk mewujudkan harapan dimasa datang.[50] Kemudian untuk penjelasan dari Visi PDAM Tirtamarta adalah sebagai berikut :

a. Unggul artinya pelayanan PDAM kedepan lebih baik, dari sisi kuantitas, kualitas, kontinuitas, dan keterjangkauan.
b. Profesional artinya PDAM mempunyai komitmen dalam mewujudkan dan meningkatkan kualitas pelayanan air minum.
c. Mandiri artinya Pembiayaan investasi dalam pengembangan dan pelayanan air minum dengan kemampuan sendiri.

---

[49] *Ibid,* Wuryani Hlm-13
[50] Web resmi PDAM Tirtamarta diakses dari http://pdamkotajogja.co.id/hal-visi--

Misi merupakan realisasi kegiatan yang akan menjadikan PDAM Tirtamarta mampu menghasilkan air minum berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan Stakeholders.[51] Adapun MISI PDAM Tirtamarta, Kota Yogyakarta secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menyediakan air bersih sesuai kebutuhan masyarakat yang memenuhi standar kesehatan dan berkesinambungan.
2. Mewujudkan profesionalisme dalam pelayanan.
3. Menjadikan PDAM Tirtamarta sebagai alat kelengkapan otonomi daerah yang dapat diandalkan.
4. Menyiapkan kualitas SDM yang profesional di bidangnya.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Misi ditetapkan sebagai upaya perusahan untuk mewujudkan visinya dimasa yang akan datang. Dengan visi PDAM Tirtamarta, Kota Yogyakarta, yaitu menjadi perusahaan yang dapat *Menyediakan air siap minum untuk masyarakat Kota Yogyakarta*, maka misi yang ditetapkan antara lain dapat menyediakan air bersih yang memenuhi syarat kesehatan dan terus berkesinambungan.

Menyediakan air bersih sesuai kebutuhan masyarakat yang memenuhi standar kesehatan dan berkesinambungan merupakan misi pertama yang harus dijalankan oleh PDAM Tirtamarta, Kota Yogyakarta. Dengan terus-menerusnya program perbaikan dilakukan oleh PDAM Tirtamarta, Kota Yogyakarta maka sasaran yang ingin dicapai adalah meningkatnya kualitas pelayanan air bersih

[51]Web resmi PDAM Tirtamarta diakses dari http://pdamkotajogja.co.id/hal-visi--

yang memenuhi standar kesehatan, sehingga PDAM dapat meraih visi yang diinginkan yaitu penyediaan air siap minum di Kota Yogyakarta.

Selanjutnya, untuk mewujudkan visi yang ditetapkan tersebut, upaya lainnya yang senantiasa harus dilakukan oleh PDAM Tirtamarta, Kota Yogyakarta adalah terwujudnya profesionalisme dalam pelayanan. Aspek ini sangat penting dalam mewujudkan visi PDAM yang dapat memberikan pelayanan air siap minum kepada para pelanggannya.

Kemudian untuk mendukung suksesnya mewujudkan visi Kota Yogyakarta, PDAM tidak hanya sebagai penyedia prasarana kota air siap minum, melainkan juga diharapkan PDAM Tirtamarta, Kota Yogyakarta juga dapat memberikan kontribusinya dalam pembangunan Kota Yogyakarta pada era otonomi yang terus berjalan. Kemandirian Kota Yogyakarta yang didukung oleh seluruh perusahaan daerah di dalamnya termasuk PDAM sangat diidamkan. Untuk itu PDAM Tirtamarta akan berusaha terus untuk menjadi PDAM yang sehat secara finansial khususnya sehingga PDAM dapat memegang peran penting yaitu dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pembangunan Kota Yogyakarta.

Faktor sumber daya manusia merupakan hal yang penting yang diangkat tersendiri dalam misi yang akan dilakukan oleh PDAM Tirtamarta, Kota Yogyakarta. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional merupakan misi yang ingin dicapai oleh PDAM. Misi ini dipandang sangat

manusia merupakan faktor utama di dalam usaha pelayanan publik sekaligus sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Diharapkan keberhasilan yang diperoleh, yaitu keuntungan yang mencukupi akan mendukung misi perusahaan yaitu sebagai komponen yang memiliki peranan penting dalam pembangunan Kota Yogyakarta.

