

UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA HANDAYANI KABUPATEN GUNUNGKIDUL CABANG BARON

Michael Gusna Virda Paksa dan Muhammad Subkhan
Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha

Abstrak

Kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron masih belum optimal dan harus ditingkatkan lagi, hal ini dapat dilihat dari hasil capaian kinerja yang belum memenuhi target sesuai Laporan Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul Tahun Buku 2018, yaitu Tingkat Kehilangan Air Tinggi, Tingkat Kehilangan Air Tinggi, Kualitas Air Pelanggan, Penggantian Water Meter. Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron belum optimal dan untuk mengetahui upaya peningkatan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.

Hasilnya kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron, karena Usia pipa yang sudah tua/lama, material pipa yang kurang baik, sistem distribusi bertingkat, letak geografis yang berbukit, pipa keropos/korosi, *water meter* rusak, transportasi untuk membawa material dari kantor pusat ke kantor cabang, jarak yang jauh antara kantor pusat dan kantor cabang, belum memiliki instalasi pengolahan air, tercemar karena kebocoran pipa, diambil dari sungai bawah tanah langsung, ada pekerjaan yang lebih mendesak, kurang tenaga yang melaksanakan karena ada pekerjaan yang lebih penting, kadang tidak ada *stock water meter*.

Dari faktor itu didapatkan upaya untuk meningkatkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron yaitu segera mengganti pipa-pipa yang sudah tua dan pipa-pipa yang materialnya kurang baik dalam hal ini pipa PVC, mengganti *Water Meter* secara berkala, penambahan alat transportasi di kantor pusat, dan ada baiknya tiap cabang diberi masing-masing 1 mobil sendiri, pembuatan Instalasi Pengolahan Air dan penanganan kebocoran, penambahan tenaga baru dan pelatihan bagi pegawai-pegawai baru.

Kata Kunci : Kinerja, PDAM

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Penyediaan air minum di Indonesia sampai saat ini masih menghadapi banyak kendala yang kompleks, mulai dari anggaran, sumber air, kehilangan air,

pencemaran maupun sumber daya manusia. Pengelolaan air minum ini berlomba dengan pertumbuhan penduduk yang meningkat pesat serta perkembangan wilayah dan industri yang begitu cepat. Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul telah melakukan berbagai upaya yang dilaksanakan melalui Satuan Koordinasi Pelaksanaan Air Bersih (Satkorlak PAB) yang kegiatannya antara lain melakukan pembagian air minum kepada masyarakat. Kegiatan ini tidak dapat dilakukan untuk jangka waktu lama karena memerlukan biaya operasi yang tinggi. Oleh sebab itu pada tahun 1992, Departemen Pekerjaan Umum bekerja sama dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul membentuk Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) dengan memanfaatkan air sungai bawah tanah. Hal ini dapat mengatasi atau mengurangi kekurangan air bersih bagi masyarakat, khususnya pada kawasan di daerah selatan Kabupaten Gunungkidul. Pada tahun 1989, BPAM berubah statusnya menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), yaitu dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Nomer 5 Tahun 1987, terakhir diubah dengan Perda Nomor 13 Tahun 2017 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul.

PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul adalah BUMD di Kabupaten Gunungkidul yang bertugas melayani kebutuhan air minum. Perusahaan ini merupakan satu-satunya perusahaan milik pemerintah Kabupaten Gunungkidul yang melayani jasa pelayanan air minum, maka PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul memiliki jumlah konsumen yang sangat banyak yang terdiri atas Rumah Tangga, Instansi, Niaga Kecil, Niaga Besar, Sosial Khusus, Sosial Umum, serta Hidran/Warung Air.

Setiap tahunnya kebutuhan akan air bersih di Kabupaten Gunungkidul terus meningkat, sebagai akibat dari peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat diiringi juga oleh perkembangan pariwisata. Sementara PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul memiliki keterbatasan dalam memenuhi peningkatan akan kebutuhan air minum tersebut.

Namun tentunya PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul terus-menerus tetap melakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan air minum secara bertahap semua masyarakat Kabupaten Gunungkidul. Beberapa usaha telah dilakukan seperti menambah sumber air baru, menambah kapasitas produksi untuk dapat menghasilkan pasokan air minum yang cukup.

