

**STRATEGI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN MAGETAN DALAM PEMENUHAN  
KEBUTUHAN AIR BERSIH**



**SKRIPSI**

**Disusun untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi  
Syarat-syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Sosial  
Universitas Sebelas Maret**

*Disusun oleh :*

**NIGITA AYU OKTARINA**

D 0106079

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

**2010**

## **HALAMAN PERSETUJUAN**

Disetujui untuk dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Skripsi

Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret

Surakarta

Pembimbing

Dra. Kristina Setyowati, M.Si  
NIP. 196306131990032001

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini Telah Diuji dan Disahkan Oleh Panitia Ujian Skripsi  
Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Sebelas Maret  
Surakarta

Pada hari : Rabu

Tanggal : 14 Juli 2010

Panitia Penguji :

1. Drs. Budiarjo, M. Si (.....)  
NIP. 195406021986011001 Ketua
2. Dra. Sudaryanti, M.Si (.....)  
NIP. 197504261986012002 Sekretaris
3. Dra. Kristina Setyowati, M.Si (.....)  
NIP. 196306131990032001 Penguji

Mengetahui

Dekan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas Maret Surakarta

Drs. H. Supriyadi, S.N., SU  
NIP. 195301281981031001

## MOTTO

“Tetapi hanya Allah-lah pelindungmu, dan Dia penolong yang terbaik.”

(QS. Ali ‘Imran : 150)

“Maka bertasbihlah dengan memuji Tuhanmu dan memohonlah ampunan kepadaNya. Sungguh, Dia Maha Penerima Tobat”

(QS. An-Nasr : 3)

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah : 6)

“Dari Abu Hurairah ra. Dari Nabi saw., beliau bersabda: “Berlindung dirilah kalian kepada Allah daripada beratnya cobaan, tertimpa kesulitan, jeleknya takdir dan cemoohan musuh.””.

(HR. Muslim)

“Bersabar taat pada Allah dan bersyukurlah kepada Allah. Semoga kita semua dalam lindunganNya. Amin.

(Penulis)

## PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Skripsi ini untuk ....

- ✚ Ibuku Ganep Rahayu & Bapakku Slamet Suwandi yang selalu kucinta & kusayangi atas segala do'a dan curahan kasih sayang yang tiada terputus selama ini
- ✚ Adikku yang tercinta Tea Limostin atas dukungan yang telah diberikan
- ✚ Fortuna Fajar Akbar, Ibu Dwi Hastuti dan Bapak Suprijadi terima kasih atas dukungan yang telah diberikan selama ini
- ✚ Sahabat-sahabat sejawatku: “Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan, cinta, do'a, dukungan & semangat kalian semuanya pada penulis”, Jazakumullah Khoiron Katsiro
- ✚ Almamater

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirobbil'alamin, Segala puji penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **"STRATEGI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN MAGETAN DALAM PEMENUHAN KEBUTUHAN AIR BERSIH"**. Shalawat serta salam tertuju dan tercurahkan atas junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang diutus sebagai imam dan rahmat bagi seru sekalian alam. Semoga tercurah juga atas keluarga dan para sahabatnya, amin.

Alhamdulillahirobbil'alamin untuk yang kedua kalinya penulis ucapkan atas terselesainya penyusunan skripsi ini dengan baik. Ini semua tidak dapat terwujud tanpa adanya bimbingan, pengarahan, bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu selama penyusunan skripsi ini. Adapun pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan tersebut antara lain:

1. Ibu Dra. Kristina Setyowati, M.Si selaku Pembimbing Skripsi yang telah memberi pengarahan dengan sabar dan senantiasa melonggarkan waktu dalam memberikan bimbingan selama ini
2. Bapak Priyanto Susiloadi, M.Si selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing penulis selama menempuh studi

3. Bapak Drs. H. Supriyadi, SN. SU selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta
4. Bapak Drs. Sudarto, M.Si selaku Ketua Program S1 Reguler Ilmu Administrasi yang telah memberikan ijin penulisan skripsi ini
5. Segenap Dosen jurusan Ilmu Administrasi yang telah menularkan pengetahuan dan pemikirannya selama penulis menempuh studi
6. Bapak Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Magetan
7. Ibu Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan selaku PDAM Kabupaten Magetan
8. Bapak Setu, ST selaku Direktur Bidang Teknik PDAM Kabupaten Magetan
9. Bapak Drs. Rahmadi Utomo selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM Kabupaten Magetan
10. Bapak Sutarno selaku Kepala Bagian Distribusi dan Produksi PDAM Kabupaten Magetan
11. Bapak Gianto, Bsc selaku Kepala Bagian Langganan PDAM Kabupaten Magetan
12. Bapak Sugianto, Bsc selaku Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian PDAM Kabupaten Magetan
13. Ibu Sulistyowati selaku Sub Bagian Rumah Tangga PDAM Kabupaten Magetan
14. Bapak Wiyono. ST selaku Sub Bagian Penelitian PDAM Kabupaten Magetan
15. Semua teman-teman AN angkatan 2006 yang selalu kompak dan saling memberi semangat antara satu dengan yang lainnya

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan terbuka untuk perbaikan skripsi ini kedepannya. Semoga penulisan skripsi ini berguna untuk pengembangan dan penelitian selanjutnya.

Surakarta, Juli 2010

Penulis

Nigita Ayu Oktarina

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Tinjauan Pustaka .....	10
F. Kerangka Pemikiran .....	39
G. Definisi Konseptual .....	43
H. Metode Penelitian .....	46
1. Jenis Penelitian .....	46

2. Lokasi Penelitian .....	47
3. Sumber Data .....	47
4. Teknik Pengumpulan Data .....	50
5. Validitas Data .....	51
6. Teknik Analisa Data .....	53
<b>BAB II DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
A. Kondisi Wilayah Administrasi Kabupaten Magetan .....	55
B. Gambaran Umum PDAM Kabupaten Magetan .....	57
1. Sejarah Berdirinya PDAM Kabupaten Magetan .....	57
2. Visi dan Misi PDAM Kabupaten Magetan .....	58
3. Program Kerja PDAM Kabupaten Magetan .....	59
4. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Magetan .....	62
5. Kepegawaian PDAM Kabupaten Magetan .....	65
6. Sumber Air Baku PDAM Kabupaten Magetan .....	66
<b>BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
A. Identifikasi Mandat, Visi, dan Misi PDAM Kabupaten Magetan .....	69
B. Analisis Lingkungan PDAM Kabupaten Magetan .....	72
1. Lingkungan Internal .....	72
a. Kekuatan .....	73
b. Kelemahan .....	81

2. Lingkungan Eksternal .....	94
a. Peluang .....	95
b. Ancaman .....	110
C. Identifikasi Isu-Isu Strategis .....	114
D. Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu .....	122
<b>BAB IV PENUTUP .....</b>	<b>126</b>
A. Kesimpulan .....	126
B. Saran .....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
1.1 Model Manajemen Strategi Hadari Nawawi .....	12
1.2 Elemen-Elemen Dasar Proses manajemen Strategis .....	13
1.3 Model Manajemen Strategi Hunger dan Wheelen .....	14
1.4 Diagram Analisis SWOT .....	33
1.5 Bagan Kerangka Berfikir .....	42
1.6 Skema Model Analisis Interaktif .....	54
2.1 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Magetan .....	63

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel :</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Matrik Analisis SWOT .....	27
1.2 Tes Litmus untuk Isu-Isu Strategis .....	31
1.3 Kriteria Kualitas Air Bersih .....	37
2.1 Unit-Unit Pelayanan PDAM Kabupaten Magetan .....	64
2.2 Pegawai PDAM Menurut Satuan Kerja Tahun 2010 .....	65
2.3 Pegawai PDAM Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2010 .....	66
2.4 Kapasitas Produksi Sumber Mata Air Tahun 2009 .....	67
2.5 Kapasitas Produksi Sumur Dalam Tahun 2009 .....	68
3.1 Laporan Laba(Rugi) PDAM Kabupaten Magetan Tahun 2008 dan Tahun 2009 .....	77
3.2 Tingkat Pendidikan Pegawai Tahun 2010 .....	84
3.3 Status Pegawai PDAM Kabupaten Magetan Tahun 2010 .....	86
3.4 Tingkat Kehilangan Air PDAM Kabupaten Magetan Tahun 2009 .....	91
3.5 Perincian Pelayanan Air Bersih PDAM Kabupaten Magetan Tahun 2009 .....	107
3.6 Kapasitas Produksi Sumber Mata Air PDAM Magetan Tahun 2008 dan Tahun 2009 .....	112
3.7 Matrik Analisis SWOT .....	115
3.8 Tes Litmus .....	118

## ABSTRAK

**NIGITA AYU OKTARINA. D 0106079. Skripsi. STRATEGI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN MAGETAN DALAM PEMENUHAN KEBUTUHAN AIR BERSIH. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Sebelas Maret. 2010. 131 Halaman.**

Kecenderungan yang terjadi saat musim kemarau tiba di beberapa daerah di Indonesia mengalami kekuangan air bersih, misalnya di wilayah Magetan. Oleh karena itu, PDAM Kabupaten Magetan selaku salah satu instansi pemerintah berbentuk BUMD yang menyelenggarakan pelayanan umum/jasa dalam hal pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat dituntut memiliki strategi untuk merespon kondisi tersebut. Hal ini dikarenakan air bersih merupakan kebutuhan yang vital bagi masyarakat dan terpenuhinya kebutuhan air bersih bagi masyarakat maka akan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, ekonomi, dan kesehatan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi PDAM Kabupaten Magetan dalam pemenuhan kebutuhan air bersih. Dengan menggunakan identifikasi faktor internal dan eksternal maka akan diperoleh isu-isu strategis kemudian selanjutnya dilakukan pengukuran skala prioritas isu-isu strategis dengan menggunakan tes litmus kemudian diperoleh isu yang paling strategis. Setelah itu dihasilkan strategi-strategi yang akan digunakan oleh PDAM Kabupaten Magetan dalam pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, telaah dokumen dan observasi. Penentuan responden dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Telaah dokumen dilakukan terhadap dokumen maupun buku-buku pedoman yang berhubungan dengan penelitian. Observasi yaitu pengamatan langsung mengenai kondisi di PDAM Kabupaten Magetan. Validitas data yang digunakan adalah triangulasi data yakni menguji data sejenis dari berbagai sumber. Teknik analisis datanya adalah analisis interaktif dengan komponen analisis yakni reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dihasilkan adalah meningkatkan kualitas SDM dengan adanya dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum), dengan program strateginya sebagai berikut:

1. Menyusun rencana umum pendidikan dan pelatihan untuk jangka menengah dan jangka panjang.
2. Menyusun kriteria yang obyektif dalam promosi jabatan dan jenjang karier.
3. Melakukan study banding dan kerja sama dengan PDAM lain yang lebih maju.

## ABSTRACT

**NIGITA AYU OKTARINA. D0106079. Thesis. *STRATEGY FOR REGIONAL WATER COMPANY OF MAGETAN IN FULFILLMENT NEEDS CLEAN WATER*. The Faculty of Social Political Sciences, Sebelas Maret University. 2010. 131 pages.**

The tendency during the dry season arrives in several regions of Indonesia experienced kekuangn clean water, for example in the region Magetan. Therefore, taps of Magetan as one form of government enterprises that carry out public services / services in terms of meeting water needs for the community are required to have a strategy to respond to these conditions. It is because the clean water is vital to community needs and meeting the needs of clean water for the community will be able to improve the welfare of the community that includes aspects of social, economic, and health.

The purpose of this study was to determine strategies of Magetan taps in fulfilling the need of clean water. By using the identification of internal and external factors, it will get the strategic issues and subsequent measurement scale of priorities of strategic issues by using litmus test and then obtain the most strategic issues. After that generated the strategies that will be used by the PDAM of Magetan in fulfilling the need of clean water for the community.

This study uses descriptive qualitative research method. Data collection techniques used were interviews, document analysis and observation. Determination of respondents in this study using a purposive sampling method. Dukumen study conducted to document and handbooks related to research. Observation of direct observation on the condition of the PDAM of Magetan. The validity of data used is data triangulation that is examining similar data from various sources. Analysis techniques to data analysis are interactive with the analysis component of data reduction, data and conclusion.

Results from this study show that the resulting strategy is to improve the quality of human resources with the support of government in the implementation of SPAM (Water Supply System), with the program strategy as follows:

1. General plan of education and training for medium-term and long term.
2. Formulate an objective criterion in promotion and career structure.
3. Conducting comparative study and collaboration with other taps more advanced.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Air merupakan unsur yang vital dalam kehidupan manusia. Seseorang tidak dapat bertahan hidup tanpa air, karena itulah air merupakan salah satu penopang hidup bagi manusia. Tubuh manusia sangat membutuhkan air untuk dikonsumsi agar mampu menjaga fungsi ginjal. Air juga menjadi kebutuhan dalam setiap rumah tangga, kegiatan pertanian, ekonomi, dan industri. Oleh karena itu, air perlu ditata penggunaannya agar memberikan manfaat bagi masyarakat.

Air merupakan bagian dari pembangunan berkelanjutan, termasuk di dalamnya air dan sanitasi, kesehatan, dan pertanian. Hal terpenting dalam setiap kebijakan pembangunan mengenai pengelolaan air adalah bahwa air berhubungan dengan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan sumber daya air yang dimulai dari kebijakan pemerintah tentang air, seperti bagaimana menyediakan air bersih bagi masyarakat dan pembangunan sistem irigasi yang memiliki asas adil dan merata. Secara yuridis dinyatakan dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 3 yaitu :“Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Dalam pasal tersebut jelas bahwa air harus dikelola

dengan sebaik-baiknya oleh pemerintah sehingga manfaat air dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat Indonesia.

Sumber daya air merupakan kebutuhan mutlak setiap individu yang harus dipenuhi untuk kelangsungan hidupnya. Apabila terjadi pengurangan kuantitas maupun kualitas sumber daya air maka akan mempengaruhi kehidupan manusia secara bermakna. Kecenderungan saat musim kemarau tiba di beberapa daerah di Indonesia mengalami krisis air bersih.

Fenomena kekurangan air bersih ini melanda daerah Bantul, Yogyakarta. Setiap tahun saat musim kemarau tiba debit air di sumur dan sumber mata air di wilayah Bantul mulai berkurang. Warga yang mengalami kekurangan air bersih ialah warga di Dusun Nogosari, Desa Selopamiro, Imogiri, Bantul. Mereka bertempat tinggal di daerah dataran tinggi ini mengalami kekurangan air bersih untuk kebutuhan sehari-hari seperti, mandi, makan, masak, minum, mencuci, serta kebutuhan warga setempat lainnya. Oleh karena itu, para warga pun harus rela menempuh perjalanan sejauh dua kilometer untuk mendapatkan air bersih (<http://digilib-ampl.net> diakses pada 20 Nopember 2009).

Selain Bantul, Yogyakarta kekurangan air bersih saat musim kemarau juga dialami sebagian wilayah di Jawa Timur seperti di daerah Bojonegoro, Pasuruan dan Magetan.

Data yang berhasil dihimpun [www.beritajatim.com](http://www.beritajatim.com) diakses pada 30 Desember 2009, menyebutkan :

“Kesulitan air di Kabupaten Bojonegoro bisa terus bertambah, karena kemarau kemungkinan akan baru berhenti akhir Oktober atau awal Nopember 2009. Sejauh ini, Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Sosial (Disnakertransos) Bojonegoro telah mendapat laporan 60 desa di 18 kecamatan. Jumlah tersebut lebih banyak dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang hanya 46 desa di 17 kecamatan. Kemungkinan besar, semakin sulitnya air bersih didapat, karena memang resapan di hutan semakin berkurang. Salah satu desa yang cukup parah kekurangan air bersih adalah di Desa Geger, Kecamatan Kedungadem. Bahkan, anak-anak, remaja sampai orang dewasa harus berebut saat mobil tanki pembawa air milik Pemkab Bojonegoro datang ke desa setempat.”