Kemudian terkait dengan peningkatan kesejahteraan karyawan telah ditetapkan sebagai faktor yang sangat penting dalam program pengembangan PDAM di masa depan. PDAM Tirtamarta, Kota Yogyakarta akan melakukan berbagai upayanya sehingga keuntungan perusahaan yang diperoleh digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sejahtera memiliki makna bahwa penghasilan yang diperoleh karyawan akan melebihi dari kebutuhan pokok keluarganya. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Allison yaitu dalam manajemen komponen internal mengenai manajemen suberdaya.[52]

1. Standar kinerja PDAM Tirtamarta

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari pegawai yang ada di dalam sebuah organisasi, maka organisasi tersebut harus memiliki standar kinerja sesuai dengan konsep NPM. PDAM Tirtamarta memiliki standar kinerja untuk pelayanan publik yang diklasifikasikan ke dalam tiga hal yakni pengaduan pelanggan, pengolahan air produksi dan pemeriksaan sampel air. Untuk standar kinerja terkait dengan pengaduan pelanggan; 1) petugas memeriksa dan

mengirim surat perintah pekerjaan ke bagian terkait sesuai jenis aduan; 3) bila penanganan pengaduan telah selesai, petugas terkait melaporkan melalui komputer online; 4) bagian pelayanan memantau dan memastikan penyelesaiaan melalui kompter LAN.

Kemudian untuk standar kinerja yang terkait dengan pengolahaan air produksi yakni petugas mengoperasikan, memantau, memperbaiki peralatan-peralatan dan unit-unit operasi yang ada di lokasi sumber air dan didalam lokasi IPA (Instalasi Pengelolaan Air) serta melakukan koordinasi dengan kasi produksi, kasi pemeliharaan intalasi IPA laboratorium dan kasi pemeliharaan instalasi distribusi transmisi. Untuk standar kinerja terkait dengan pemeriksaan sample air adalah petugas memeriksa air di sumber-sumber produksi, air di *reservoir* dan air di pelanggan serta melakukan koordinasi dengan kasi produksi dan humas/kepala bagian pelanggan. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Allison (1982) yaitu dalam manajemen komponen internal mengenai manajemen suberdaya.[53]

2. Faktor Internal dan Eksternal Yang mempengaruhi penetapan standar kinerja PDAM Titramarta.

Dalam penetapan standar kinerja yang ada pada konsep *New Public Management* (NPM), Faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan PDAM Tirtamarta dalam melakukan penetapan standar kinerja berasal dari internal dan eksternal. Adapun faktor internal yang mempengaruhi penetapan standart kinerja

Tirtamarta sendiri, sedangkan untuk faktor eksternal yang mempengaruhi adalah dari skala tingkat kebutuhan dari instansi lainnya yang bersangkutan dengan PDAM Tirtamarta seperti (Pemkot Yogyakarta, Lab. Kesehatan Balai Teknik Kesehatan Lingkungan dan Dinas Kesehatan)

Kemudian untuk faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai secara internal yaitu pengaruh lingkungan kerja di dalam PDAM Tirtamarta itu sendiri dalam hal ini seperti pengaruh dari rekan kerja dan bentuk *Reward* dari perusahaan. Untuk faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu adalah budaya kerja dari instansi lain yang baik kemudian di bawa ke PDAM Tirtamarta sesuai dengan kebutuhan yang akan dilakukan.[54]

Untuk standar kinerja dan ukuran kinerja sudah berhasil dijalankan karena pegawai telah melakukan pekerjaan berdaarkan SOP, sehingga pegelolaan PDAM Tirtamarta semakin bagus. Hal ini tentu berdampak pada peningkatan jumlah pelanggan. Dengan jumlah pelanggan yang meningkat tentu akan menambah nilai laba serta nilai PAD. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Allison (1982) yaitu dalam manajemen komponen internal mengenai manajemen konstituen eksternal.[55]

C. Penekanan terhadap pengendalian Output dan Outcome

Dalam konsep *New Public Management* (NPM), untuk aspek penekanan terhadap output dan outcome dari PDAM Tirtamarta sendiri yang akan dijelaskan adalah meliputi penekanan kontrol perairan dan penekanan outcome perusahaan.