Sekarang ini setiap perusahaan dituntut agar selalu meningkatkan produktivitas pelayanannya. Melihat banyaknya keluhan-keluhan dari pelanggan mengenai pelayanan air minum selama ini, untuk itu PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul terus berupaya meningkatkan produktivitas pelayanannya dalam penyediaan air minum.

Begitu pula dengan PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron merupakan salah satu cabang penyedia jasa dan pelayanan air minum yang beroperasi langsung dibawah PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul. Melayani air minum di kecamatan Tanjungsari, Saptosari, Panggang, Paliyan dan Wonosari dengan jumlah total 9.807 Sambungan pelanggan (2018). Tugas PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron adalah untuk mendorong dan

mendukung terlaksananya target PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul yang telah ditetapkan. Namun dalam pelaksanaannya, PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron belum secara maksimal menjalankan tugas dan fungsinya sehingga belum memberikan pelayanan yang maksimal bagi pelanggannya. Terlihat dari indikasi dilapangan, bahwa masih seringnya terjadi kerusakan peralatan pompa maupun pipa sehingga mengakibatkan air tidak mengalir atau bergilir. Padahal telah diharuskan untuk meminimalkan kerusakan-kerusakan tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul Tahun Buku 2018 diperoleh beberapa indikator yang memiliki nilai rendah atau masih dibawah target, yang kemudian data itu diturunkan pada masing-masing cabang yang ada PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul, salah satunya di cabang Baron dengan data yang dapat dilihat pada tabel berikut:

NO	INDIKATOR	REALISASI	TARGET	HASIL
1	Tingkat Kehilangan Air	23,89%	20 %	Kurang
2	Kecepatan Penyambungan Baru	> 6 Hari Kerja	<= 6 hari Kerja	Kurang
3	Kualitas Air Pelanggan	Belum memenuhi syarat air bersih	Memenuhi syarat air bersih	Kurang
4	Penggantian Meter Air	120	130	Kurang
5	Solvabilitas	436,46 %	100 %	Baik
6	Efektifitas Penagihan	95,91 %	100 %	Cukup
7	Tingkat Penyelesaian Aduan	100 %	100 %	Baik

Berdasarkan tabel diatas terdapat beberapa indikator yang belum memenuhi standar dan target sehingga dari permasalahan itu, maka peneliti semakin terdorong untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron. Maka peneliti tertarik melaksanakan penelitian dengan judul "UPAYA PENINGKATAN KINERJA PDAM TIRTA HANDAYANI KABUPATEN GUNUNGGIDUL CABANG BARON".

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diambil permasalahan bahwa belum optimalnya Kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron.

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka masalah pokok yang dapat dirumuskan adalah :

1. Mengapa kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron belum optimal?

2. Bagaimana upaya peningkatan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron belum optimal.
2. Untuk mengetahui upaya peningkatan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron.

Manfaat Penelitian

1. Kegunaan teoritis:
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya ilmu manajemen, sehingga memberikan manfaat sebagai sumbangan karya ilmiah terhadap mahasiswa manajemen, dosen manajemen dan praktisi serta pemerhati kajian manajemen.
 - b. Penelitian ini diharapkan merangsang munculnya penelitian-penelitian baru dalam bidang manajemen khususnya tentang strategi peningkatan mutu kinerja PDAM, sehingga selalu dapat menyesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan.
2. Kegunaan praktis:
 - a. Sebagai bahan masukan bagi PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul dalam mengantisipasi hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan terutama dalam hal kinerja, yang diharapkan dapat dipakai sebagai sumbangan pemikiran dalam meningkatkan kualitas standar peningkatan kinerja Perusahaan.
 - b. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi mereka yang mempelajari tentang kinerja PDAM dan sebagai tambahan pengetahuan bagi penulis dan bagi mahasiswa yang lain.

LANDASAN TEORI

Kinerja Organisasi

Dalam Tesis ini menggunakan beberapa teori yang memiliki hubungan terhadap obyek penelitian. Teori-teori tersebut akan digunakan sebagai landasan dasar dalam mengemukakan kerangka teoritis, untuk menganalisa dan meneliti setiap permasalahan dan fenomena yang berlangsung dalam kajian Ilmu Pengetahuan.

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97).