Beberapa kecamatan di daerah Bojonegoro juga mengalami kekurangan air bersih saat musim kemarau tiba. Bahkan jumlah kecamatan yang mengalami kekurangan air bersih kini bertambah banyak. Fenomena yang sama juga terlihat di Pasuruan.

Hal ini seperti yang diberitakan dalam [www.tempointeraktif.com](http://www.tempointeraktif.com) diakses pada 30 Desember 2009, menyatakan bahwa :

“Warga tiga desa di Kecamatan Pasrepan, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur, mengalami krisis air bersih sejak musim kemarau ini. Sekitar 7.000 jiwa warga di Desa Sibon, Desa Lemahbang, dan Desa Tambakrejo terkena dampak krisis air. Sumber mata air Galih yang menjadi andalan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan memasak dan mencuci mengering karena kemarau panjang”.

Problem kesulitan mendapatkan air bersih tidak hanya melanda Bantul, Yogyakarta, Bojonegoro, Pasuruan, tetapi juga melanda warga di Kabupaten Magetan, Jawa Timur. Musim kemarau yang berkepanjangan di wilayah Magetan menyebabkan kesulitan air bersih terutama di wilayah Magetan Selatan seperti wilayah Kecamatan Parang, Lembeyan dan Ngariboyo. Selain itu, kesulitan mendapatkan air bersih kini semakin meluas dan melanda warga di Desa Bogem, Kecamatan Sukomoro.

Hal ini dijelaskan dalam [www.radarmadiun.co.id](http://www.radarmadiun.co.id) diakses pada 29

Oktober 2009, menyatakan bahwa :

“Dampak musim kemarau mulai dirasakan warga yang berada di pinggiran Kabupaten Magetan. Seperti dialami warga di Desa Bogem, Kecamatan Sukomoro. Mereka yang selama ini selalu mengandalkan jaringan air minum melalui pipa PDAM, mulai kesulitan. Sebab, sudah sebulan ini air pipa PDAM macet. Akibatnya warga untuk memperoleh air untuk kebutuhan sehari-hari terpaksa memanfaatkan air sungai. Kendati kondisinya kotor dan keruh”.

Para warga di desa tersebut terpaksa mengangkut air yang berasal dari sungai tersebut untuk mereka bawa ke rumah meskipun kondisinya tidak dapat dikatakan bersih bila digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Masalah kekurangan air bersih yang dialami pada beberapa daerah di Kabupaten Magetan saat musim kemarau tiba harus segera ditanggapi oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Magetan. Seperti kita ketahui bahwa kebutuhan dalam hal air merupakan kebutuhan vital bagi masyarakat dalam kehidupan. Untuk melindungi segala bentuk pemanfaatan sumber daya air maka pemerintah membuat undang-undang yang mengatur mengenai prioritas pemanfaatan sumber daya air.

Sebagai acuan di dalam pemanfaatan sumber daya air ini adalah Undang-Undang No. 22 Tahun 1982 tentang Tata Guna Air. Di dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 1982 tentang Tata Guna Air ini menyatakan urutan prioritas penggunaan air, yaitu :

1. Air untuk minum
2. Air untuk keperluan rumah tangga

3. Air untuk kepentingan pertahanan dan keamanan
4. Air untuk kepentingan peribadatan
5. Air untuk kepentingan irigasi

Seperti yang telah disebutkan di atas maka penggunaan air yang paling prioritas adalah untuk kebutuhan minum bagi masyarakat. PDAM Kabupaten Magetan sebagai salah satu instansi pemerintah berbentuk BUMD yang menyelenggarakan pelayanan umum/jasa dalam hal pemenuhan kebutuhan air bersih dalam hal ini air untuk kebutuhan minum, memasak, mencuci, mandi bagi masyarakat.

Sebagian besar kebutuhan air bersih untuk masyarakat Kabupaten Magetan dilayani oleh PDAM. Data yang diperoleh mengenai cakupan pelayanan PDAM Tahun 2009 adalah 60,06% dari jumlah penduduk di Kabupaten Magetan yaitu 695.343 jiwa (Data Bagian Langganan).

PDAM Kabupaten Magetan menggunakan mata air dan air tanah sebagai sumber air baku dalam sistem penyediaan air minum bagi masyarakat. Data yang diperoleh dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (PJMD) Tahun 2009-2014 Kabupaten Magetan menyebutkan ketersediaan air di bumi seperti air permukaan dan air tanah tersebut keberadaannya dipengaruhi oleh iklim, jenis/sifat batuan dan kondisi permukaan tanah, dan tata guna lahan. Kondisi hidrologi Kabupaten Magetan dipengaruhi oleh sifat iklim regional, disamping sifat-sifat fisis wilayah/tanah, hutan, dan lingkungan.

Kabupaten Magetan dengan luas wilayah sebesar 688,85 km<sup>2</sup> setidaknya memiliki sumber mata air sebanyak 197 titik dengan debit sekitar 3.517 liter per detik pada Tahun 2004 dan mengalami penurunan menjadi 2.555,8 liter per detik pada Tahun 2007 (RPJMD Tahun 2009-2014 Kabupaten Magetan). Penurunan debit mata air ini perlu mendapat perhatian lebih mengingat kebutuhan akan air bersih akan meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk di Kabupaten Magetan. Hal ini menggambarkan kondisi yang kurang mendukung bagi Kabupaten Magetan dalam usaha pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat.

Salah satu penyebab menurunnya debit mata air ini dapat terjadi akibat adanya kerusakan lingkungan di wilayah tangkapan air di sekitar sumber mata air dan terjadi alih fungsi lahan hutan kayu menjadi lahan pertanian tanaman pangan, permukiman dan aktivitas guna lahan lainnya.

Konversi atau perubahan guna lahan di wilayah tangkapan air tersebut dapat menyebabkan kemampuan menyerap air hujan menjadi menurun dimana air hujan merupakan salah satu sumber pasokan utama dari ketersediaan air tanah. Pelayanan yang diberikan PDAM akan terhambat karena sumber air yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhan air bersih ke masyarakat juga semakin berkurang.

Faktor penghambat lain adalah PDAM Kabupaten Magetan memiliki tingkat kehilangan air yang masih cukup tinggi yaitu sekitar 38,2% di jalur transmisi dan distribusi menjadi penghalang pemenuhan kebutuhan air bersih ke masyarakat (Data Bagian Transmisi Distribusi dan Produksi).

Angka yang masih cukup tinggi dari batas normal yaitu 20 % dari rata-rata nasional. Hal ini disebabkan kondisi jaringan distribusi yang umurnya lebih dari 20 tahun.

Selain memiliki hambatan-hambatan dalam usaha pemenuhan kebutuhan air bersih ke masyarakat PDAM Kabupaten Magetan juga memiliki beberapa peluang.

Adanya dukungan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Daerah Magetan baik dalam bentuk peraturan Perundang-undangan, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), maupun dukungan kenaikan tarif dasar air dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat merupakan peluang yang dimiliki PDAM. Hal-hal itulah yang menjadi penunjang pemenuhan kebutuhan air bersih oleh PDAM Kabupaten Magetan ke masyarakat.

Berdasarkan kondisi lingkungan yang dihadapi PDAM Kabupaten Magetan maka dibutuhkan suatu perencanaan strategis. Penyusunan rencana strategis oleh PDAM Kabupaten Magetan diharapkan mampu merespon segala kondisi lingkungan yang ada terutama dalam permasalahan penyediaan kebutuhan air bersih di Kabupaten Magetan.

Rencana strategis bagi PDAM Kabupaten Magetan dimana sebagai salah satu instansi pemerintah berbentuk BUMD bertumpu pada dasar pemikiran bahwa pemimpin dan manajer organisasi harus mampu menjadi ahli strategi yang efektif untuk menanggulangi keadaan yang telah dan sedang berubah. Selain itu, mereka harus mengembangkan landasan yang

relevan dan kokoh bagi pembuatan keputusan apabila PDAM Kabupaten Magetan ingin mencapai visi dan misinya serta mencapai tujuan di masa depan.

Dari proses itulah peran perencanaan strategis sangat penting bagi organisasi pemerintah karena di sini keterlibatan pimpinan terlihat jelas dalam mengkoordinasikan para bawahannya dari berbagai unit kerja. Sebagai pemimpin dan manajer organisasi harus mampu mengarahkan apa yang harus segera dilaksanakan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Perencanaan strategis membantu para pemimpin dan manajer organisasi untuk bertindak dan berpikir strategis.

Maka dari itu untuk merespon semua ini maka PDAM Kabupaten Magetan dituntut untuk dapat melakukan perencanaan strategis yang tepat sehingga dapat memenangkan persaingan. Dengan memahami perubahan lingkungan perusahaan yang terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi akan dapat tumbuh dan berkembang. Sebaliknya perusahaan yang tidak beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan mengalami kemunduran.

Berangkat dari situlah yang mendorong peneliti ingin mengetahui perencanaan strategis dan strategi-strategi yang digunakan pada PDAM Kabupaten Magetan dalam hal pemenuhan kebutuhan air bersih.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalahnya *“Bagaimana strategi PDAM Kabupaten Magetan dalam pemenuhan kebutuhan air bersih?”*

## **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat tujuan yang ingin dicapai penulis adalah untuk mengetahui strategi yang digunakan PDAM Kabupaten Magetan dalam pemenuhan kebutuhan air bersih.

## **D. Manfaat Penelitian**

Dalam sebuah penelitian diharapkan akan menghasilkan manfaat yang dapat dirasakan baik oleh penulis maupun orang lain. Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini, antara lain :

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan dalam menentukan strategi dalam pemenuhan kebutuhan air bersih kepada masyarakat.
2. Bagi penulis penelitian ini merupakan suatu kesempatan untuk menerapkan teori yang diperoleh selama kuliah ke dalam praktik nyata untuk menganalisis suatu permasalahan secara ilmiah dan sistematis. Selain itu, untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Sarjana di bidang Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta.

## E. Tinjauan Pustaka

### 1. Manajemen Strategis

Menurut J. Salusu (2004:493) pengertian manajemen strategis adalah:

“Manajemen Stratejik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai.”

Sedangkan pengertian manajemen strategis menurut David (1989) yang dikutip oleh J. Salusu (2004:493) adalah :

“Manajemen stratejik sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang akan memungkinkan organisasi mencapai sasarannya”

Menurut Nawawi (2005:149) manajemen strategik merupakan suatu arus keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi. Selain itu, Nawawi (2005:149) menyebutkan definisi manajemen strategis adalah :

“Perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.”

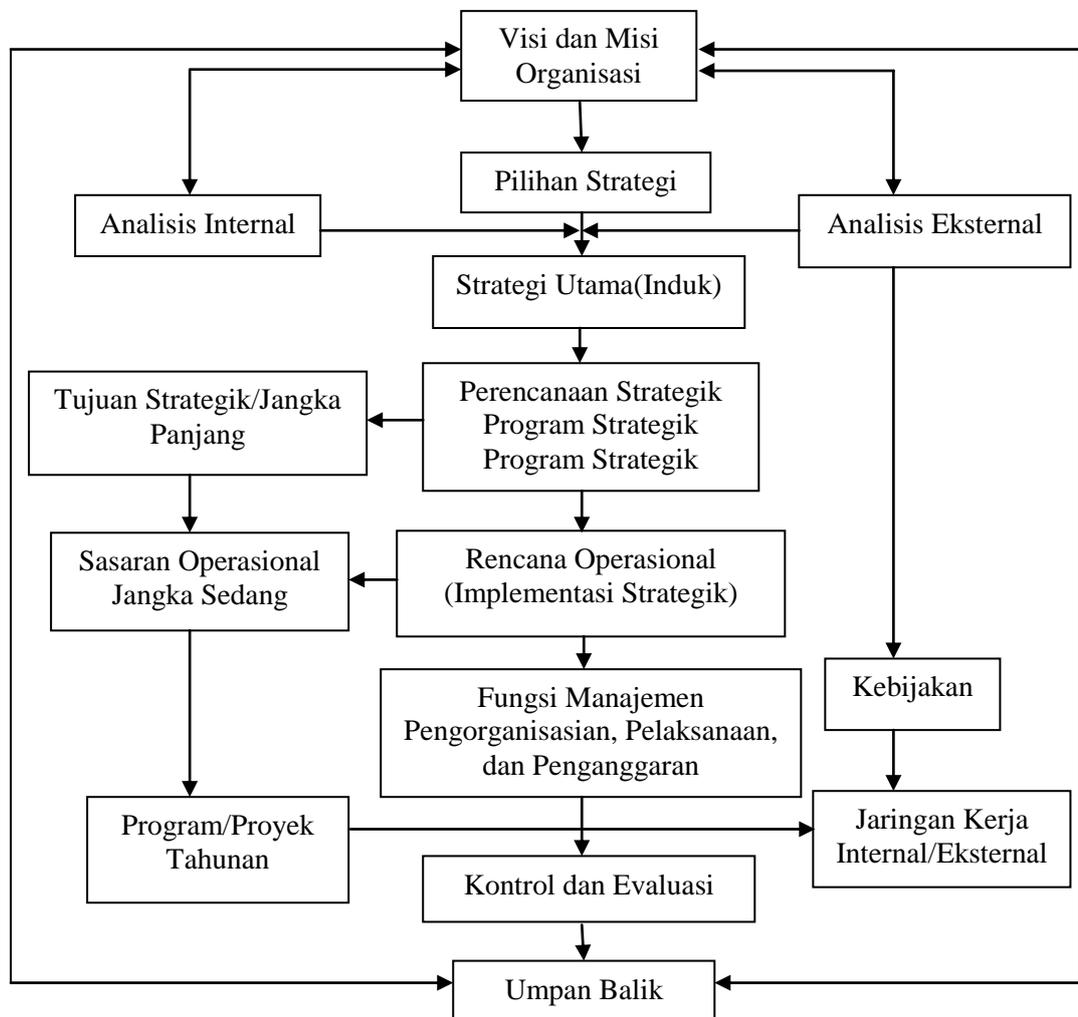
Pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa Manajemen Strategik merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan

memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Perencanaan pertama adalah perencanaan strategis dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategis dan strategi utama. Sedangkan perencanaan yang kedua adalah perencanaan operasional dengan unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Diagram manajemen strategi sebagai suatu sistem dapat kita lihat sebagai berikut :

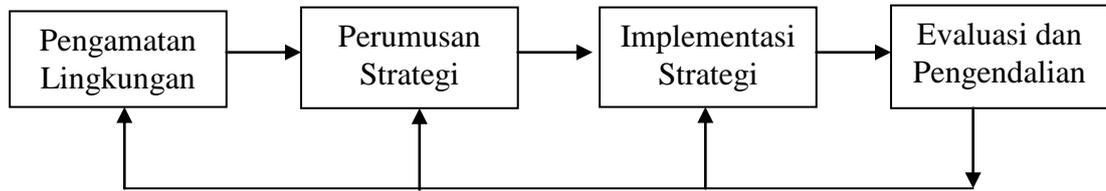
Gambar 1. 1

## Model Manajemen Strategi Hadari Nawawi



Sumber : Hadari Nawawi (2005:150)

Pengertian manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2003:4) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Hunger dan Wheelen proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar : 1. Pengamatan lingkungan, 2. Perumusan strategi, 3. Implementasi strategi dan 4. Evaluasi dan pengendalian dalam pelaksanaannya. Interaksi keempat elemen tersebut adalah sebagai berikut :