1. Kontrol Perairan

Dalam melakukan kontrol perairan, beberapa hal yang menjadi penekanan oleh PDAM Tirtamarta adalah pada kualitas air, tekanan distribusi mesin air pada pelanggan dan pengontrolan meteran air pada pelanggan.

> *"....hal yang perlu ditekankan atau dikontrol terkait dengan perairan adalah kualitas airnya harus sesuai dengan standar yang dikeluarkan oleh keMenterian kesehatan, kemudian pengontrolan debit air, serta pencatatan meteran air pada pelanggan...."*[56]

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwasanya PDAM Tirtamarta Yogyakarta untuk melakukan pengontrolan terhadap air yang akan didistribusikan kepada pelanggan melakukan penekanan terhadap kualitas air dimana untuk kualitas air ini harus memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh kementerian kesehatan. Kemudian hal lain yang menjadi penekanan adalah pada debit air yang ada pada mesin pemompa yang di distribusiakan melalui pipa-pipa pada pelanggan, serta melakukan pengontrolan terhadap meteran air yang ada di pelanggan dan juga mengotrol tekanan airnya sesuai aturan standart yang dikeluarkan PDAM yaitu 0,7 bar. Untuk kegiatan pengontrolan air pada pelanggan dilakukan oleh bidang distribusi secara periodik yakni tiap bulan sekali dengan cara *random sample*.

Namun pada pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi PDAM Tirtamarta. Kendala-kendala ini adalah pada tekanan air yang kurang maksimal, kualitas air terkadang masih belum bersih dikarenakan terdapat kotoran dari hasil sisa pembersihan pipa atau penampung air di sumber utama, adanya *illegal connection* pada pipa yang dilakukan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab, kebocoran pipa distribusi pada pelanggan yang disebabkan karena rusaknya instalasi pipa, serta tidak akuratnya mesin pengukur/meteran yang ada di pelanggan.

2. Penekanan Outcome Perusahaan

Pada penekanan outcome yaitu adalah dampak, manfaat, harapan perubahan dari sebuah kegiatan atau pelayanan suatu program perusahaan yang ingin diwujudkan oleh PDAM Tirtamarta yakni lebih berorientasi seperti yang ada di misi perusahaan PDAM Tirtamarta sendiri.

> *"....Untuk outcome perusahaan sendiri kami lebih mengacunya ya pada misi perusahaan PDAM ini sendiri, karna misi ini selain memberikan kepuasan pada pelanggan juga kami tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan...."*[57]

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui untuk penekanan outcome dari PDAM Tirtamarta yang ingin diwujudkan adalah misi dari PDAM Tirtamarta yakni; 1) Menyediakan air bersih sesuai kebutuhan masyarakat yang memenuhi standar kesehatan dan berkesinambungan; 2) Mewujudkan profesionalisme dalam pelayanan; 3) Menjadikan PDAM Tirtamarta sebagai alat kelengkapan otonomi