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Didalam (Mangkunegara 2000:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara Pegawai tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang Pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada Pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga Pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

3. Kontribusi Kinerja

Menurut (Maltis dan Jackson, 2002) kinerja Pegawai adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- a. Kuantitas Keluaran
Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya.
- b. Kualitas Keluaran
Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output.
- c. Jangka Waktu Keluaran
Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila Pegawai dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka Pegawai tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.
- d. Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja Kehadiran Pegawai di tempat kerja sudah ditentukan pada awal Pegawai bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran Pegawai dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka Pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.
- e. Kerja sama

Keterlibatan seluruh Pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerja sama yang baik antar Pegawai akan mampu meningkatkan kinerja.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik.

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 (Hessel Nogi, 2005:180). 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. 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 *factor* dominan, ada yang 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 (Hessel Nogi 2005:182), dari sekian banyak faktor yang telah diidentifikasi, ada tiga faktor penting yang sangat mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

a) Sumber daya manusia

Manusia merupakan unsur terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia (sumber daya atau *human resources*).

b) Struktur organisasi

Bahwa suatu organisasi akan menghasilkan 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.

c) Kepemimpinan

Suatu organisasi akan berhasil atau bisa juga 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.

Menurut Mahmudi (2015:21-22), kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan eksternal, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi dan proses organisasi.

5. Pengukuran Kinerja Organisasi

Menurut Mahmudi (2015:14), tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik yaitu:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai;
- c. Memperbaiki kinerja periode berikutnya;
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian *reward* dan *punishment*;
- e. Memotivasi pegawai;
- f. Menciptakan akuntabilitas publik;

6. Indikator Pengukuran Kinerja Organisasi

Menurut Mahmudi (2015:91), informasi mengenai kinerja sangat penting dalam rangka menciptakan *good governance*. Manajemen yang baik dan akuntabel membutuhkan indikator kinerja guna mengukur sukses atau tidaknya organisasi.

Penilaian Kinerja PDAM

Menurut Kepmendagri No. 47 Tahun 1999 "Kinerja adalah tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM dalam satu tahun buku tertentu". Maka PDAM perlu di pantau dan di evaluasi melalui suatu ukuran tingkat keberhasilan pengelolaan terutama dalam hal:

1. Capaian pelayanan air minum kepada masyarakat baik kualitas, kuantitas maupun kontinuitas;
2. Capaian pengelolaan keuangan secara prinsip ekonomi yang sehat dan berkelanjutan;

3. Capaian operasional teknis sesuai dengan NSPM yang seharusnya;
4. Capaian pertumbuhan organisasi secara profesional.

Tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM dapat diukur melalui penilaian terhadap kinerjanya, yang didasarkan pada 4 (empat) aspek kinerja yaitu: aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia. Masing-masing aspek dirinci ke dalam beberapa indikator penilaian dengan tujuan untuk lebih memberikan kecermatan dalam melakukan penilaian, yang dilakukan oleh Badan Pengawas pada setiap akhir tahun buku.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian

Metode yang akan digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif komparatif dengan pendekatan kualitatif.

Informan dan Objek Penelitian

1. Informan Penelitian ini adalah 7 orang Pegawai di PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron. Yang akan diwawancarai yaitu 1 Orang Kepala Cabang, 1 Orang Kepala Seksi Teknik, 1 Orang Kepala Seksi Administrasi, 4 Orang Staf PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron.
2. Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah tentang upaya peningkatan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron. Peneliti mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan permasalahan dari hasil wawancara dari para pegawai. Kemudian peneliti menganalisis upaya peningkatan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron berkaitan dengan tugas pelayanan kepada masyarakat dari hasil *Forum Group Discussion* (FGD) yang dilakukan oleh peneliti dan para Informan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron yang berlokasi di Jl. Wonosari-Panggung Km 23, Kepek, Kecamatan Saptosari, Kabupaten Gunungkidul.
2. Waktu penelitian adalah tahun 2019, dengan pertimbangan bahwa baik data maupun informasi yang dibutuhkan mudah diperoleh.

Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa metode yaitu:

1. Wawancara Mendalam

Pada penelitian ini menggunakan metoda wawancara tertulis dan wawancara langsung yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terbuka, yang memungkinkan responden memberikan jawaban secara luas dari informan yang telah dipilih, kemudian dilakukan fokus group *discussion* untuk menyatukan pendapat dari hasil wawancara tersebut.