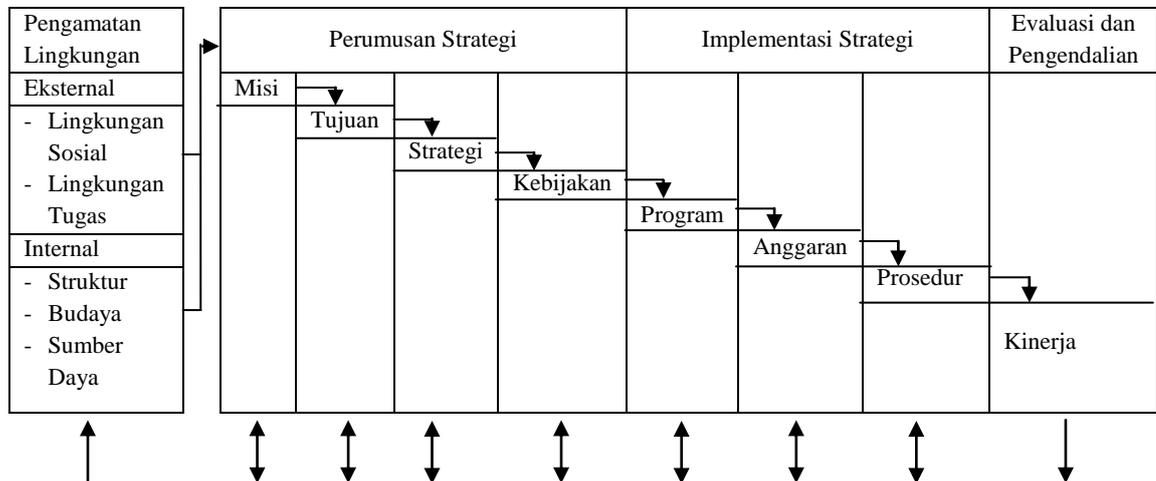
**Gambar 1. 2****Elemen-Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis**

Sumber: Hunger dan Wheelen (2003:11)

Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman. Selain itu, mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan sering disebut faktor-faktor strategis. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan organisasi. Organisasi mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut ini :

Gambar 1. 3

### Model Manajemen Strategi Hunger dan Wheelen



Sumber : Hunger dan Wheelen (2003:12)

Peranan manajemen strategis sangatlah penting, karena dengan manajemen strategis akan diidentifikasi faktor-faktor strategis baik dari lingkungan internal maupun eksternal serta menentukan pilihan-pilihan strategis untuk mengarahkan langkah-langkah yang harus ditempuh oleh organisasi di masa depan. Sehingga kinerja organisasi dapat berlangsung dan berkelanjutan.

Dengan demikian akan terlihat upaya kita untuk memahami lingkungan atau situasi strategis dengan melakukan analisis strategis. Setelah itu akan tiba pada pilihan-pilihan strategi yang akan dipergunakan oleh organisasi yang kemudian akan diimplementasikan, dan proses tersebut berjalan siklikal.

## 2. Perencanaan Strategis

Pengertian perencanaan strategis menurut Bryson (2005:4-5) dalam buku “Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial” mengutip pendapat dari Olsen dan Eadie (1982:4) ialah:

“Perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.”

Pengertian perencanaan strategis menurut J. Salusu (2004:500) ialah sebagai berikut: “Perencanaan stratejik adalah suatu cara untuk mengurangi risiko, suatu instrumen untuk mendidik para manajer, para pejabat inti, pejabat menengah, dan kepala-kepala unit kerja.”

Selain itu, Petter Gottschalk dan Yngve Sommerseth Gudmundsen dalam *International Journal of Police Science and Management* mengungkapkan sebagai berikut:

“*Strategic planning represents the extent to which decision-makers look into the future and use formal planning methodologies.*” (Petter Gottschalk dan Yngve Sommerseth Gudmundsen, 2009:56) (Perencanaan Strategis merupakan sejauh mana suatu pengambilan keputusan melihat masa depan dan menggunakan metodologi-metodologi perencanaan yang formal.”(Petter Gottschalk dan Yngve Sommerseth Gudmundsen, 2009:56).

Pengertian perencanaan strategis yang lain menurut J. Salusu (2004:500) yang mengutip dari Steiss (1985) menegaskan bahwa :

“Perencanaan stratejik sebagai komponen dari manajemen stratejik bertugas untuk memperjelas tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya, serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi.”

Selanjutnya, masih dalam buku J. Salusu (2004:500) pengertian lain perencanaan stratejik ialah:

“Perencanaan stratejik dapat juga diartikan sebagai suatu metode dalam mengarahkan para pemimpin unit kerja sehingga keputusan-keputusan dan tindakan mereka mempunyai dampak terhadap masa depan organisasi dengan cara yang konsisten dan rasional.”

Seorang pimpinan puncak perlu menetapkan langkah-langkah untuk melaksanakan suatu tindakan penting dalam organisasi dengan mengadakan analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternalnya.

Perencanaan strategi memiliki beberapa manfaat, yakni :

- a. Berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif;
- b. Memperjelas arah masa depan;
- c. Menciptakan prioritas;
- d. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan;
- e. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan;
- f. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada di bawah control organisasi;
- g. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi;
- h. Memecahkan masalah utama organisasi;
- i. Memperbaiki kinerja organisasi;
- j. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif;
- k. Membangun kerja kelompok dan keahlian; (Steiner, 1979; Barry, 1986; Bryson, Freeman, dan Roering, 1986; Bryson, Van de Ven, dan Roering, 1987 dalam Bryson, 2005:12-13).

Proses perencanaan strategis akan bermanfaat jika dapat membantu berpikir dan bertindak strategis bagi pimpinan puncak. Apabila suatu proses perencanaan strategis menimbulkan kesulitan dalam cara berpikir dan bertindak strategis maka proses perencanaan harus dikesampingkan bukan pada pemikiran dan tindakannya (Bryson, 2005:53-54).

Bryson beranggapan bahwa keberhasilan perencanaan strategis ditentukan oleh proses penyusunannya. Menurutnya terdapat delapan langkah dalam proses perencanaan strategis, yakni :

- a. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
- b. Mengidentifikasi mandat organisasi.
- c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
- d. Menilai lingkungan eksternal : peluang dan ancaman.
- e. Menilai lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan.
- f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
- g. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.
- h. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan. (Bryson, 2005:55)

Delapan langkah tersebut harus mengarah kepada tindakan, hasil, dan evaluasi. Selain itu, setiap langkah-langkah dalam proses perencanaan strategis tersebut harus menghasilkan tindakan, hasil, dan penilaian evaluatif (Bryson, 2005:55-56).

**Langkah pertama**, memprakarsai dan menyepakati proses perencanaan strategis. Tujuannya adalah untuk menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision maker*) atau pembentuk opini (*opinion leader*) internal dan eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang penting.

**Langkah kedua**, mengidentifikasi mandat organisasi. Mandat merupakan sesuatu yang perlu dilakukan, yang lebih terfokus pada fungsi/tugas dan kewajiban organisasi, sehingga tujuan langkah ini adalah mengenali dan memperjelas makna dan sifat dan mandat yang diemban organisasi baik formal maupun informal.

**Langkah ketiga**, memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi. Misi dan nilai yang berkaitan erat dengan mandatnya merupakan *raison de'entre* (pembenaran sosial) bagi keberadaannya. Misi memberikan pemahaman mengenai tujuan organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan dan apa yang dilakukan.

**Langkah keempat**, menilai lingkungan eksternal. Di dalam perencanaan harus dieksploitasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan memantau berbagai kekuatan dan kecenderungan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

**Langkah kelima**, menilai lingkungan internal. Untuk mengenali lingkungan internal yang berpotensi menimbulkan kekuatan dan kelemahan organisasi, yaitu dengan memantau sumber daya (*input*), strategi sekarang (proses) dan kinerja (*output*).

**Langkah keenam**, mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi oleh organisasi. Identifikasi isu-isu strategis merupakan langkah penting dalam proses perencanaan strategis. Isu strategis merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat perpaduan produk dan jasa, klien, biaya, keuangan, organisasi dan manajemen.

**Langkah ketujuh**, merumuskan strategi untuk mengelola isu. Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi

dengan lingkungannya, yang dikembangkan untuk mengatasi isu-isu strategis yang diambil.

*Langkah kedelapan*, menciptakan organisasi yang efektif untuk masa depan. Langkah terakhir dalam proses perencanaan strategis, organisasi mengemban deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya (Bryson, 2005:56-70).

Selanjutnya dalam hal ini untuk melihat perencanaan strategis pada PDAM Kabupaten Magetan peneliti hanya membatasi hanya pada tiga langkah saja yaitu dimulai dari langkah menilai lingkungan eksternal dan internal, mengidentifikasi isu strategis, serta merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. Hal ini dikarenakan organisasi yang akan diteliti sudah memiliki visi, misi dan mandat. Adapun langkah-langkah tersebut yakni:

#### **a. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal**

##### **1. Menilai Lingkungan Eksternal : Peluang dan Ancaman**

Tim perencana harus mengeksplorasi lingkungan yang ada di luar organisasi dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dimiliki. Higgins (1985) mengartikan peluang sebagai suatu situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai sasarannya sedangkan ancaman merupakan faktor-faktor eksternal organisasi yang menyebabkan organisasi tersebut

tidak dapat mencapai sarasannya (dalam J. Salusu, 2004:319-320).

Sedangkan Prof. Dr. Akdon (2007:112) mengemukakan bahwa lingkungan eksternal organisasi meliputi peluang dan tantangan/ancaman. Peluang (*opportunities*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi. Tantangan/ancaman (*threats*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:9) lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:9-10) lingkungan eksternal memiliki dua bagian:

- a) Lingkungan kerja, terdiri dari kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Misalnya pemegang saham, pemerintah, pesaing, pelanggan, kelompok kepentingan khusus.
- b) Lingkungan sosial, terdiri dari kekuatan umum. Kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktifitas-aktifitas jangka pendek organisasi tetapi mempengaruhi keputusan-keputusan

jangka panjang. Misalnya menggambarkan kekuatan-kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik-hukum dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan.

## 2. Menilai Lingkungan Internal : Kekuatan dan Kelemahan

Hunger menyebutkan lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (2003:11).

Menurut Higgins (1985) kekuatan merupakan situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif dimana organisasi memiliki keuntungan strategik dalam mencapai sasarannya sedangkan kelemahan adalah suatu situasi dan keridakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya (dalam J. Salusu. 2004:291).

Prof. Dr. Akdon mengartikan kekuatan (*strengths*) sebagai situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi. Sedangkan kelemahan merupakan situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif yang menghambat organisasi mencapai atau melampaui pencapaian visi dan misi (Akdon, 2007:111).

Gary F. Keller dalam *International Journal Strategic*

*Change Management* mengungkapkan sebagai berikut:

*“Strengths: Internal qualities, circumstances, or conditions that contribute to the organisation’s ability to achieve its mission. These elements are organisation enhancing. Weaknesses – characteristics, conditions, or circumstances that restrict, detract, or even prevent the realisation of the organisation’s mission.”* (Gary F. Keller, 2006:80)

(Kekuatan: kualitas internal, situasi, atau kondisi yang memberikan kontribusi pada kemampuan organisasi untuk mencapai misinya. Kelemahan – karakteristik, kondisi, atau keadaan yang membatasi, mengurangi, atau bahkan mencegah realisasi misi suatu organisasi). (Gary F. Keller, 2006:80)

Menurut Hunger (2003:11-12) variabel-variabel lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) tersebut antara lain:

- a) Struktur, ialah suatu cara bagaimana suatu perusahaan dikoordinasikan berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja.
- b) Budaya, ialah suatu pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang diterapkan oleh anggota organisasi. Dalam hal ini norma-norma organisasi yang terbentuk memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif.
- c) Sumber daya, ialah asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Misalnya, keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial yang meliputi asset keuangan dan fasilitas pabrik.

## **b. Identifikasi Isu Strategis**

Setelah menilai lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi maka langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi. Identifikasi isu strategis terkait dengan pemilihan kebijakan yang penting yang mempengaruhi mandat, misi, nilai-nilai, pelayanan, klien, manajemen organisasi yang didasarkan pada kekuatan dan peluang yang dimiliki serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada agar organisasi mampu bertahan dan meningkatkan kualitas pelayanannya (Bryson, 2005:64-65).

Suatu organisasi akan menghadapi isu strategis yang mengandung tiga unsur.

**Pertama**, isu harus disajikan secara ringkas dan dapat dibingkai sebagai pertanyaan jika organisasi dapat mengerjakan sesuatu hal. Jika organisasi tidak mampu mengerjakan sesuatu mengenai hal itu maka hal tersebut bukan suatu isu bagi organisasi tersebut (Wildavsky, 1979 b dalam Bryson, 2005:65).

**Kedua**, faktor mandat, misi, nilai-nilai, kelemahan, kekuatan, peluang, serta ancaman yang mampu menjadikan hal itu suatu isu strategis yang kemudian akan menjadi suatu kebijakan.

**Ketiga**, tim perencana harus menegaskan konsekuensi kegagalan yang didapat dalam menghadapi isu sehingga nanti akan membuat isu-isu tersebut menjadi strategis. Misal, jika suatu

organisasi akan hancur karena kegagalan suatu hal yang dihadapinya maka menjadikan isu tersebut sangat strategis dan harus segera dihadapi. Hal ini sangat bermanfaat untuk kelangsungan, keberhasilan, dan keefektifan organisasi. (Bryson, 2005:66).

Jadi, pada proses identifikasi isu strategis selalu berpegang pada hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi organisasi. Selain itu, tidak bisa terlepas pada misi dan mandat organisasi sehingga strategi yang dikembangkan akan menuju pada pencapaian visi dan misi tersebut.

Alat yang digunakan untuk mengidentifikasi isu-isu strategis adalah matriks analisis SWOT. SWOT merupakan akronim dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opurtunities* (peluang), *Threats* (ancaman). Dari hasil penilaian tersebut maka dapat mengidentifikasi isu-isu strategis yang merupakan tahapan paling menentukan dalam proses perencanaan strategis.

G. R. Oliver dan P. J. Donnelly dalam *Journal of Public Affairs* mengungkapkan bahwa:

*“Using SWOT Analyses to identify and compare internal strengths and weaknesses against external threats and opportunities is a commonly conducted exercise in most issue management efforts.”*(G. R. Oliver dan P. J. Donnelly, 2007:404)

(Menggunakan Analisis SWOT untuk mengidentifikasi dan membandingkan internal kekuatan dan kelemahan terhadap eksternal ancaman dan peluang merupakan suatu latihan yang biasa dilakukan bagi sebagian besar pimpinan).”(G. R. Oliver dan P. J. Donnelly, 2007:404).

Para peneliti melakukan proses perencanaan strategis dengan bantuan Analisis SWOT, akan lebih lanjut umum penggunaan model SWOT. Proses ini sangat penting untuk mengidentifikasi kritis tujuan strategis yang akan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja operasi perusahaan.

Dalam analisis SWOT, teknik ini memfokuskan pada empat pertanyaan utama yaitu :

- a) Peluang eksternal terpenting apakah yang kita miliki?
- b) Ancaman eksternal terpenting apakah yang kita hadapi?
- c) Apa kekuatan internal terpenting kita?
- d) Apa kelemahan internal terpenting kita? (Bryson, 2005:147).