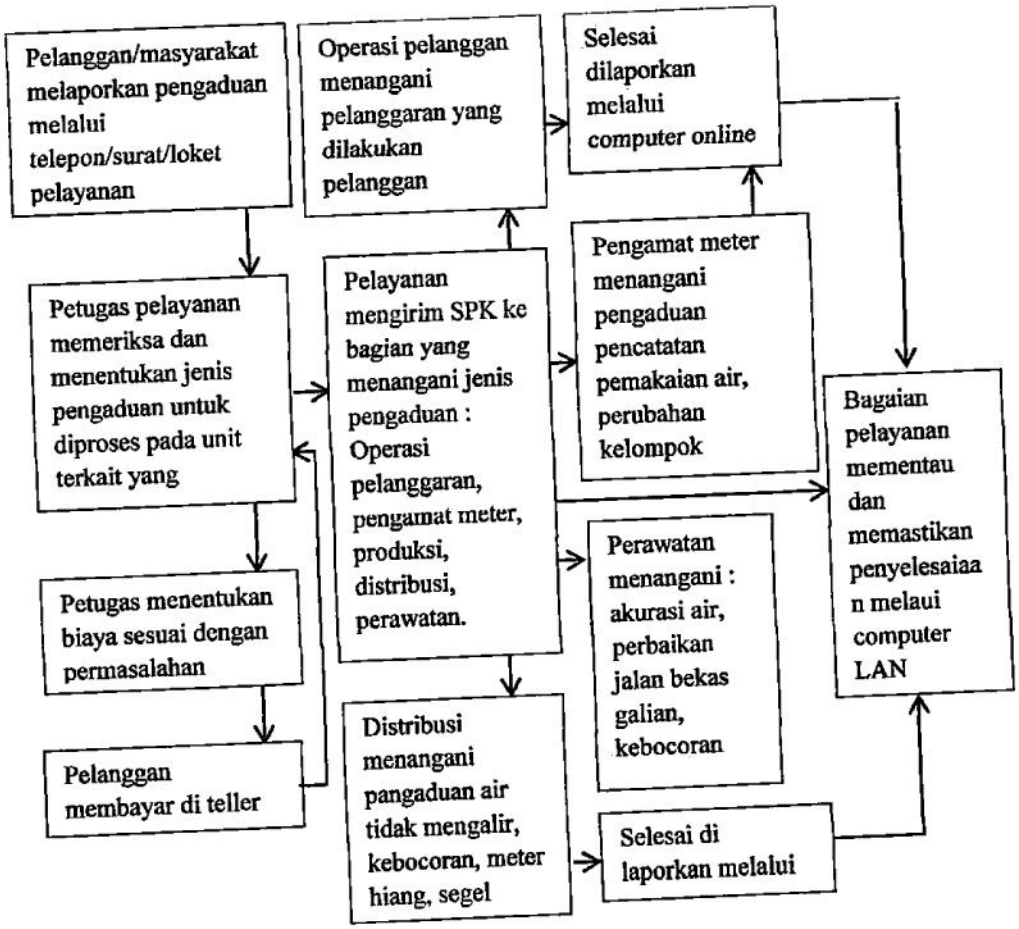
---

[57] [illegible] 28 Juli 2015 di kantor PDAM Yogyakarta

daerah yang dapat diandalkan; 4) Menyiapkan kualitas SDM yang profesional di bidangnya; 5) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Kemudian untuk mencapai outcome perusahaan seperti yang telah disebutkan di atas, PDAM Tirtamarta melakukan pelayanan pada pelanggan berupa respon yang cepat ketika ada permintaan mengenai penambahan instalasi ataupun komplain mengenai pelayanan PDAM Tirtammarta. Untuk prosedur pengaduan pelanggan dapat di lihat pada gambar berikut:

Gambar 3.1. Alur Pengaduan Pelanggan Pada PDAM Tirtamarta



Sumber: SOP PDAM Tirtamarta Yogyakarta

Dari gambar di atas dapat dijelaskan prosedur pengaduan pelanggan yaitu dengan pelanggan/masyarakat melaporkan pengaduan melalui telefon, surat atau mendatangi langsung ke loket PDAM Tirtamata itu sendiri setelah itu petugas pelayanan akan memerika dan menentukan jenis pengaduan untuk di proses pada bidang yang terkait sesuai dengan permasalahannya kemudian petugas akan mengirim surat perintah pekerjaan ke bagain terkait, dan kemudian petugas terkait melaksanakaan tugas teknisnya terkait permasalaan yang ada di pelanggan. Bila penanganan pengaduan telah selesai dilaksanakan petugas terkait, petugas melaporkan melalui komputer online setelah itu bagian pelayanan memantau dan memastikan peyelesaian melalui komputer LAN.

Selanjutnya untuk mewujudkan terciptanya pelayanan yang prima, PDAM Tirtamarta memberikan Pelatihan kepada karyawan-karyawan PDAM dengan harapan dapat meningkatnya kemampuan karyawan sesuai dengan bidangnnya masing-masing, sehingga ketika SDM berkompeten tentu berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan PDAM kepada pelanggan. Kemudian nilai-nilai profesional yang diterapkan oleh perusahaan dalam rangka terciptanya pelayanan yang prima kepada pelanggan, bahwasanya setiap bentuk pelayanan harus mampu memberikan kepuasan pada pelanggan. Adapun yang dimaksud dengan bentuk pelayanan yang prima yaitu dengan pelayanan yang tepat waktu dan cepat dalam prosesnya.