2. Studi dokumen

Studi dokumen adalah meneliti berbagai macam dokumen yang berguna untuk bahan analisis. Dokumen yang digunakan berupa dokumen primer dan dokumen sekunder.

Metode Analisis Data

Tahap-tahap analisis yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

1. Identifikasi Kondisi Eksisting PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron.

Adalah proses ini adalah pengambilan data sekunder dari hasil laporan untuk mengetahui kondisi yang ada di PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron pada waktu penelitian.

2. Analisis faktor-faktor Penyebab Kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron belum Optimal.

Data yang diperlukan dalam analisis ini berupa data primer yang didapatkan dari indikator hasil perbandingan antara peraturan dengan hasil capaian, kemudian dilakukan proses wawancara. Pada tahap identifikasi ini digunakan alat analisis berupa deskriptif kualitatif.

3. Menyusun upaya untuk meningkatkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron.

Dari hasil identifikasi kondisi *eksisting* PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron dan faktor-faktor penyebab kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron yang belum optimal, selanjutnya diadakan *Forum Group Discussion* (FGD) kemudian hasil diskusi tersebut disusun upaya peningkatan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Kondisi Eksisting PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron

PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron, merupakan salah satu cabang yang ada di PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul yang mempunyai Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan sesuai dengan yang tertera di *Corporate Plan* PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul 2017-2021 adalah sebagai berikut:

“Menjadikan Perusahaan Daerah Air Minum yang berkembang, sehat, mandiri dan berdaya saing untuk kesejahteraan masyarakat Kabupaten Gunungkidul.”

Dengan menetapkan misi perusahaan sebagai berikut:

1. Mewujudkan perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip “*Good Corporate Governance*”;
2. Memberikan Pelayanan Air minum kepada masyarakat yang memenuhi aspek Kualitas, Kuantitas dan Kontinuitas serta Keterjangkauan;
3. Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang kompeten dalam pengelolaan perusahaan;
4. Mewujudkan Pelayanan Prima (*Service excellent*);
5. Melestarikan sumber air baku untuk meningkatkan cakupan pelayanan air minum.

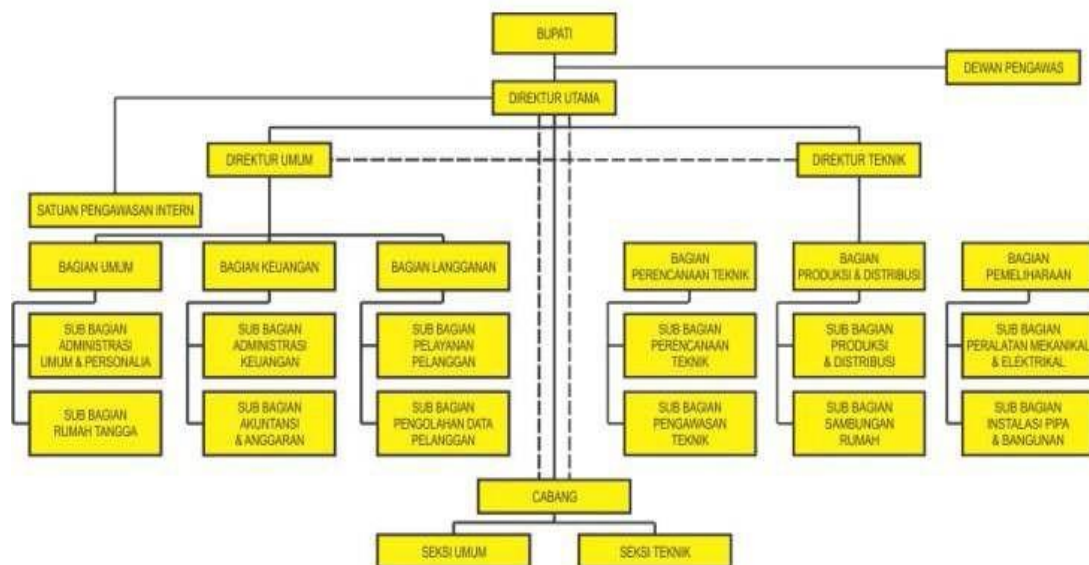
Sedangkan tujuan Perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan air minum bagi seluruh masyarakat secara adil dan merata serta terus menerus yang memenuhi syarat-syarat kesehatan.
2. Mengembangkan kegiatan perekonomian daerah pada khususnya dan kegiatan perekonomian nasional pada umumnya guna memenuhi kebutuhan masyarakat.
3. Merupakan salah satu sumber PAD.