Freddy Rangkuti (2006:18) mendefinisikan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat memaksimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Evangelia Blery dan Euginia Sfetsiaou dalam *British Food Journal* mengungkapkan sebagai berikut:

*“A SWOT analysis builds on the results of the PEST analysis, since SWOT looks at the organization's internal strengths and weaknesses and also to external factors, which may have been highlighted in the PEST analysis. SWOT stands for strengths, weaknesses, opportunities, and threats and requires listing and analyzing these four issues (Doyle, 1994). SWOT analysis can help a company identify its strengths, understand its weaknesses, uncover its external business opportunities and take advantage of them and manage and eliminate threats. Then the company can craft a strategy that will help it distinguish from its competitors and compete successfully in the*

*market (Piercy and Giles, 1989). (Doyle, 1994; Piercy and Giles, 1989)”*

(Analisis SWOT dibangun di atas hasil analisis PEST, karena SWOT melihat kekuatan internal dan kelemahan organisasi serta faktor eksternal, yang mungkin telah disorot dalam analisis PEST. SWOT singkatan dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dan membutuhkan daftar dan menganalisis empat isu (Doyle, 1994). Analisis SWOT dapat membantu perusahaan mengetahui kekuatan, memahami kelemahan, menemukan peluang eksternal bisnis dan mengambil keuntungan dari mereka dan mengelola dan menghilangkan ancaman. Kemudian perusahaan dapat menyusun strategi yang akan membantu membedakan dari pesaing dan bersaing dengan sukses di pasar (Piercy dan Giles, 1989))”. (dalam Evangelia Blery dan Euginia Sfetsiaou, 2008:1154).

Oleh karena itu, analisis SWOT merupakan metode yang efektif digunakan untuk perusahaan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal untuk menciptakan visi mencapai strategi pembangunan.

Matriks SWOT dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana kekuatan dan dan kelemahan yang dimiliki organisasi dapat disesuaikan dengan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapinya.

Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah Matrik Analisis SWOT

:

**Tabel 1. 1****Matrik Analisis SWOT**

<b>IFAS</b>  <b>EFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Tentukan 5-10 faktor yang menjadi peluang eksternal	<b>STRATEGI (SO)</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI (WO)</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Tentukan 5-10 faktor yang menjadi ancaman eksternal	<b>STRATEGI (ST)</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI (WT)</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Matrik Analisis SWOT (Freddy Rangkuti, 2006:31)

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Strategi yang dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defentif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Hal yang sama juga disebutkan oleh G. R. Oliver dan P. J.

Donnelly dalam *Journal of Public Affairs*:

*“The following are the types of guidance produced in each of the SWOT table quadrants:*

- *Strengths+Opportunities: These take advantage of your base and are likely ones thought of most readily and done automatically even without an issue plan.*
- *Weaknesses + Opportunities: This quadrant provides guidance on how weaknesses can be covered by exploiting opportunities.*
- *Strengths + Threats: These combinations show where strengths can be leveraged to minimize, block or even disarm threats.*
- *Weaknesses + Threats: This is the red flag quadrant and represents the greatest vulnerabilities. Special emphasis should be given in the tactical plan to ensure this quadrant is completely addressed. If not managed, these combinations can fatally cripple any strategy and tactical plan.”* (G. R. Oliver dan P. J. Donnelly dalam *Journal of Public Affairs*, 2007:404).

(Berikut ini merupakan macam-macam panduan di masing-masing kuadran SWOT:

- **Kekuatan+Peluang:** ini mengambil keuntungan dari dasar kamu dan pemikiran yang sebagian besar pemikirannya disukai, secara otomatis datar tanpa isu-isu.
- **Kelemahan+Peluang:** ini kuadran menyediakan panduan tentang kelemahan bagaimana ditutupi dengan memanfaatkan peluang.
- **Kekuatan+Ancaman:** ini merupakan kombinasi yang menunjukkan dimana kekuatan-kekuatan dapat dipengaruhi untuk memperkecil, menghentikan atau bahkan melucuti ancaman.
- **Kelemahan+Ancaman:** ini merupakan kuadran bendera merah yang menggambarkan mudah kena serang. Khususnya diberikan rencana yang taktis yang untuk

menjamin kuadran ini untuk melengkapi tujuan. Jika tidak berhasil kombinasi ini dapat dengan fatal melumpuhkan setiap strategi dan rencana taktis.). (G. R. Oliver dan P. J. Donnelly dalam *Journal of Public Affairs*, 2007:404).

Setelah diidentifikasi kemudian isu strategis tersebut disusun secara berurutan diurutkan berdasarkan pada prioritas, urutan logika atau urutan waktu agar memudahkan proses merumuskan strategi.

Untuk menentukan strateginya sebuah isu dapat menggunakan teknik “**Litmus Test**”. *Litmus Test* merupakan suatu teknik yang digunakan untuk menentukan bagaimana strategisnya isu tersebut. Pada teknik ini setiap isu strategis yang sudah teridentifikasi diberikan 13 pertanyaan yang kemudian akan diberikan penilaiannya. Isu yang memiliki skor tertinggi merupakan isu yang benar-benar strategis dan isu yang memiliki skor terendah merupakan isu operasional.

Penentuan skor dari isu-isu tersebut sebagai berikut :

- a) Skor 1 = untuk isu yang bersifat operasional.
- b) Skor 2 = untuk isu yang cukup strategis.
- c) Skor 3 = untuk isu yang sangat strategis.

Dari hasil perkalian antara jumlah soal yang diperoleh nilai tertinggi 39 dan terendah 13. Sehingga diterapkan kategorisasi sebagai berikut:

- a) Nilai 13-21 = isu kurang strategis
- b) Nilai 22-30 = isu cukup strategis
- c) Nilai 31-39 = isu sangat strategis

Untuk lebih memperjelas akan kami sajikan dalam bentuk lembar kerja di bawah ini:

Tabel 1. 2

## Tes Litmus untuk Isu-Isu Strategis

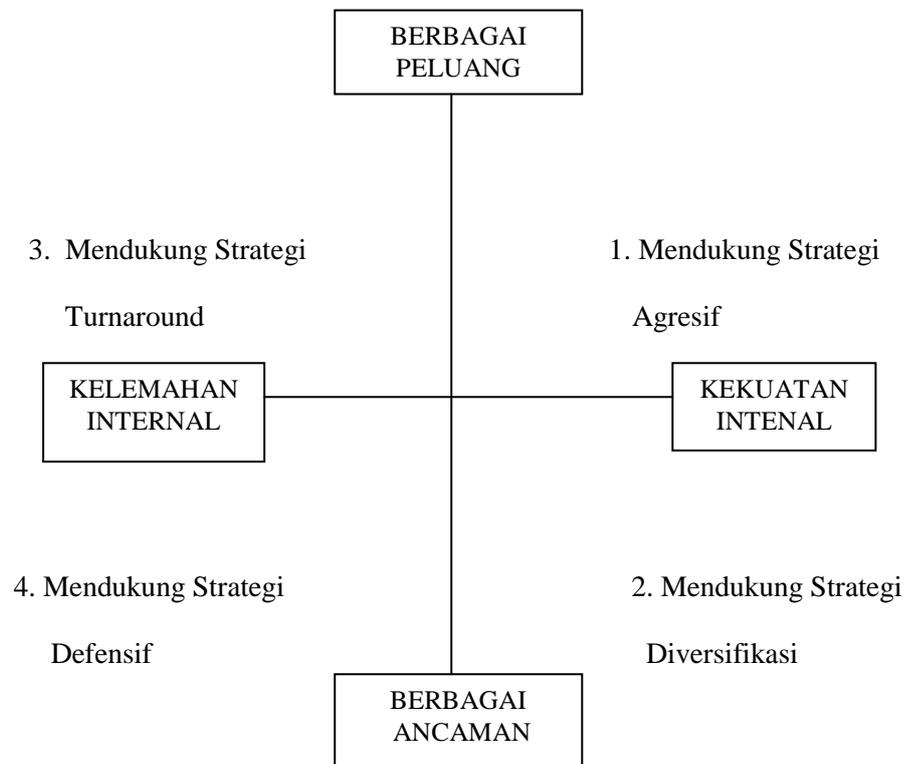
Pertanyaan	Operasional-----Strategis		
	(1)	(2)	(3)
1. Kapan tantangan atau peluang isu-isu strategis ada dihadapan anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2. Seberapa luas isu akan berpengaruh pada organisasi anda ?	Unit atau divisi tunggal	Beberapa divisi	Seluruh Departemen
3. Seberapa banyak risiko/peluang keuangan organisasi anda?	Kecil	Sedang	Besar
4. Apakah strategi bagi pemecahan isu membutuhkan:			
a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru ?	Tidak		Ya
b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah pajak?	Tidak		Ya
c. Perubahan signifikan dalam ketetapan/peraturan?	Tidak		Ya
d. Penambahan atau modifikasi fasilitas?	Tidak		Ya
e. Penambahan staff yang signifikan?	Tidak		Ya
5. Bagaimana pendekatan terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6. Tingkat manajemen manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu?	Pengawas staff lini	Kepala divisi	Kepala Departemen
7. Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bisa isu tidak diselesaikan?	Ada gangguan inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang, biaya besar, merosotnya penghasilan
8. Seberapa banyak departemen lain dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9. Bagaimana sensitifitas isu ini terhadap nilai social, politik, religious dan cultural?	Lunak	Sedang	Keras

Sumber :Bryson, 2005 hal. 184-185

### **c. Merumuskan strategi untuk mengelola isu**

Setelah mengurutkan isu-isu strategis berdasarkan pada prioritas, urutan logika atau urutan waktu maka selanjutnya adalah proses merumuskan strategi-strategi untuk mengelola isu strategis dan menjalankan misi dengan mengacu pada hasil evaluasi yang telah dilakukan. Strategi-strategi tersebut dapat berupa perumusan program-program strategis. Strategi harus dipilih yang sesuai dengan analisis lingkungan eksternal dan internal. Seperti yang diungkapkan Bryson (2005:189) bahwa strategi merupakan pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menekankan pada bagaimana organisasi, apa saja yang dikerjakan, dan alasan organisasi mengerjakannya. Strategi yang efektif harus memenuhi kriteria seperti harus dapat bekerja, secara politik dapat diterima oleh stakeholder, sesuai filosofi dan nilai organisasi, memiliki etika, moral, hukum organisasi, serta harus mampu menghadapi isu strategis yang mesti diselesaikan (Bryson, 2005:69-70).

Menurut Rangkuti (2006:19) macam-macam strategi merupakan gabungan dari beberapa faktor, dan akan membentuk kuadran-kuadran berikut:

**Gambar 1. 4****Diagram Analisis SWOT**

(Freddy Rangkuti, 2006:19)

Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa :

- a) Kuadran 1, pada posisi ini merupakan suatu situasi dimana organisasi berada pada kondisi yang menguntungkan. Hal ini disebabkan organisasi memiliki kekuatan dan peluang yang mendorong untuk menangkap peluang yang ada. Strategi yang tepat adalah Agresif.
- b) Kuadran 2, pada posisi ini organisasi menghadapi berbagai ancaman tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang paling tepat diterapkan adalah menggunakan

kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi Diversifikasi.

- c) Kuadran 3, pada posisi ini organisasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar dan dihadapkan pada kelemahan internal. Maka strategi yang harus diambil adalah Strategi Turnaround.
- d) Kuadran 4, pada posisi ini organisasi berada dalam kondisi paling buruk dimana organisasi menghadapi kelemahan internal sekaligus ancaman dari luar. Sehingga strategi yang paling tepat adalah strategi Defensif.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi (2005:176-179) beberapa strategi yang dapat dipilih bagi organisasi non profit adalah sebagai berikut :

- a) Strategi Agresif, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) yang sifatnya mendobrak penghalang, tantangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan/prestasi yang ditargetkan.
- b) Strategi Konserpatif, strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur tindakan (*action*) yang sangat hati-hati, yang disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.
- c) Strategi Difensif (Strategi Bertahan), dilakukan dengan membuat program mengatur langkah-langkah untuk keunggulan/prestasi yang sudah dicapai.
- d) Strategi Kompetitif, tindakan atau program untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi non profit lainnya yang sejenjang atau sama posisinya.
- e) Strategi inovatif, dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah (*action*) agar organisasi non profit tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam tugas pokoknya, sebagai keunggulan atau prestasi.
- f) Strategi Diversifikasi, program-program dan tindakannya berbeda dengan apa yang telah dilakukan atau berbeda dengan organisasi lainnya dalam memberikan pelayanan umum dan melaksanakan pembangunan.

- g) Strategi Preventif, program-program dan tindakan yang dilakukan untuk memperbaiki/mengoreksi kekeliruan sebelumnya, baik yang dilakukan oleh organisasi itu sendiri maupun oleh organisasi atasannya.
- h) Strategi Reaktif, program-program atau tindakannya menunggu dan hanya memberi tanggapan jika telah diberi petunjuk/perintah, pengarahan, pedoman pelaksanaan, manajemen tidak berusaha membuat dan menetapkan program-program dan proyek secara proaktif.
- i) Strategi Oposisi, program-program atau tindakannya, bersikap menolak atau menantang/ menunda pelaksanaan setiap pengarahan, perintah, petunjuk atau bahkan mungkin peraturan perundang-undangan dari organisasi atasan, yang dinilai atau sekiranya tidak menguntungkan atau mempersulit untuk dilaksanakan.
- j) Strategi Adaptasi, strategi ini hampir sama dengan strategi defensif, yaitu melakukan adaptasi dengan organisasi lain dan menyesuaikan dengan aturan, juklak dan petunjuk.
- k) Strategi Ofensif, semua tindakan atau program, memanfaatkan peluang baik yang sesuai atau tidak dengan aturan, pengarahan, aturan pedoman organisasi.
- l) Strategi Menarik Diri, strategi ini dilakukan dengan kecenderungan menghindari untuk membuat program-program atau tindakan yang sesuai dengan aturan, pedoman, arahan, karena suatu sebab.
- m) Strategi Kontijensi, sebagai cara pemecahan masalah dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik diantara yang terbaik, sesuai dengan petunjuk dan pedoman organisasi atasan dan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- n) Strategi Pasif, membuat semua program-program dan tindakan, menjalankan tugas sesuai aturan, dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin.

### 3. Air Bersih

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia NO. 907/MENKES/SK/VII/2002 disebutkan pengertian air bersih (*clean water*) adalah air yang digunakan untuk keperluan sehari-hari yang kualitasnya memenuhi syarat kesehatan dan dapat diminum apabila telah dimasak.

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia NO. 907/MENKES/SK/VII/2002, untuk mengetahui syarat kualitas air bersih sesuai Permenkes disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. 3

## Kriteria Kualitas Air Bersih

N0.	Parameter	Satuan	Batas max. yang diperbolehkan
<b>I</b>	<b>FISIKA</b>		
1.	Bau	-	Tidak. Berbau
2.	Total padatan terlarut (TDS)	mg/l	1000
3.	Kekeruhan	Skala NTU	5
4.	Rasa	-	Tidak berasa
5.	Suhu	°C	Suhu udara $\pm 3^{\circ}\text{C}$
6.	Warna	TCU	15
<b>II</b>	<b>KIMIA ANORGANIK</b>		
1.	Air Raksa*)	mg/l	0,001
2.	Alumunium	mg/l	0,2
3.	Arsen*)	mg/l	0,01
4.	Barium	mg/l	0,7
5.	Besi	mg/l	0,3
6.	Flourida	mg/l	1,5
7.	Kadmium	mg/l	0,003
8.	Kesadaran	mg/l	500
9.	Klorida	mg/l	250
10.	Kromium	mg/l	0,05
11.	Mangan	mg/l	0,1
12.	Nitrat, sbg $\text{NO}_3$	mg/l	10
13.	Nitrit, sbg $\text{NO}_2$	mg/l	3
14.	pH	mg/l	6,5-8,5
15.	Selenium	mg/l	0,01
16.	Seng	mg/l	3
17.	Sianida*)	mg/l	0,07
18.	Sulfat	mg/l	250
19.	Hydrogen sulfide	mg/l	0,05
20.	Tembaga	mg/l	2
21.	Timbale	mg/l	0,01
22.	Chlor	mg/l	5
23.	Natrium	mg/l	200
24.	Amoniak	mg/l	1,5
25.	Nikel	mg/l	0,02
<b>III</b>	<b>KIMIA ORGANIK</b>		
1.	Deterjen	mg/l	50
2.	Bahan organik pestisida, Disinfektan	mg/l	-

Keterangan :

\*) Zat kimia bersifat racun

-) Tidak diperiksa

Dari tabel tersebut dapat diketahui syarat kualitas air bersih yaitu harus bebas dari bahan-bahan anorganik dan organik. Dengan kata lain kualitas air bersih harus bebas bakteri, zat kimia, racun, limbah berbahaya dan lain sebagainya.