Untuk penekanan terhadap pengendalian output yang berupa pengontrolan perairan dan outcome yang berupa penekanan MISI Perusahaan belum berhasil

yang diharapkan, kontrol terhadap kualitas air belum stabil baik dari tekanan air maupun tingkat kebersihan. Kemudian untuk misi belum terlaksana maksimal seperti halnya yaitu mengenai kualitas air yang disediakan oleh PDAM Tirtamarta. Hal ini sesuai seperti apa yang di jelaskan oleh Sangkala, yaitu adanya perbaikan terus menerus dalam kualitas agar PDAM Tirtamarta dapat melakukan peningkatan pada pengelolaannya.[58]

D. Pemecahan Unit-Unit Kerja Disektor Publik (Desentralisasi)

Aspek pemecahan unit-unit kerja dalam organisasi sektor publik dilakukan untuk meringankan tugas-tugas atau beban kerja dari pegawai. Dalam konsep NPM Pemecahan unit-unit kerja sudah dilaksanakan oleh PDAM Tirtamarta dengan mendesentralisasikan pekerjaan kedalam beberapa unit kerja atau bagian sesuai yang ada di PDAM Tirtamarta. Berikut unit bagian yang ada di PDAM Tirtamarta:

Tabel 3.3. Unit Kerja pada PDAM Tirtamarta

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Direksi	3
2	Staf. Dir. Utama	0
3	Keungan	19
4	Umum	44
5	SPI	4
6	Langganan	40
7	Perenc. Teknik	18
8	Distribusi	45
9	Produksi	57
10	Umubangtirta	11
Jumlah		241

Sumber: Data bagian SPI Kepegawaian PDAM Tirtamrta Kota Yogyakarta, 28 Juli 2015

[58] *Ibid*, Sangkala, Hlm-14

Dari tabel di atas dapat dilihat, unit kerja pada PDAM Tirtamarta terdapat 10 bagian unit kerja yang terdiri ; 1) Direksi dengan Jumlah 3 orang; 2) Staf Dir. Utama dengan jumlah 0 orang; 3) Keuangan dengan jumlah 19 orang; 4) Bagian Umum dengan jumlah 44 orang; 5) SPI dengan jumlah 4 orang; 6) Bagian Langganan dengan jumlah 40 orang; 7) Perencanaan Teknik dengan jumlah 18 orang; 8) Bagian Distribusi dengan jumlah 45 orang; 9) Bagian Produksi dengan jumlah 57 orang; 10) Bagian Umbangtirta dengan jumlah 11 orang.

Dengan adanya pembagian kerja secara desentralisasi maka pegawai lebih mudah dalam melaksanakan pekerjaan karena pegawai lebih fokus dengan apa yang menjadi tugas pokok pekerjaan, hal ini tentu akan membuat kualitas kerja yang baik dan lebih maksimal sehingga pengelolaan organisasi baik, keuntungan meningkat dan secara langsung ikut mempengaruhi bertambahnya nilai PAD sesuai yang dikemukakan oleh Christopher Hood, yakni pada aspek pemecahan unit-unit kerja disektor publik.[59]

E. Menciptakan persaingan disektor publik

Sesuai dengan kosep *New Public Management* (NPM) Dalam hal persaingan disektor publik terhadap pengelolaan pengelolaan pendistribusian air PAM di wilayah kota Yogyakarta PDAM Tirtamarta belum menimbulkan

dengan Bpk. Sulistiya selaku Kepala Sie.Personalia PDAM Tirtamarta sebagai berikut[60] :

> *"ya kalau untuk di PDAM Tirtamarta enggak ada persaingan sektor publik. Karena PDAM Tirtamarta itu ya satu-satunya perusahaan milik daerah yang mengelola pendistribusian air PAM"*