Dan ukuran keberhasilan utama atau tujuan perusahaan yang ingin dicapai adalah:

1. Kemampuan perusahaan menutup seluruh biaya operasi (*Full Cost Recovery*) sehingga mencapai laba perusahaan;
2. Meningkatnya jumlah dan kepuasan pelanggan;
3. Meningkatnya efektivitas dan inovasi manajemen pelanggan;
4. Meningkatnya efektivitas dan efisiensi manajemen operasi;
5. Meningkatnya profesionalisme dan dedikasi Pegawai.

Sedangkan Susunan Organisasi dan Tata Kelola Perusahaan menurut No. 01/Per.Dir/PDAM.TH/XII/2013, adalah sebagai berikut:



PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron dibentuk berdasarkan Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul No. 01/Per.Dir/PDAM.TH/XII/2013 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul, sedangkan Tugas dari cabang adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan program kerja cabang;
2. Perumusan kebijakan teknis pelayanan penyediaan air bagi pelanggan;
3. Penyelenggaraan ketatausahaan;
4. Penyelenggaraan produksi air;
5. Penyelenggaraan distribusi air;
6. Penyelenggaraan pelayanan pelanggan;
7. Penyelenggaraan evaluasi dan penyusunan laporan cabang;
8. Penjalin komunikasi dan hubungan dengan pihak luar.

Analisis Faktor-faktor yang Menyebabkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron belum optimal

Faktor-faktor yang menyebabkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron belum optimal didapat dari perbandingan realisasi dan target, dari situ terlihat Indikator yang belum memenuhi target, kemudian indikator yang belum memenuhi target tersebut dilakukan penarikan data melalui wawancara mendalam kepada para informan, didapat hasil sebagai berikut:

1. Tingkat Kehilangan Air.

Tingkat kehilangan air cukup tinggi ini menurut para informan yang menjadi penyebab utama karena usia pipa yang sudah tua atau lama dan material pipa

yang kurang baik, Sistem distribusi bertingkat, Letak Geografis yang berbukit, Pipa Keropos/Korosi dan *Water Meter* rusak.

2. Kecepatan Penyambungan Baru.

Kecepatan penyambungan baru melebihi dari apa yang telah ditetapkan dalam SOP Prosedur Sambungan Langgan Baru yaitu 6 hari, menurut para informan penyebab utamanya adalah jauhnya letak antara kantor pusat dengan kantor cabang dan Alat transportasi untuk membawa material.

3. Kualitas Air Pelanggan.

Kualitas air Pelanggan belum memenuhi standar Permenkes No. 492/MENKES/PER/IV/2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum, menurut informasi para informan penyebabnya adalah belum memiliki Instalasi Pengolahan Air dan juga karena tercemar karena kebocoran pipa serta air diambil dari Sungai Bawah Tanah langsung.

4. Penggantian Meter Air

Penggantian meter air tidak mencapai target dari informasi yang diberikan para informan yang menjadi penyebab utama adalah sering ada pekerjaan mendadak yang lebih mendesak untuk dikerjakan, kurangnya tenaga dan kadang persediaan di gudang kosong.