Parameter kualitas air bersih yang berhubungan langsung dengan kesehatan sesuai Permenkes tersebut adalah berhubungan dengan mikrobiologi, seperti bakteri E.Coli dan total koliform. Yang berhubungan dengan kimia organik berupa arsenik, flourida, kromium, kadmium, nitrit, sianida dan selenium. Sedangkan parameter yang tidak langsung berhubungan dengan kesehatan, antara lain berupa bau, warna, jumlah zat padat terlarut (TDS), kekeruhan, rasa, dan suhu. Untuk parameter kimiawi berupa aluminium, besi, khlorida, mangan, pH, seng, sulfat, tembaga, sisa khlor dan amoniak.

#### **4. Pengertian Perusahaan Daerah Air Minum**

PDAM Kabupaten Magetan merupakan salah satu instansi pemerintah berbentuk BUMD yang menyelenggarakan pelayanan umum/jasa dalam hal pemenuhan kebutuhan air bersih dalam hal ini air untuk kebutuhan minum, memasak, mencuci, mandi bagi masyarakat.

Perusahaan Daerah Air Minum menurut Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 1982 merupakan BUMD yang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan air minum di wilayah Kabupaten

Magetan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, ekonomi, kesehatan, dan pelayanan umum.

## **5. Pengertian Strategi Perusahaann Daerah Air Minum Kabupaten Magetan dalam Pemenuhan Kebutuhan Air Bersih**

Strategi merupakan suatu pola tujuan, kebijakan program, tindakan, keputusan, alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana PDAM Kabupaten Magetan itu, apa yang dikerjakan dan mengapa PDAM Kabupaten Magetan melakukannya dalam jangka waktu lima (5) tahun kedepan agar mampu memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat dalam hal pemenuhan kebutuhan air bersih.

## **F. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran diterapkan sebagai dasar dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam kerangka pikir ini akan dijelaskan mengenai alur berpikir yang digunakan dalam penelitian ini.

Kerangka berpikir ini berawal dari kecenderungan yang terjadi saat musim kemarau tiba di beberapa daerah di Indonesia mengalami kekurangan air bersih, seperti di wilayah Magetan. Oleh karena itu, PDAM Kabupaten Magetan sebagai salah satu instansi pemerintah berbentuk BUMD yang menyelenggarakan pelayanan umum/jasa dalam hal pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat dituntut memiliki

strategi untuk merespon kondisi tersebut. Sehingga diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan air bersih.

Hal ini dikarenakan air bersih merupakan kebutuhan yang vital bagi masyarakat. Selain itu, diharapkan dengan terpenuhinya kebutuhan air bersih bagi masyarakat maka akan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, ekonomi, dan kesehatan.

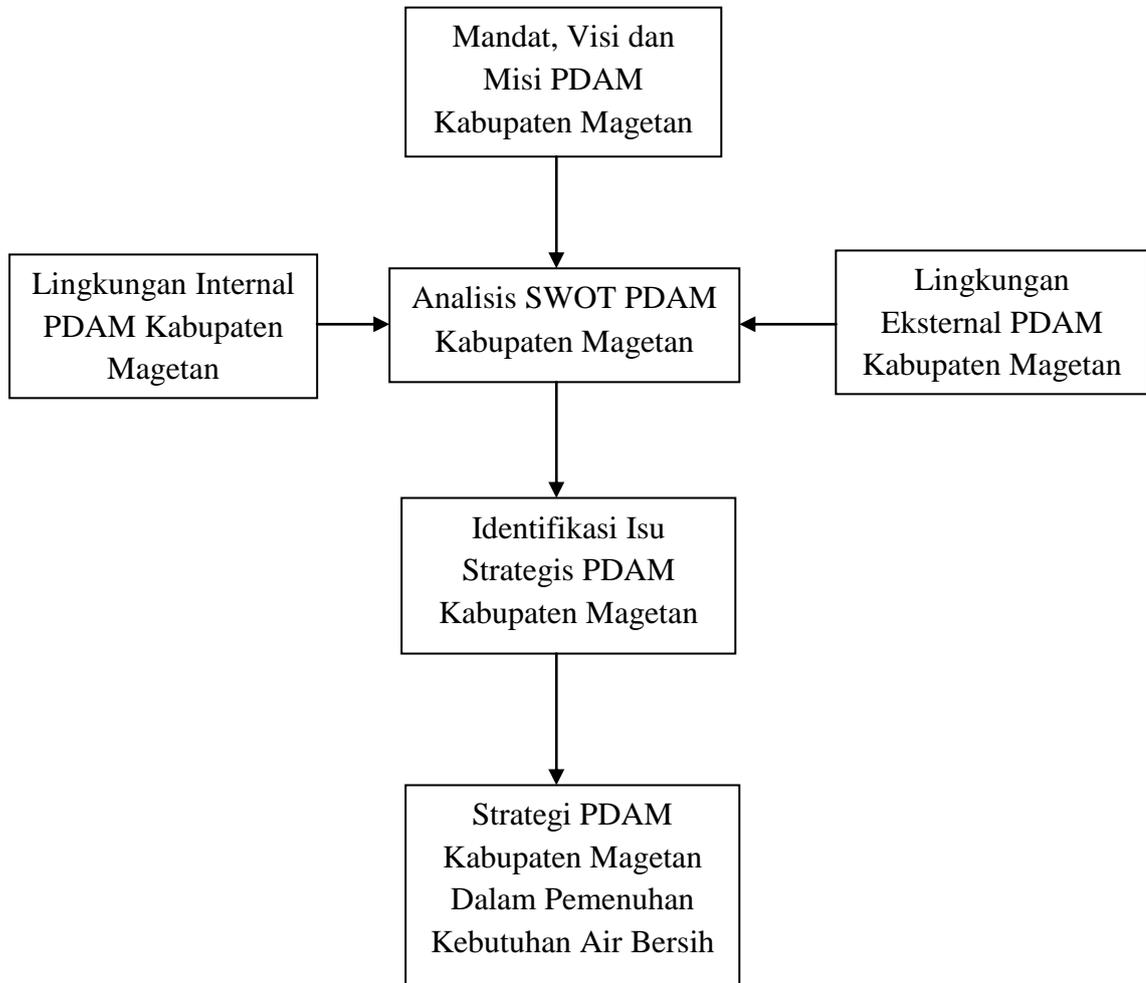
Seperti penjelasan sebelumnya, PDAM Kabupaten Magetan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya bagi para pelanggan menghadapi kondisi lingkungan baik yang berada di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Misalnya peluang yang dimiliki PDAM Kabupaten Magetan diantaranya adanya dukungan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Daerah Magetan baik dalam bentuk peraturan Perundang-undangan, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), maupun dukungan kenaikan tarif dasar air dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat merupakan peluang yang dimiliki PDAM. Hal-hal itulah yang menjadi penunjang pemenuhan kebutuhan air bersih oleh PDAM Kabupaten Magetan ke masyarakat.

Namun PDAM Kabupaten Magetan juga dihadapkan pada hambatan-hambatan dan tantangan-tantangan seperti penurunan debit mata air sebagai akibat dari kerusakan lingkungan di wilayah tangkapan air di sekitar sumber mata air, dan terjadi alih fungsi lahan hutan kayu menjadi lahan pertanian tanaman pangan, permukiman dan aktivitas guna lahan lainnya. Faktor penghambat lain adalah PDAM Kabupaten

Magetan memiliki tingkat kehilangan air yang masih cukup tinggi yaitu sekitar 38,2% di jalur transmisi dan distribusi jauh di atas rata-rata nasional yakni sebesar 20%, menjadi penghalang pemenuhan kebutuhan air bersih ke masyarakat.

Oleh karena itu, dalam menghadapi berbagai kondisi tersebut Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan membuat rencana strategis tahun 2010-2014. Berawal dari proses mengidentifikasi mandat, visi dan misi PDAM Kabupaten Magetan, melakukan analisis SWOT dimana dalam melakukan analisis SWOT ini langkah yang dilakukan yakni menganalisis lingkungan internal dan eksternal PDAM Kabupaten Magetan, langkah selanjutnya mengidentifikasi isu-isu strategis kemudian menentukan strategi PDAM Kabupaten Magetan dalam pemenuhan kebutuhan air bersih.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka berikut ini bagan kerangka pemikiran yang penulis gunakan :

**Gambar 1.5****Kerangka Berfikir**

## G. Definisi Konseptual

Definisi konseptual memberikan makna dari kata yang digunakan untuk menjelaskan variabel dengan menggunakan persamaan katanya. Berikut ini definisi konseptual dari masing-masing variabel dalam penelitian ini :

### 1. Visi, Misi dan Mandat PDAM Kabupaten Magetan

Visi, Misi dan Mandat organisasi merupakan pernyataan yang menjelaskan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Visi yang dimiliki PDAM Kabupaten Magetan adalah “Terwujudnya PDAM Magetan yang Sehat dan Mandiri”. Untuk mewujudkan visi tersebut, PDAM Kabupaten Magetan menetapkan misi sebagai berikut:

- a. Menurunkan tingkat kebocoran air
- b. Meningkatkan sumber daya manusia
- c. Meningkatkan pelayanan baik dari aspek kuantitas, kualitas, kontinuitas atau pelayanan prima
- d. Pengelolaan secara professional, transparan dan akuntabel
- e. Meningkatkan pendapatan asli daerah

### 2. Lingkungan Eksternal PDAM Kabupaten Magetan

Lingkungan Eksternal merupakan lingkungan di luar organisasi yang tidak dikendalikan oleh organisasi, namun mempengaruhi organisasi. Lingkungan Eksternal PDAM sangat luas dan kompleks serta selalu

berubah-ubah. Perubahan tersebut berlangsung cepat baik direncanakan maupun tidak direncanakan dan perubahan pasti terjadi. Agar PDAM tidak mengalami kemunduran, maka PDAM harus mampu melakukan adaptasi dan merespon perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Lingkungan eksternal organisasi terdiri dari:

- a. Peluang, adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu organisasi.
- b. Ancaman, adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan organisasi.

### 3. Lingkungan Internal PDAM Kabupaten Magetan

Lingkungan internal merupakan situasi dan kondisi dalam organisasi yang saling mempengaruhi serta terkait dengan misi, mandat, tugas dan fungsi organisasi tersebut dalam rangka pencapaian tugas organisasi. Sedangkan analisa terhadap lingkungan internal PDAM bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan PDAM yang merupakan aspek-aspek yang membantu dan merintangi pencapaian misi dan pemenuhan mandatnya. Lingkungan internal terdiri dari:

- a. Kekuatan, adalah merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang menjadi keunggulan komparatif organisasi tersebut.

- b. Kelemahan, adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi.

#### 4. Analisis SWOT PDAM Kabupaten Magetan

Analisa lingkungan disini merupakan uraian dari kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi PDAM Kabupaten Magetan dan hasil dari pengamatan lingkungan pada proses awal manajemen strategis. Penelitian lingkungan eksternal diperlukan dalam rangka menentukan peluang dan ancaman, sedangkan penelitian internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Hasil ini akan dipertentangkan secara cermat untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang dan kekuatan dengan memperhatikan ancaman dan kelemahan sehingga mendapatkan rangkaian alternatif strategis dalam analisis SWOT.

#### 5. Isu Strategis PDAM Kabupaten Magetan

Isu strategis merupakan konflik yang muncul setelah dilakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal. Konflik tersebut mendasari disusunnya suatu strategis dengan segala rangkaian kegiatannya yang akan dilaksanakan untuk menghadapi permasalahan

itu sendiri. Dengan demikian, isu strategis menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan suatu strategi.

#### 6. Strategi PDAM Kabupaten Magetan

Strategi merupakan suatu pola tujuan, kebijakan program, tindakan, keputusan, alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana PDAM Kabupaten Magetan itu, apa yang dikerjakan dan mengapa PDAM Kabupaten Magetan melakukannya dalam jangka waktu lima (5) tahun kedepan agar mampu memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat dalam hal pemenuhan kebutuhan air bersih. Strategi yang berasal dari analisis SWOT dapat dibedakan dalam empat macam, yaitu : agresif, diversifikasi, turn-around, dan difensif.

### **H. Metode Penelitian**

#### **1. Jenis Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah ditentukan di atas, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini bersifat deskriptif yang didukung dengan data kualitatif. Menurut H. B. Sutopo (2002:35), penelitian kualitatif melibatkan data ontologism. Data yang dikumpulkan terutama berupa kata-kata, kalimat atau gambar yang memiliki arti lebih daripada sekedar angka. Peneliti menekankan catatan yang menggambarkan situasi sebenarnya guna mendukung penyajian data. Peneliti berusaha

menganalisa data dengan semua kekayaan wataknya yang penuh nuansa, sedekat mungkin dengan bentuk aslinya seperti pada waktu dicatat.

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian mengenai strategi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan dalam pemenuhan kebutuhan air bersih ini mengambil lokasi di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan. Alasan pemilihan lokasi tersebut karena di wilayah ini saat musim kemarau tiba mengalami kesulitan dalam persediaan air bersih. Bahkan wilayah yang kesulitan air bersih semakin meluas setiap tahunnya. Padahal Kabupaten Magetan merupakan yang memiliki banyak sumber mata air. Dengan kata lain, PDAM Kabupaten Magetan merupakan lokasi yang secara langsung berhubungan dengan objek penelitian, yang digunakan sebagai sumber untuk memperoleh data.

## **3. Sumber Data**

Agar dalam penyusunan skripsi ini dapat mencapai sasaran yang diharapkan maka perlu adanya data-data dari berbagai sumber yang dapat maembantu dalam penyusunan yang nantinya akan disusun dan diolah untuk memperkuat analisis. Menurut Lofland dan Lofland dalam Lexy. J. Moleong (2009:157) menyebutkan sumber data utama dalam penelitian kualitaitaif adalah kata-kata, tindakan, dan selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Sedangkan menurut H. B. Sutopo (2002:49-54) mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif sumber datanya dapat berupa manusia (informan), peristiwa atau aktivitas, tempat atau lokasi, benda, beragam gambar, rekaman, dokumen, serta arsip.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber atau informan yang mengetahui dan berkompeten yang diperoleh melalui serangkaian kegiatan observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Informan adalah orang yang dianggap mengetahui dengan baik dan benar mengenai masalah yang sedang diteliti. Menurut H. B. Sutopo (2002:50), “Dalam penelitian kualitatif, posisi sumber data manusia (narasumber) sangat penting peranannya sebagai individu yang memiliki informasinya”. Dalam hal ini, data atau informasi diperoleh melalui wawancara terhadap pihak-pihak yang terkait dengan perencanaan strategis PDAM Kabupaten Magetan. Pemilihan informan dalam penelitian ini dengan *purposive sampling* dimana peneliti akan memilih informan yang dapat dipercaya untuk menjadi sumber informasi dan diharapkan mengetahui secara mendetail. Informan dalam penelitian ini adalah : Direktur Utama PDAM Kabupaten Magetan, Direktur Umum dan Keuangan, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Langganan, Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Bagian Distribusi dan Produksi, Sub Bagian

Rumah Tangga, serata Sub Bagian Penelitian. Sementara itu observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap kondisi/keadaan, sarana dan prasarana lokasi penelitian yaitu PDAM Kabupaten Magetan.