Berdasarkan wawancara tersebut dijelaskan bahwa PDAM Tirtamarta tidak memiliki persaingan dalam sektor publik. Hal ini karena PDAM merupakan perusahaan satu-satunya yang memiliki pendistribusian air melalui jaringan perpipaan di kota Yogyakarta. Karena belum ada persaingan dalam pengelolaan distribusi air PAM maka pendapatan keuntungan akan bisa lebih maksimal, Nilai PAD juga ikut meningkat sesuai yang dikemukakan oleh Christopher Hood, yakni pada aspek pemecahan unit-unit kerja disektor publik.[61]

F. Mengadopsi Gaya Manajemen Sektor Bisnis Ke Sektor Publik

Dalam konsep NPM aspek mengadopsi gaya manajemen sektor bisnis ke sektor publik ini secara umum menjelaskan mengenai transformasi gaya manajemen sektor privat (Bisnis) kedalam sektor publik dengan cara menerapkan berbagai prinsip-prinsip manajemen sektor bisnis kedalam sektor publik. Untuk pelaksanaan manajemen yang ada di PDAM belum sepenuhnya menerapkan gaya manajemen di sektor bisnis yang cenderung memperoleh keuntungan yang banyak, akan tetapi PDAM Tirtamarta lebih bersifat semi bisnis yang mana

---

[60] Wawancara dengan Sulistya, tanggal 24 Agustus 2015 di kantor PDAM Yogyakarta
[61] *Op.cit*, Mahmudi, Hlm-14

disamping mencari keuntungan PDAM juga masih mengedepankan aspek sosial masyarakat.

Adapun aspek sosial yang dilaksanakan oleh PDAM Tirtamarta adalah dalam bentuk program *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti halnya pembersihan sumur-sumur komunal yang sudah berusia di atas 20 tahun, PDAM akan memperbaiki bangunan tersebut sehingga kondisinya menjadi lebih baik lagi. Sebagai instiusi yang memiliki tanggung jawab terhadap ketersediaan air bersih pada warga maka petugas PDAM Tirtamarta selalu melakukan pengecekan atau jemput bola ke lapangan untuk mementau kondisi air pada sumur komunal tersebut.

Allison, yaitu, fungsi manajemen konstituen eksternal pada aspek hubungan dengan pers dan publik.[62] Dengan adanya aspek sosial dari PDAM Tirtamarta maka akan berdampak pada eksistensi PDAM itu sendiri yang akan berpengaruh pada masyarakat di wilayah kota Yogyakarta untuk menjadi pelanggan PDAM. Hal ini tentu akan berdampak pada meningkatnya jumlah pelanggan secara otomatis jumlah laba atau keuntungan yang diperoleh menjadi meningkat dan pada akhirnya akan berpengaruh juga terhadap peningkatan nilai PAD.

G. Disiplin dan Penghematan Sumberdaya

Pada konsep NPM aspek ini yang akan dibahas adalah mengenai

dalam pengelolaan PDAM Tirtamarta. Oleh karna itu sebelum dibahas lebih lanjut mengenai kontrol penggunaan SDM perlu diketahui terlebih dahulu mengenai jumlah SDM yang ada. Pegawai kantor PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta terdiri dari Direksi, Pegawai, Calon Pegawai dan Tenaga Kontrak Per 31 Maret 2014 sebanyak : 241 orang, dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 3.4. Data Jumlah Pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta

No	Bagian	PNS	CAPEG	Tenaga Kontrak	Jumlah
1	Direksi	3	0	0	3
2	Staf Dir. Utama	0	0	0	0
3	Keuangan	17	0	2	19
4	Umum	29	2	13	44
5	SPI	3	1	0	4
6	Langganan	26	0	14	40
7	Perencana Teknik	14	0	4	18
8	Distribusi	31	1	13	45
9	Produksi	44	1	12	57
10	Umbangtirta	4	0	7	11
	Jumlah	171	5	65	241

Sumber: Data Bagian SPI Kepegawaian PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta, 28 Juli 2015