Upaya Meningkatkan Kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron

Dari identifikasi dan analisis faktor-faktor penyebab yang telah dibahas diatas kemudian disusun upaya untuk meningkatkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron melalui *Forum Group Discussion* (FGD) yang dilakukan pada tanggal 24 Agustus 2019 di kantor cabang Baron jam s/d 12.00 dengan peserta adalah Kepala cabang, 2 Kepala seksi dan 4 Staf cabang (Transkrip FGD ada dalam lampiran) menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Untuk faktor yang pertama ini yaitu kebocoran air, bahwa usulan atau saran untuk memperbaiki kinerja adalah segera mengganti pipa-pipa yang sudah tua dan pipa-pipa yang materialnya kurang baik dalam hal ini pipa PVC, serta mengganti *Water Meter* secara berkala.
2. Untuk faktor Kecepatan Penyambungan baru yang lebih dari 6 hari adalah dengan penambahan alat transportasi di kantor pusat, dan ada baiknya tiap cabang diberi masing-masing 1 mobil sendiri.
3. Faktor Kualitas Air Pelanggan untuk meningkatkan kinerja agar bias optimal dan memenuhi standart kualitas baku mutu adalah pembuatan Instalasi Pengolahan Air dan penanganan kebocoran.
4. Sedangkan Faktor Penggantian *Water Meter* belum sesuai target agar bisa lebih optimal kinerjanya adalah penambahan tenaga baru dan pelatihan bagi pegawai-pegawai baru.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang menyebabkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron masih belum optimal adalah:
 - a. Tingkat Kehilangan Air
Yang menjadi penyebab utama karena usia pipa yang sudah tua atau lama dan material pipa yang kurang baik, selain itu juga karena sistem distribusi bertingkat, Letak Geografis yang berbukit, Pipa Keropos/Korosi dan *Water Meter* rusak.
 - b. Kecepatan Penyambungan Baru
Penyebab mengapa kecepatan penyambungan baru melebihi dari apa yang telah ditetapkan yaitu 6 hari, adalah jauhnya letak antara kantor pusat dengan kantor cabang dan Alat transportasi untuk membawa material.
 - c. Kualitas Air Pelanggan
Faktor yang menyebabkan kualitas air pelanggan belum memenuhi standar Permenkes No. 492/MENKES/PER/IV/2010 adalah belum memiliki Instalasi Pengolahan Air dan juga karena tercemar karena kebocoran pipa serta air diambil dari Sungai Bawah Tanah langsung.
 - d. Penggantian Meter Air
Penggantian meter air tidak mencapai target penyebab utama adalah sering ada pekerjaan mendadak yang lebih mendesak untuk dikerjakan, kurangnya tenaga pelaksana dan kadang persediaan *stock* di gudang kosong.
2. Upaya meningkatkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron diantaranya:
 - a. Perlu segera ada penggantian pipa-pipa yang sudah tua, sudah korosi/karat, materialnya tidak baik dan penanamannya kurang memenuhi standar, agar kebocoran dapat ditekan.
 - b. Perlu adanya penambahan sarana prasarana untuk mendukung kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron, seperti Instalasi Pengolahan Air karena itu penyebab utama kualitas air distribusi belum memenuhi standar, juga perlu pemberian kendaraan angkut khusus untuk cabang Baron agar dalam proses mobilisasi peralatan dan pengiriman barang-barang bisa lebih cepat sehingga target yang dibebankan bisa tercapai.
 - c. Perlu penambahan sumber daya manusia baik itu pegawai tetap maupun tenaga honorer dalam melakukan pelayanan air bersih, terlebih tenaga teknis di lapangan, kemudian perlu dilakukan pelatihan/diklat/kursus/bintek bagi Staf Teknis PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron untuk menambah kemampuannya dan pengetahuan.

Saran

Setelah mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron belum optimal dan kemudian didapatkan upaya meningkatkan kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron, maka diharapkan PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul membuat tindakan nyata agar kinerja PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron lebih optimal yaitu dengan mengganti pipa-pipa yang sudah tua dan yang bermaterial kurang baik karena disitu adalah letak kebocoran yang akan merugikan PDAM terus-menerus, kemudian perlu penambahan 1 armada mobil untuk menunjang pekerjaan mengingat jauh dan luasnya jangkauan layanan PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron, selanjutnya perlu penambahan pegawai secara bertahap agar bisa mengurangi beban kerja di PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul cabang Baron, tetapi semuanya itu juga harus disesuaikan dengan kondisi keuangan PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul, karena PDAM Tirta Handayani Kabupaten Gunungkidul masih memiliki 3 cabang lain selain cabang Baron itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Veithzal, Rivai, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Kedua*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa Ashar Sunyoto Munandar
- (2008), *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Anwar Prabu Mangkunegara, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Ke-2*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Mathis Robert, Jackson John, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mahmudi, (2006), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan, (2005), *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Kepmendagri No. 47 Tahun 1999
- Nazir, Moh, (2005), *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono, (2006), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi, (2002), *Prosedur Penelitian ; Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi VI, Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta
- (2006), *Prosedur Penelitian ; Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V, Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta
- Harsono (2008), *Etnografi Pendidikan sebagai Desain Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.