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumentasi dan arsip-arsip yang berfungsi sebagai data penunjang dan pelengkap informasi yang dibutuhkan. Menurut H. B. Sutopo (2002:54) menjelaskan, “Dokumen dan arsip merupakan bahan tertulis yang bergayutan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu”. Dokumen dan arsip yang digunakan dalam penelitian ini adalah berbagai literatur-literatur baik buku, media massa (cetak ataupun elektronik) ataupun jurnal-jurnal ilmiah yang tentunya relevan dengan penelitian ini. Dalam hal ini yang termasuk data sekunder antara lain :

- 1) Laporan laba(rugi) komparataif tahun 2009 PDAM Kabupaten Magetan.
- 2) Rekapitulasi sumber produksi PDAM Kabupaten Magetan tahun 2009.
- 3) Perincian pelayanan air bersih PDAM Kabupaten Magetan tahun 2009.
- 4) Data-data dan informasi lain yang menunjang.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan tiga macam pengumpulan data yang meliputi :

##### a. Wawancara

Dalam penelitian ini digunakan teknik wawancara mendalam, maka wawancara dilakukan dengan pertanyaan yang bersifat *open-ended*, dan mengarah pada kedalaman informasi yang diperoleh (H.B. Sutopo, 2002:59). Wawancara ini sifatnya melebar, cara memperoleh informasi dengan melakukan tanya jawab secara tatap muka, melebar, dan kontinyu untuk mendapatkan informasi yang tepat. Wawancara ini dapat dilakukan pada waktu dan konteks yang dianggap tepat guna mendapat data yang dirinci dan melebar, serta dapat dilakukan secara berulang kali sesuai dengan keperluan peneliti berkaitan dengan kejelasan masalah yang sedang ditelitinya.

##### b. Dokumentasi

Dokumentasi yang dilakukan dengan mencatat dan mengambil sumber-sumber tertulis yang ada, baik berupa dokumen atau arsip. Dokumen atau arsip merupakan bahan tertulis yang bergayutan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu (H.B. Sutupo, 2002:54). Dokumentasi ini diperoleh dari dokumen-dokumen administratif, keputusan dan ketetapan resmi, Laporan laba(rugi) komparatif tahun 2009 PDAM Kabupaten Magetan, rekapitulasi sumber produksi PDAM Kabupaten Magetan tahun 2009, perincian

pelayanan air bersih PDAM Kabupaten Magetan tahun 2009, data-data dan informasi lain yang menunjang.

c. Observasi

Observasi merupakan teknik yang digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat lokasi, dan benda, serta rekaman gambar. (H.B. Sutopo, 2002:64). Observasi ini dilakukan dengan melakukan serangkaian pengamatan dengan menggunakan alat indera penglihatan dan pendengaran secara langsung terhadap obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini observasi yang dilakukan oleh penulis adalah observasi berperan pasif dimana peneliti kehadirannya dalam melakukan observasi tidak diketahui oleh subyek yang diamati. Peneliti hanya mendatangi lokasi, tetapi sama sekali tidak berperan sebagai apapun selain sebagai pengamat pasif (H.B. Sotupo, 2002:66).

## 5. Validitas Data

Validitas data menunjukkan sejauh mana kualitas data dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, untuk mendapatkan validitas data dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data ini untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data itu (Lexy J. Moleong, 2005:330).

Menurut Patton dalam Sutopo (2002:78) teknik triangulasi dibedakan menjadi, antara lain :

- a. *Data triangulation*, dimana peneliti menggunakan beberapa sumber data yang berbeda untuk mengumpulkan data yang sama.
- b. *Investigator triangulation*, yaitu pengumpulan data sejenis yang dikumpulkan oleh beberapa orang peneliti.
- c. *Methodological triangulation*, yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode yang berbeda ataupun dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda.
- d. *Theoretical triangulation*, yaitu peneliti melakukan penelitian tentang topik yang sama dan data yang dianalisis dengan menggunakan perspektif.

Dalam penelitian ini menggunakan validitas triangulasi data yaitu penelitian menggunakan beberapa sumber data untuk mengumpulkan data yang sama. Menurut Patton dalam Lexy. J. Moleong (2009:330) penelitian yang menggunakan teknik pemeriksaan melalui sumbernya artinya membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Dengan demikian data yang diperoleh dari suatu sumber akan dikontrol oleh data yang sama dari sumber yang berbeda.

## 6. Teknik Analisa Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model interaktif, yang terdiri dari tiga komponen analisis data, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan simpulan/verifikasi.

Adapun langkah-langkah dalam analisis data kualitatif sebagai berikut :

### a. Reduksi data

Reduksi data adalah bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan (H. B. Sutopo, 2002:92). Proses ini berlangsung terus selama pelaksanaan riset yang dimulai bahkan sebelum pengumpulan data dilakukan. Reduksi dimulai sewaktu peneliti memutuskan kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data yang dilakukan. Selama pengumpulan data berlangsung, reduksi data dapat berupa membuat ringkasan, mengkode, memusatkan tema, membuat batas permasalahan, dan menulis memo. Proses penelitian ini berlangsung sampai penelitian berakhir.

### b. Sajian data

Sajian data merupakan suatu rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga berbagai hal yang terjadi bila dibaca akan mudah dipahami (H.B. Sutopo, 2002:92). Dengan melihat suatu

penyajian data, peneliti akan melihat apa yang terjadi dan memungkinkan untuk mengajarkan suatu analisis ataupun tindakan lain berdasarkan penelitian tersebut. Penyajian data yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid.

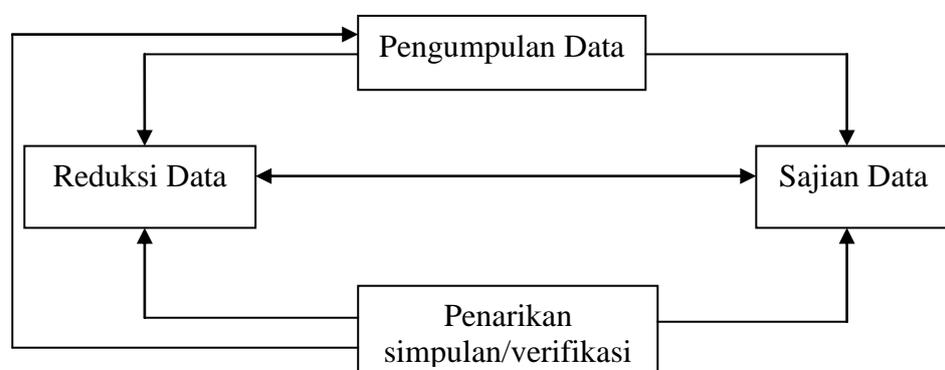
c. Penarikan simpulan/verifikasi

Merupakan analisis lanjutan dari reduksi data, dan penyajian data sehingga data dapat disimpulkan, dan peneliti masih berpeluang untuk menerima masukan.

Dari penjelasan di atas maka digunakan teknik pengumpulan data dan analisis data model interaktif. Dimana dalam hal ini peneliti tetap bergerak diantara tiga komponen analisis dengan proses pengumpulan data selama kegiatan pengumpulan data berlangsung (Sutopo, 2002:95). Secara sederhana model analisis interaktif ini, dapat digambarkan melalui bagan sebagai berikut :

**Gambar 1. 6**

**Model Analisis Interaktif**



(H.B. Sutopo, 2002:96)

## **BAB II**

### **DESKRIPSI LOKASI**

#### **C. Kondisi Wilayah Administrasi Kabupaten Magetan**

Kabupaten Magetan merupakan kabupaten yang terletak di ujung Barat Provinsi Jawa Timur, dengan posisi berada pada 7<sup>o</sup>38'30" Lintang Selatan dan 111<sup>o</sup>20'30" Bujur Timur. Berdasarkan lokasinya, Kabupaten Magetan termasuk dalam Satuan Wilayah Pengembangan (SWP) Madiun dan sekitarnya. Dalam kerangka regional, struktur eksternal wilayah Kabupaten Magetan berhubungan dengan keberadaan wilayah lain yang bertetangga. Delineasi wilayah tersebut membentuk cakupan sistematis kegiatan-kegiatan yang ada di wilayah Kabupaten Magetan dengan wilayah-wilayah yang lain. Cakupan kewilayahan ini bersifat dinamik, yang akan selalu berubah seiring dengan perkembangan wilayah yang bersangkutan.

Magetan merupakan Kabupaten terkecil ke-dua se-Jawa Timur, setelah Sidoarjo, dengan luas seluruh Kabupaten Magetan adalah 688,85 Km<sup>2</sup>. Plaosan merupakan kecamatan terluas dengan luas 66,09 Km<sup>2</sup>, sedangkan Karangrejo dengan luas 15,15 Km<sup>2</sup> merupakan kecamatan dengan luas terkecil. Secara administrasi, Kabupaten Magetan memiliki batas-batas sebagai berikut:

Sebelah Utara : Kabupaten Ngawi

Sebelah Timur : Kabupaten Madiun

Sebelah Selatan : Kabupaten Ponorogo (Jawa Timur)  
dan Kabupaten Wonogiri (Jawa  
Tengah)

Sebelah Barat : Kabupaten Karanganyar (Jawa  
Tengah)

Berdasarkan Perda Kabupaten Magetan Nomor 2 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kecamatan Sidorejo, kabupaten yang awalnya terdiri dari 17 kecamatan menjadi 18 Kecamatan, yaitu penambahan Kecamatan Sidorejo yang merupakan pemekaran wilayah Kecamatan Panekan, Kecamatan Plaosan dan Kecamatan Magetan. Kabupaten Magetan sebelumnya juga mengalami pemekaran wilayah seperti Kecamatan Ngariboyo (pemekaran dari Kecamatan Magetan, Kawedanan dan Poncol), serta Kecamatan Nguntoronadi (pemekaran dari Kecamatan Takeran dan Kawedanan). Pemekaran ini masih berdasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Magetan No. 4 Tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dalam Kabupaten Magetan. Sampai saat ini, Kabupaten Magetan terdiri dari 235 desa/kelurahan, 1.085 RW dan 4.640 RT. Berdasarkan klasifikasinya, sebanyak 62 desa/kelurahan termasuk dalam klasifikasi desa swadaya dan 173 desa/kelurahan termasuk desa swakarya.

## **D. Gambaran Umum PDAM Kabupaten Magetan**

### **1. Sejarah Berdirinya PDAM Kabupaten Magetan**

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan berkantor pusat di Jalan Tripandita Nomor 5. PDAM Kabupaten Magetan merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Magetan Nomor 4 Tahun 1982 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Magetan tertanggal 21 Juni 1982.

Sebelum berdirinya PDAM Kabupaten Magetan Pelayanan Air Minum secara Perpipaan di Kabupaten Magetan telah dikenal sejak tahun 1905 (Jaman Belanda), yaitu dengan dibangunnya jaringan Air Minum dalam Kota Magetan yang diambil dari Sumber Gangging. Selanjutnya pengurusan Air Minum ditangani oleh unit SAM (Saluran Air Minum) dan secara operasional dikelola oleh Dinas Daerah Yaitu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Magetan, dan secara administrasi, khususnya keuangan langsung ditangani oleh Dinas Pendapatan Daerah.

Selanjutnya dengan didirikan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan, maka pelayanan dibidang Air bersih kepada masyarakat Magetan sepenuhnya dikelola oleh Badan Usaha milik Daerah (BUMD) yaitu PDAM Kabupaten Magetan.

## 2. Visi dan Misi PDAM Kabupaten Magetan

### a. Visi PDAM Kabupaten Magetan

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan, sebagai unit usaha milik Pemerintah Daerah, dalam paradigma baru dalam sistem pengelolaan perusahaan diarahkan pada penggunaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Adapun Visi PDAM kabupaten Magetan adalah "Terwujudnya PDAM Magetan yang Sehat dan Mandiri". Visi ini merupakan komitmen yang menjadi pedoman bagi semua organ Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan baik itu direksi, karyawan, maupun dewan pengawas yang secara bersama-sama bersatu padu dalam upaya mewujudkannya. Sehat artinya seluruh faktor-faktor produksi dan fungsi- fungsi manajemen dapat berjalan dan berfungsi dengan baik, dengan tolok ukur nilai kinerja perusahaan yang meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi menunjukkan nilai yang baik. Mandiri artinya PDAM Magetan mampu membiayai sendiri baik kegiatan operasional maupun kegiatan investasi tanpa mengharapkan bantuan dari pihak lain.

### b. Misi PDAM Kabupaten Magetan

Guna memberikan arah di dalam upaya mewujudkan visi tersebut, implementasinya di jabarkan dalam misi perusahaan sebagai berikut :

- 1) Menurunkan tingkat kebocoran air
- 2) Meningkatkan sumber daya manusia
- 3) Meningkatkan pelayanan baik dari aspek kuantitas, kualitas, kontinuitas atau pelayanan prima
- 4) Pengelolaan secara profesional, transparan, dan akuntabel
- 5) Meningkatkan pendapatan asli daerah

### **3. Program Kerja PDAM Kabupaten Magetan**

#### **a. Program Kerja Bidang Teknik**

- 1) Menurunkan tingkat kehilangan air.
- 2) Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas air bersih.
- 3) Mengevaluasi dan melengkapi gambar jaringan pipa yang sudah terpasang dan yang akan dikembangkan.
- 4) Menyusun pelaksanaan program monitoring berkala sistem distribusi air.
- 5) Penambahan jaringan pipa transmisi dan distribusi.
- 6) Penggantian jaringan pipa transmisi dan distribusi yang sudah tua/aus.
- 7) Penyusunan program dan pelaksanaan yang teratur untuk pemeliharaan sarana dan prasarana yang telah ada.
- 8) Membuat sistem pelaporan yang sesuai antara program dan pelaksanaan di lapangan.