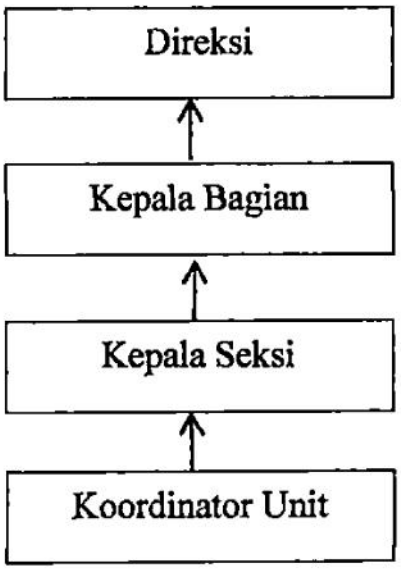
Berdasarkan tabel 3.4. mengenai data jumlah pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta dapat diperoleh informasi bahwa untuk jabatan Direksi berjumlah 3 orang sebagai PNS, 0 orang Capeg, 0 orang T. Kontrak atau dengan jumlah pegawai 3 orang yang menduduki posisi Direksi; jabatan staf. Direktur Utama berjumlah 0 orang sebagai PNS, Capeg maupun T. Kontrak; jabatan Bagian Keuangan berjumlah 17 orang sebagai PNS, 0 orang sebagai Capeg, dan 2 orang sebagai T.Kontrak atau dengan jumlah pegawai 19 orang yang menduduki posisi di bagian Umum berjumlah 29 orang sebagai

PNS, 2 orang sebagai Capeg, 13 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 44 orang yang menduduki posisi di bagian Umum; jabatan bagian SPI berjumlah 3 orang sebagai PNS, 1 orang sebagai Capeg, 0 orang T. Kontrak atau dengan jumlah 4 orang yang menduduki posisi dibagian SPI. Jabatan bagian Langganan berjumlah 26 orang sebagai PNS, 0 orang sebagai Capeg, 14 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 40 orang yang menduduki posisi di bagian Langganan; jabatan bagian Perencanaan Teknik berjumlah 14 orang sebagai PNS, 0 orang sebagai Capeg, 4 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 18 orang yang menduduki posisi bagian Perencanaan Teknik; bagian Distribusi berjumlah 31 orang sebagai PNS, 1 orang sebagai Capeg, 13 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 45 orang pegawai yang menduduki posisi di bagian distribusi. Jabatan bagian Produksi berjumlah 44 orang sebagai PNS, 1 orang sebagai Capeg, 12 orang sebagai T. Kontrak atau dengan jumlah 57 orang pegawai yang menduduki posisi di bagian Produksi; jabatan bagian Umbangtirta berjumlah 4 orang sebagai PNS, 0 orang sebagai Capeg, 7 orang sebagai T. Kontak atau dengan jumlah 11 orang pegawai yang menduduki posisi di bagian Umbangtirta. Sehingga dari data tersebut terlihat bahwa untuk jumlah pegawai sebagai PNS berjumlah 171 orang, sebagai Capeg berjumlah 5 orang, dan sebagai T. Kontrak berjumlah 65 orang. Sehingga dari jumlah keseluruhan pegawai PDAM Tirtamarta Kota Yogyakarta per 30 Juni 2015 sebanyak 241 orang pegawai.

Untuk melakukan kontrol terhadap penggunaan SDM pada perusahaan PDAM Tirtamarta dilakukan oleh koorinator masing-masing unit. Kemudian

diteruskan kepada kepala bagian setelah itu baru di sampaikan kepada pimpinan direksi. Dari hasil laporan mengenai pengawasan tersebut kemudian ditindak lanjuti dengan evaluasi untuk dilakukan perbaikan-perbaikan pada semua bagian sektoral demi meningkatkan tingkat kinerja yang lebih baik. Berikut adalah alur menganai pengawasaan terhadap penggunaan SDM :

Gambar 3.2 Alur Pengawasan Penggunaan SDM PDAM Tirtamarta



Sumber: Wawancara dengan Bpk. Majio selaku Kabid. Umum PDAM Tirtamarta pada tanggal 29 Juli 2015.

Untuk melakukan penghematan terhadap penggunaan SDM perusahaan, PDAM Titamarta melakukan dengan cara yaitu mengoptimalkan kemampuan SDM yang ada untuk melaksanaakan tugas dan fungsi atau pegawai lainnya yang sudah tidak bekerja lagi di PDAM. Perusahaan PDAM Tirtamarta melakukan pertimbangan yang lebih matang lagi sebelum menerima calon pegawai baru dalam rangka penghematan SDM di perusahan air minum ini. Hal tersebut

ada karena ketika jumlah pegawai bertambah (*overload*) maka akan berdampak pada tingginya beban biaya yang harus di keluarkan oleh perusahaan.