- 9) Menuntaskan program-program perusahaan tahun sebelumnya yang belum selesai.
  - 10) Menjalin kerja sama dengan Dinas Lingkungan Hidup, Perhutani dan masyarakat sekitar sumber untuk menjaga kelangsungan sumber air baku.
- b. Program Kerja Bidang Pelayanan dan Pemasaran
- 1) Membuat modul-modul pemasaran air bersih.
  - 2) Melakukan survey potensi pasar.
  - 3) Melakukan survey tingkat kepuasan pelanggan.
  - 4) Membentuk kelompok pelanggan sebagai mitra perusahaan.
  - 5) Mengembangkan sistem informasi yang *up to date* untuk kepuasan pelanggan.
- c. Program Kerja Bidang Organisasi dan Manajemen.
- 1) Menyusun *Master Plan* Air Bersih dan *Corporate Plan* (Perencanaan Perusahaan) yang dievaluasi setiap tahun.
  - 2) Sosialisasi *Corporate Plan* keseluruhan lini manajemen.
  - 3) Menyesuaikan struktur organisasi serta melengkapi uraian tugas sampai ketinggian pelaksana di lapangan.
  - 4) Menyusun SOP (Standart Operasi Prosedur).
  - 5) Melengkapi sarana dan prasarana kerja serta melengkapi buku-buku pedoman kerja yang berlaku.

d. Program Kerja Bidang Sumber Daya Manusia

- 1) Menyusun rencana umum pendidikan dan pelatihan untuk jangka menengah dan jangka panjang.
- 2) Menyusun kriteria yang obyektif dalam promosi jabatan dan jenjang karier.
- 3) Melakukan study banding dan kerja sama dengan PDAM lain yang lebih maju.

e. Program Kerja Bidang Akuntansi Keuangan

- 1) Penerapan sistem akuntansi yang konsisten.
- 2) Melaksanakan penyesuaian tarif tepat waktu dengan penerapan proporsional.
- 3) Menjajaki/merintis kerja sama dengan pihak swasta baik lokal maupun nasional dalam rangka pengembangan perusahaan.

f. Program Kerja Bidang Pengembangan Hukum dan Pengawasan

- 1) Meningkatkan apresiasi mengenai hukum dilingkungan perusahaan.
- 2) Melakukan upaya antisipatif terhadap pemberlakuan Undang-undang No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.
- 3) Dengan semakin meningkatnya aktifitas perusahaan serta semakin luasnya daerah pelayanan, maka pengawasan perlu ditingkatkan untuk mendapat perhatian khusus agar semua

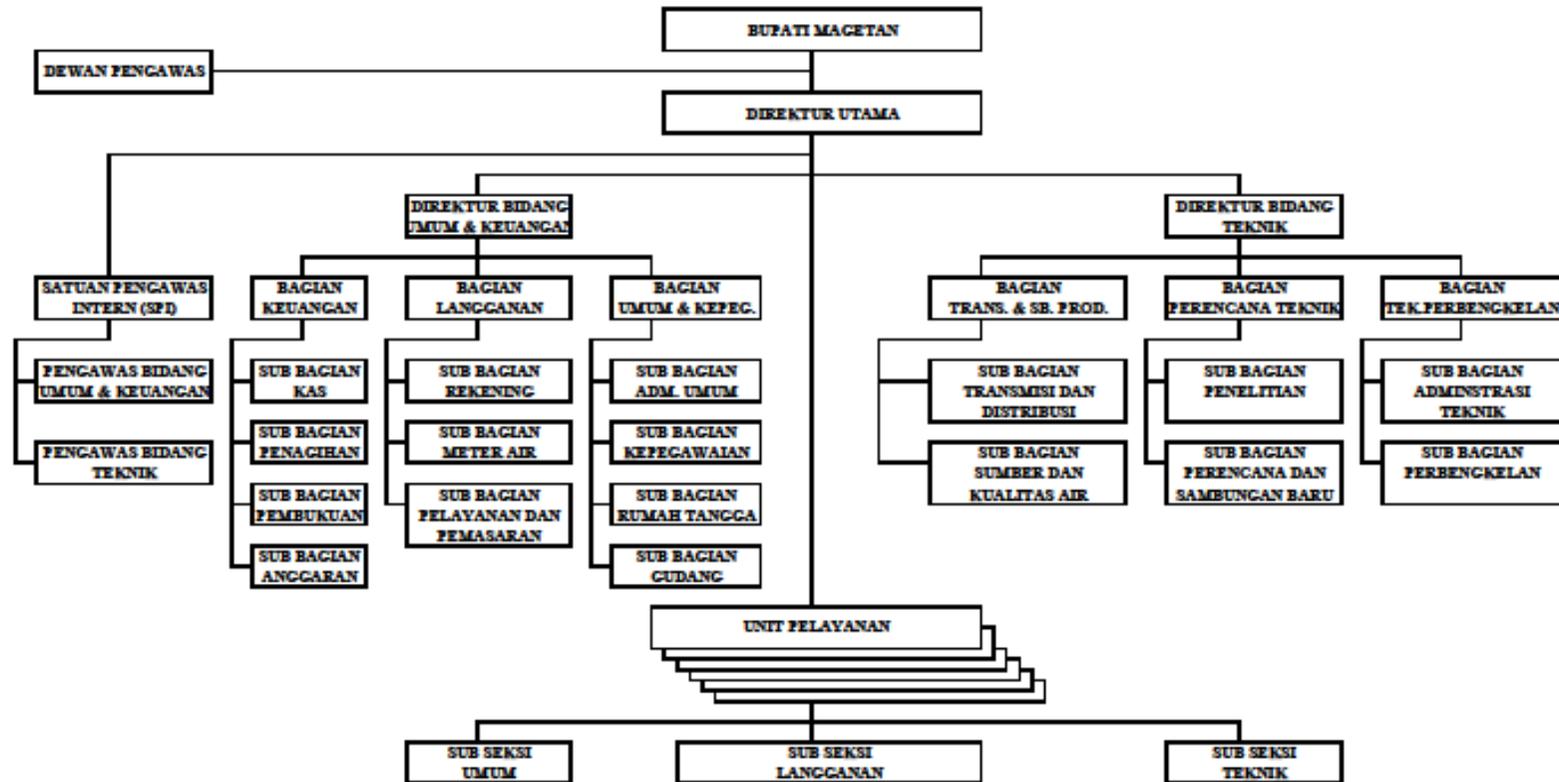
rencana dan kebijaksanaan manajemen PDAM Kabupaten Magetan dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

#### **4. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Magetan**

Struktur Organisasi di PDAM Kabupaten Magetan berbentuk garis (lini) dan staf dimana pimpinan tertinggi dipegang oleh Direktur Utama dan dibantu oleh Direktur Bidang Umum dan Keuangan, direktur Bidang Teknik, Satuan Pengawas Intern (SPI) serta Kepala Unit.

Berikut merupakan gambar struktur PDAM Kabupaten Magetan :

Gambar 2. 1  
Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Magetan



Sumber : Bagian Umum Dan Keuangan

Dari gambar di atas, dapat diketahui bahwa Susunan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan terdiri dari:

- a. Badan Pengawas
- b. Direksi yang terdiri dari:
  - 1) Direktur Utama
  - 2) Direktur Bidang Umum dan Keuangan
  - 3) Direktur Bidang Teknik
- c. Pengawas Perusahaan adalah Satuan Pengawas Intern (SPI)
- d. Unsur Staf terdiri dari bagian dan sub bagian.
- e. Unsur Pelaksanaan adalah Cabang Perusahaan.

Dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat, dimana sesuai dengan kondisi topografi Kabupaten Magetan daerah pegunungan, maka di bentuklah unit-unit pelayanan sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. 1**

**Unit-unit Pelayanan PDAM Kabupaten Magetan**

No.	Unit-unit Pelayanan	Nama Kecamatan
a.	Unit I	Di Kecamatan Magetan
b.	Unit II	Di Kecamatan Plaosan
c.	Unit III	Di Kecamatan Sukomoro
d.	Unit IV	Di Kecamatan Kawedanan
e.	Unit V	Di Kecamatan Panekan
f.	Unit VI	Di kecamatan Parang
g.	Unit VII	Di Kecamatan Magetan
h.	Unit VIII	Di Kecamatan Karas

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian

## 5. Kepegawaian PDAM

### 1. Kepegawaian Menurut Satuan Kerja

Pegawai PDAM Kabupaten Magetan terdiri dari lima orang Dewan Pengawas, tiga orang Direksi yang masing-masing membawahi Kepala Bagian, Kepala Unit dan staf. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2. 2**

**Pegawai PDAM Menurut Satuan Kerja Tahun 2010**

No.	Satuan Kerja	Tahun 2010
1.	Direksi	3 Orang
2.	Kepala Bagian dan SPI	7 Orang
3.	Kepala Unit	8 Orang
4.	Kepala TRM	1 Orang
5.	Staf Administrasi	153 Orang
6.	Staf Teknik	93 Orang
7.	Satpam	4 Orang
	Jumlah	169 Orang

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai yang ada pada PDAM menduduki jabatan sebagai staf administrasi.

### 2. Kepegawaian Menurut Pendidikan

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Magetan bervariasi. Dari tingkat SD, SLTP, SLTA, D3, S1 hingga S2. Untuk lebih jelasnya mengenai tingkat pendidikan pegawai PDAM dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2. 3****Pegawai PDAM Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2010**

No.	Status Pegawai	Tahun 2010
1.	S2	2 Orang
2.	S1	38 Orang
3.	D3	11 Orang
4.	SLTA	190 Orang
5.	SLTP	20 Orang
6.	SD	8 Orang
	Jumlah	169 Orang

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa dengan tingkat pendidikan SLTA memiliki jumlah yang terbesar kemudian disusul dengan jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan S1 kemudian S2.

## 6. Sumber Air Baku

Sumber air baku yang digunakan untuk pelayanan air bersih oleh PDAM Magetan berasal dari mata air yang terletak di 12 (dua belas) lokasi mata air dengan debit 496,42 L/dt, dan 10 (sepuluh) unit sumur dalam dengan debit 141,38 L/dt. Adapun data kapasitas masing-masing sumber air baku adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. 4****Kapasitas Produksi Sumber Mata Air Tahun 2009**

No.	Nama Mata Air	Kapasitas (L/dt)	Debit Produksi (L/dt)	Keterangan
1.	Sumber Sawit	77,64	74,46	
2.	Sumber Dodol	57,99	56,30	
3.	Sumber Mudal	75,47	74,71	Suplisi ke Gangging
4.	Sumber Cemorotelo	5,60	4,05	
5.	Sumber Banjaran	4,42	4,40	Suplisi ke Gangging
6.	Sumber Gondangan Gede	29,29	26,69	
7.	Sumber Jabung	14,31	13,53	
8.	Sumber Nganten	14,12	14,12	Suplisi ke Sumber Dodol
9.	Sumber Gangging	148,47	147,15	
10.	Sumber Ngunut	36,41	36,38	
11.	Sumber Trojiwo dan Ondo-ondo	29,20	28,03	
12.	Sumber Trirtogumarang	3,50	3,50	
	Jumlah	496,42	483,3	

Sumber: Bagian Transmisi Distribusi dan Produksi

**Tabel 2. 5**

**Kapasitas Produksi Sumur Dalam Tahun 2009**

No.	Lokasi Sumur Dalam	Kapasitas Terpasang (L/dt)	Kapasitas Produksi (L/dt)	Jam Operasi
1.	Sumur Tinap	19,32	19,32	Operasi 21 jam
2.	Sumur Milangasri	7,04	7,04	Operasi 21 jam
3.	Sumur Tambakmas	13,00	13,00	Operasi 20 jam
4.	Sumur Bibis	12,00	12,00	Operasi 20 jam
5.	Sumur Mojopurno	18,00	17,41	Operasi 18 jam
6.	Sumur Sugihrejo	10,26	10,26	Operasi 21 jam
7.	Sumur Selorejo, Genengan	44,76	44,76	Operasi 21 jam
8.	Sumur Botok	17,00	17,00	Operasi 10 jam
	Jumlah	141,38	140,79	

Sumber: Data Bagian Transmisi Distribusi dan Produksi

### **BAB III**

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Identifikasi Mandat, Visi dan Misi PDAM Kabupaten Magetan**

Identifikasi mandat, visi dan misi sangat diperlukan untuk mengetahui alasan kehadiran suatu organisasi, tujuan apa yang ingin diwujudkan dengan membentuk organisasi tersebut, dan mengenai bagaimana seharusnya organisasi tersebut bertindak sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

Sebelum PDAM mendefinisikan misinya maka harus diketahui dengan jelas apa yang perlu dilakukan oleh instansi tersebut yang merupakan mandat yang diemban oleh PDAM yang berasal dari pihak eksternal. Dalam hal ini mandat yang diemban kepada PDAM Kabupaten Magetan berasal dari Bupati Magetan. Tujuan identifikasi mandat PDAM adalah untuk mengenali dan memperjelas sifat dan makna mandat yang diemban kepadanya.

Mandat yang diemban PDAM dapat dilihat dari tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh PDAM yang meliputi :

1. Tugas Pokok : Melaksanakan pelayanan pembinaan penembangan upaya pengadaan air bersih dalam memupuk pendapatan daerah.

## 2. Fungsi :

- a. Perencanaan yaitu segala usaha dan kegiatan untuk mengumpulkan, mengolah dan menilai data dalam rangka penyusunan rencana program dan proyek untuk pelaksanaan tugas pokok.
- b. Pelaksanaan yaitu segala usaha dan kegiatan untuk melaksanakan kebijaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan.
- c. Pembinaan yaitu segala usaha dan kegiatan penyuluhan kearah peningkatan pelayanan, perbaikan tatalaksana dan pemasaran dalam rangka menambah jumlah pelanggan.
- d. Pengawasan yaitu segala usaha dan kegiatan untuk melaksanakan pengamanan atau pelaksanaan tugas pokok sesuai dengan peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
- e. Administrasi yaitu segala usaha dan kegiatan dibidang ke Tata Usahaan Umum, Kepegawaian, Perlengkapan dan Keuangan.
- f. Koordinasi yaitu segala usaha dan kegiatan untuk mengadakan hubungan dan kerjasama dengan dinas dan instansi lain, guna kelancaran.

Untuk memperjelas tugas pokok dari PDAM dan memperjelas batasan-batasan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan maka tugas pokok tersebut dijabarkan atau diuraikan berdasarkan fungsi masing-masing jabatan struktural yang ada di PDAM sesuai dengan Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Magetan No. 74 tahun 1992 tentang

struktur organisasi dan tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Daerah Tingkat II Magetan.

Sedangkan misi organisasi adalah tujuan yang unik yang dapat membedakannya dengan organisasi lain yang sejenis dengan mengidentifikasikan cakupan operasinya. Jika mandat merupakan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, maka misi adalah mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan. Dalam konsep manajemen strategis misi diartikan sebagai ruang lingkup kegiatan yang sedang dan hendak dilakukan oleh institusi yang mampu mendefinisikan maksud dan tujuan eksistensinya dan keunikan dirinya dibanding institusi lain. Adapun yang menjadi misi PDAM Kabupaten Magetan adalah sebagai berikut :

1. Menurunkan tingkat kebocoran air
2. Meningkatkan sumber daya manusia
3. Meningkatkan pelayanan baik dari aspek kuantitas, kualitas, kontinuitas atau pelayanan prima
4. Pengelolaan secara professional, transparan dan akuntabel
5. Meningkatkan pendapatan asli daerah

Selain itu PDAM Kabupaten Magetan juga memiliki visi yang merupakan gambaran mengenai bagaimana seharusnya organisasi tersebut bertindak dan merupakan komitmen yang menjadi pedoman bagi semua organ Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan baik itu direksi, karyawan, maupun dewan pengawas yang secara bersama-sama bersatu

padu dalam upaya mewujudkannya sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya .

Adapun yang merupakan visi yang dimiliki PDAM Kabupaten Magetan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah “Terwujudnya PDAM Magetan yang Sehat dan Mandiri”. Sehat artinya seluruh faktor-faktor produksi dan fungsi- fungsi manajemen dapat berjalan dan berfungsi dengan baik, dengan tolok ukur nilai kinerja perusahaan yang meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi menunjukkan nilai yang baik. Mandiri artinya PDAM Magetan mampu membiayai sendiri baik kegiatan operasional maupun kegiatan investasi tanpa mengharapkan bantuan dari pihak lain.

## **B. Analisis Lingkungan PDAM Kabupaten Magetan**

### **3. Lingkungan Internal**

Lingkungan internal merupakan situasi dan kondisi dalam organisasi yang saling mempengaruhi serta terkait dengan misi, mandat, tugas dan fungsi organisasi tersebut dalam rangka pencapaian tugas organisasi. Sedangkan analisa terhadap lingkungan internal PDAM bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan PDAM yang merupakan aspek-aspek yang membantu dan merintangi pencapaian misi dan pemenuhan mandatnya.