Dalam hal penghematan sumber daya PDAM Tirtamarta sudah berhasil. PDAM Tirtamarta melakukan kontrol secara ketat dengan melakukan pengawasan pada masing-masing tingkat unit kerja. Kemudian PDAM Tirtamarta juga lebih selektif dalam melakukan pengisian pengawai serta tidak selalu melaksanakan rekruitmen untuk mengisi posisi pegawai yang kosong selama itu masih bisa di tangani oleh pegawai lainnya. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk penghematan sumberdaya yang dilakukan PDAM Tirtamarta. Dengan melakukan pengehematan sumberdaya tentu akan menekan jumlah biaya yang dikeluarkan. Dengan ditekannya pengeluaran maka pemasukan bisa lebih optimal, keuntungan juga akan bertamah sehingga akan berdampak pada penigkatan nilai PAD. Bentuk inovasi ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Christopher Hood, dalam *New Public Management* pada aspek disiplin dan penghematan penggunaan sumberdaya merupakan suatu upaya yang digunakan untuk penghematan dalam pengelolaan disektor publik.[63]

[63] *Op.cit*, Mahmudi, Hlm 14

H. Pengaruh Pengelolaan PDAM Terhadap Jumlah PAD

1. Jumlah Pelanggan dan Besaran PAD

Tabel 3.5. Jumlah Pelanggan dan PAD

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pendapatan Asli Daerah (Rp)
2011	33.723	1.345.614.086
2012	33.675	1.076.945.650
2013	33.790	920.029.754
2014	33.765	949.025.562

Sumber : Analisis data primer, 2015.

Dari tabel 3.3 dapat dilihat pada tahun 2011 jumlah pelanggan PDAM Tirtamarta adalah 33.723 pelanggan dengan jumlah PAD sebanyak Rp. 1.345.614.086 dan pada tahun 2012 jumlah pelanggan mengalami penurunan menjadi 33.675 dengan PAD Rp. 1.076.945.650. pada tahun 2013 jumlah pelanggan mengalami kenaikan menjadi 33.790 pelanggan akan tetapi mengalami penurunan menjadi Rp. 920.029.754. kemudian untuk tahun 2014 jumlah pelanggan mengalami penurunan menjadi 33.765 dan PAD mengalami peningkatan menjadi Rp. 949.025.562. dengan jumlah yang bersifat *fluktuatif* baik jumlah pelanggan dan jumlah kontribusi untuk PAD dapat disimpulkan bahwa

2. Jumlah Kehilangan Distribusi Air dan Besaran PAD

Tabel 3.6. Jumlah Kehilangan Distribusi Air dan Besaran PAD

Tahun	Kehilangan Distribusi Air	Pendapatan Asli Daerah (Rp)
2011	34.43 %	1.345.614.086
2012	36.15 %	1.076.945.650
2013	33.42 %	920.029.754
2014	30.59 %	949.025.562

Sumber : Analisis data primer, 2015.

Dari tabel 3.4 di atas dapat dilihat pada tahun 2011 PDAM Tirtamarta mengalami kehilangan distribusi air sebesar 34.43% dengan besaran PAD Rp. 1.345.614.086, tahun 2012 distribusi air yang hilang meningkat menjadi 36.15% dengan besaran PAD mengalami penurunan menjadi Rp. 1.076.945.650. Pada tahun 2013 distribusi air yang hilang mengalami penurunan menjadi 33.42% dengan PAD juga mengalami penurunan menjadi Rp. 920.029.754 dan untuk tahun 2014 jumlah kehilangan distribusi air semakin menurun yaitu sebesar 30.59% dengan jumlah PAD mengalami peningkatan yaitu sebesar Rp. 949.025.562. dengan jumlah semakin kecilnya kehilangan distribusi air dimana hal tersebut menunjukkan semakin baiknya pengelolaan yang dilakukan PDAM Tirtamarta itu sendiri tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap besaran