## **KEKUATAN**

### **a. Adanya Pedoman Penilaian Kerja**

Pedoman penilaian kerja ini merupakan suatu pedoman yang harus diterapkan oleh para pegawai sebagai bentuk penilaian terhadap kerja yang telah dilakukan selama satu tahun. Jika dalam penilaian kerja memiliki nilai rata-rata baik maka akan ada kenaikan gaji secara berkala. Hal tersebut telah diatur dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2007.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Sugianto, Bsc selaku Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian:

“Pedoman penilaian kerja para pegawai sudah dipedomani karena memang setiap tahun kita mengevaluasi kinerja pegawai untuk melihat sejauh mana pegawai itu mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Itu salah satunya untuk nilai sejauh mana kualitas kinerja pegawai.” (wawancara, 8 Mei 2010)

Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan:

“Pedoman penilaian kerja itu ada yang namanya daftar penilaian pegawai. Itu dilaksanakan setiap tahun mulai dari karyawan sampai direksi. Itu terdiri dari kedisiplinan, kesetiaan, loyalitas, kepemimpinan, inovasi, dedikasi. Dan pedomannya itu baku antara pegawai negeri dan perusahaan itu sama.” (wawancara, 8 Mei 2010)

Dari uraian diatas mengenai Pedoman Penilaian Kerja pegawai PDAM Kabupaten Magetan sudah melaksanakan dengan baik dan dievaluasi setiap akhir tahun. Dengan adanya pedoman penilaian kerja yang telah dijalankan dengan baik maka ini menjadi kekuatan bagi PDAM.

## **b. Kondisi Keuangan Cukup Baik**

### **1. Tersedianya sumber keuangan dari APBN, APBD Provinsi, APBD Kabupaten, pendapatan asli PDAM**

Dalam menjalankan program kerjanya, PDAM Kabupaten Magetan perlu berbagai faktor pendukung diantaranya adalah sumber daya keuangan. Sumber keuangan yang diperoleh PDAM Kabupaten Magetan yang berasal dari APBD, APBN, penjualan air dan non air .

Hal ini dikemukakan oleh Drs.Ec. Rahmadi Utomo selaku Kepala Bagian Keuangan :

“Sumber keuangan operasional didapat dari pelanggan, itu dari penjualan air. Jika sumber keuangan permodalan untuk membiayai seluruh operasional untuk membiayai investasi yang membutuhkan biaya kecil kita bisa menggunakan biaya sendiri sedangkan pembiayaan yang besar kita bisa *sharing* ke pemkab. Jika ternyata masih kurang kita ajukan ke APBN juga. Memang kita sudah ada pembagian pembiayaan. Jiika kita ingin ambil air dari sumber dengan pengadaan pipa-pipa besar kita ajukan ke APBN missal kita ini lagi ada program pengadaan air dengan pemasangan pipa besar dari Sumber Ondo-ondo. Kalo menarik air dari tandon ke masyarakat bisa dari PDAM atau jika pemkab ada program kita bisa *sharing* dana ke pemkab.”(wawancara, 17 April 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan :

“Kalo pembiayaan operasional kita dari pelanggan. Kita tugas utamanya menyalurkan air bersih. Di luar itu ada kegiatan penambahan sambungan baru, kemudian juga ada dari denda-denda pelanggan terus ada juga yang dari bunga bank. Ada juga bantuan dari pemerintah seperti APBN, APBD provinsi, APBD kabupaten itu untuk kegiatan pengembangan misal pembangunan sarana air bersih, pengembangan debit air, untuk menambah jaringan tapi untuk operasional itu full dari PDAM sendiri.” (wawancara, 8 Mei 2010)

## **2. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Dilaksanakan Dengan Baik**

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan merupakan rangkaian rencana kerja perusahaan setiap tahun beserta rincian anggaran yang dibutuhkan. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) terlaksana dengan baik. Pada setiap tahun disusun dan dievaluasi pelaksanaannya. RKAP Kabupaten Magetan selama ini telah dilaksanakan dengan baik setiap tahun dan telah mendapat pengawasan dari BPKP, BPK, Pemda sebagai bentuk pertanggungjawaban PDAM selama ini.

Hal senada diungkapkan oleh Drs. Rahmadi Utomo selaku Kepala Bagian Keuangan :

“RKAP itu kayak RPJMD kalo di Pemda. Setiap tahun kita memang menyusunnya karena itu dasar kita melaksanakan program yang ada di situ juga ada rincian program-program yang harus kita kerjakan selama setahun dan juga ada rincian dananya. Selama ini kita sudah melaksanakannya dan pasri pada akhir tahun kita diperiksa oleh BPKP” (wawancara, 8 Mei 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan :

“Setiap tahun kita selalu menyusun RKAP dan setelah melaksanakannya pada akhir tahun juga selalu dievaluasi dan ada pengawasannya juga tentunya rutin karena ini perusahaan daerah nanti dilakukan oleh Pemkab, BPKP, BPK itu setiap tahun pasti dilaksanakan sebagai bentuk pertanggungjawabannya PDAM.” (wawancara, 8 Mei 2010)

Diterapkannya RKAP dan dievaluasi pada setiap tahun oleh BPK sebagai bentuk pertanggungjawaban PDAM terhadap program-

program yang telah dilaksanakan dan sejauh mana dana yang digunakan untuk kelancaran program yang dilaksanakan bisa efisien menjadi kekuatan bagi PDAM.

### **3. Peningkatan Laba Perusahaan**

Tidak hanya itu yang membuat kondisi keuangan PDAM menjadi kekuatan. Dalam laporan laba (rugi) menunjukkan adanya peningkatan pendapatan dari tahun 2008 ke tahun 2009. Kondisi keuangan PDAM Kabupaten Magetan tahun 2009 menunjukkan peningkatan jumlah pendapatan dari tahun 2008.

Hal ini diungkapkan oleh Drs. Rahmadi Utomo selaku Kepala Bagian Keuangan :

“Kondisi keuangan kita memang menunjukkan peningkatan yang lebih baik dari tahun 2008 kemarin sampai tahun ini. Nah diharapkan kita bisa mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi yang telah ada saat ini.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Hal ini diperkuat dengan data berupa laporan laba (rugi) tahun 2008 dan tahun 2009 PDAM Magetan. Berikut ini merupakan laporan laba (rugi) tahun 2008 dan tahun 2009 PDAM Magetan :

**Tabel 3. 1**  
**Laporan Laba (Rugi) PDAM Kabupaten Magetan**  
**Tahun 2008 dan Tahun 2009**

URAIAN	2008	2009
<b>Pendapatan Usaha</b>		
Pendapatan Penjualan Air	13,953,825,680.00	16,002,441,640.00
Pendapatan Non Air	2,167,237,216.00	1,996,740,230.00
Jumlah Pendapatan Usaha	16,121,062,896.00	17,999,181,870.00
<b>Beban Langsung</b>		
Beban Sumber dan Perpompaan	1,958,952,633.67	1,902,309,810.80
Beban Pengolahan	75,685,500.00	77,038,500.00
Beban Transmisi dan Distribusi	5,216,183,651.57	5,484,220,952.29
Jumlah Beban Langsung	7,250,821,785.24	7,463,569,263.09
<b>Laba (Rugi) Kotor</b>	8,870,241,110.76	10,535,612,606.91
<b>Beban Usaha</b>		
Beban Umum dan Administrasi	7,653,742,115.34	8,335,826,525.03
<b>Laba (Rugi) Usaha</b>	1,216,498,995.42	2,199,786,081.88
<b>Pendapatan dan Beban Lain-lain</b>		
Pendapatan Lain-lain	346,445,805.69	133,682,573.00
Beban Lain-lain	(2,090,000.00)	(30,000.00)
Saldo Pendapatan dan Beban Lain-lain	344,355,805.69	133,652,573.00
<b>Laba (Rugi) Sebelum Pajak</b>	1,560,854,801.11	2,333,438,654.88
<b>Pendapatan dan Beban TRM</b>		
Pendapatan TRM	115,044,096.43	97,158,403.20
Beban TRM	(278,121,498.61)	(305,114,932.50)
Laba (Rugi) TRM	(163,077,402.18)	(207,956,529.30)
<b>Laba (Rugi) Diluar Usaha</b>	0.00	0.00
<b>Laba (Rugi) Luar Biasa</b>		
Kerugian Luar Biasa	0.00	0.00
<b>Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan</b>	1,397,777,398.93	2,125,482,125.58
<b>Pajak Penghasilan</b>	563,431,000.00	582,713,617.69
<b>Laba (Rugi) Setelah Pajak Penghasilan</b>	<b>834,346,398.93</b>	<b>1,542,768,507.89</b>

Sumber: Bagian Keuangan

Dari data di atas terlihat peningkatan jumlah laba yang diperoleh PDAM dari tahun 2008 hingga tahun 2009. Pada tahun 2009 menunjukkan laba (rugi) setelah pajak penghasilan sebesar Rp. 1.543.550.006,06 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yakni pada tahun 2008 yang hanya memiliki laba (rugi) setelah pajak penghasilan sebesar Rp. 834.346.398,93.

Hal ini sebagai tanda peningkatan kinerja keuangan PDAM. Dengan demikian, kondisi keuangan yang ada di PDAM Kabupaten Magetan mengalami peningkatan dari tahun 2008. Ini berarti sumber daya keuangannya sudah cukup memadai untuk biaya operasional PDAM.

Berdasarkan pembahasan mengenai sumber daya keuangan di atas menunjukkan bahwa sumber daya keuangan atau anggaran pembiayaan kegiatan-kegiatan pengembangan di sektor air bersih berasal dari APBN, APBD Provinsi, APBD Kabupaten dan dari penghasilan PDAM sendiri yang digunakan untuk biaya operasional. Hal ini menjadi kekuatan bagi PDAM untuk mengembangkan pelayanannya.

#### **c. Etos Kerja Pegawai Cukup Baik**

Semangat pegawai dinilai dari tingkat kehadiran/persentase pegawai dan disiplin pegawai dalam menjalankan tugasnya. Secara umum semangat kerja pegawai PDAM sudah cukup baik.

Hal itu diperkuat dengan pendapat Sugianto, Bsc selaku Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian :

“Tingkat kehadiran pegawai cukup baik jika selama ini ada yang berhalangan mereka ijin. Apalagi pada kepemimpinan direksi yang baru ini, untuk keluar minta jemput anak misalnya sulit sekali, gak boleh malah. Kita setiap habis apel pagi ini harus mengisi absensi karena alat sidik jari untuk absensi karyawan sementara masih rusak” (wawancara, 25 April 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti selaku Direktur Umum dan Keuangan :

“Disiplin pegawai baik selama ini. Masuk kerja itu sudah ada ketentuannya, terus pagi itu ada apel dan ada absennya pas itu. Karena PDAM itu harus kerja dulu. Jadi penggajiannya ditentukan hari masuk, setelah kerja jadi absensi pegawai itu diperhitungkan dalam penggajian. Karena telah diatur semuanya dalam permendagri, peraturan bupati dan ditindaklanjuti dari direksi karyawan harus mentaati aturan itu. Kalo dia sampai lalai nanti akan kena sanksi. Nanti kan SPI itu tugasnya membantu tugasnya direksi dalam hal penertiban dalam segala hal.” (wawancara, 8 Mei 2010)

Dari analisa yang dilakukan terhadap semangat kerja/etos kerja pegawai PDAM menunjukkan bahwa dilihat dari intensitas kerja dan disiplin kerja, semangat kerja PDAM relatif cukup baik. Hal tersebut merupakan suatu kekuatan bagi PDAM dalam upaya memberikan pelayanan pemenuhan kebutuhan air bersih Kabupaten Magetan dan dalam mencapai visi dan misi yang diembannya.

#### **d. Team Work Pegawai Relatif Baik**

Sebagai organisasi publik diperlukan adanya kerjasama diantara pegawai maupun antar unit untuk dapat mencapai misi dan visi organisasi. Kerjasama bisa dilihat dari koordinasi yang dilakukan oleh

masing-masing pegawai maupun antar unit-unit dalam menjalankan tugasnya. Kerja sama di antara pegawai maupun antar unit-unit sudah relatif optimal.

Hal tersebut diungkapkan oleh Sugianto, Bsc selaku Kepala Bagian

Umum dan Kepegawaian :

“Saya rasa untuk kerjasama yang dilakukan selama ini sudah bagus. Misalnya waktu ada program sosialisasi kenaikan tarif PDAM pusat kerja sama dengan unit-unit untuk meng sosialisasikannya.”(wawancara, 25 April 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku

Direktur Umum dan Keuangan:

“Secara umum bagus. Karena bagian satu dengan bagian yang lainnya tidak bisa dipisahkan. Contohnya bagian transmisi distribusi itukan bertugas menjaga ketersediaan kuantitas, kualitas, kontinuitas air untuk diberikan kepada pelanggan itu nanti yang bekerjasama dengan unit-unit jika ada keluhan pelanggan. (wawancara, 8 Mei 2010)

Dari sini dapat disimpulkan bahwa kerjasama/*team work* pegawai PDAM relatif baik. Diantara para pegawai PDAM sudah menunjukkan adanya koordinasi yang baik dalam menjalankan tugasnya baik itu antara pegawai, antar sub-sub bagian, antar bagian maupun antar unit-unit PDAM. Mengingat masalah pemenuhan kebutuhan air bersih merupakan masalah yang kompleks maka kerjasama yang baik merupakan suatu keharusan sekaligus sebagai kekuatan dalam menghadapi permasalahan di sektor air bersih.

## **KELEMAHAN**

### **a. Struktur Organisasi Masih Belum Memadai**

Penilaian terhadap struktur organisasi PDAM dilihat dari tiga hal yaitu: kewenangan pengambilan keputusan, arus kerja dan rentang pengawasan.

Pertama, kewenangan pengambilan keputusan berdasarkan struktur organisasi tersentralisasi pada Direktur Utama tetapi dalam proses pengambilan keputusan Direktur Utama tetap melibatkan Direktur dibawahnya dan para Kepala Bagian.

Kedua, arus kerja. Dalam bagan struktur organisasi PDAM, Direktur Utama benar-benar bekerja membawahi Direktur Bidang Umum dan Keuangan dan Direktur Bidang Teknik, Kepala Bagian, Sub Bagian dan mereka bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Direktur Bidang bekerja membawahi Kepala Bagian dan Kepala Bagian membawahi Sub Bagian dan Sub Bagian membawahi staf-staf sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. hal ini terlihat dari adanya garis komando yang tegas antara Direktur Utama dengan Direktur Bidang maupun dengan Kepala Bagian dan Sub Bagian. Selain itu PDAM Kabupaten Magetan memiliki Dewan Pengawas yang bertugas mengawasi jalannya perusahaan dan Direksi dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah. Sedangkan Unit-Unit yang dimiliki PDAM setiap kepala unit membawahi seksi-seksi dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Arus kerja ini dapat dilihat dari Keputusan Bupati Kepala Daerah tingkat II Magetan Nomor 74 tahun 1992 tentang Struktur Organisasi dan Tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Ketiga, rentang pengawasan. Dilhat dari struktur organisasi PDAM yang lebih melebar dan memanjang maka rentang pengawasannya menjadi lebih luas pada sejumlah besar pegawai.

Akan tetapi, struktur organisasi yang ada sekarang belum memadai. Hal ini disebabkan adanya perubahan pimpinan baru dan strategi baru. Oleh karena itu, dengan struktur organisasi yang ada saat ini harus berbenah menyesuaikan strategi yang baru. Dalam struktur organisasi yang akan disusun nanti ada penambahan bagian dan ada penghapusan bagian.

Hal tersebut diungkapkan oleh Sugianto, Bsc selaku Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian :

“Struktur nanti kita ada pembenahan, nanti ada penambahan litbang. Litbang itu nanti sejajar dengan SPI. Kalo kita lihat struktur yang sekarang itu ka nada SPI nanti aka nada litbang dan akan sejajar dengan SPI dan akan bertanggung jawab ke Dirut langsung.”(wawancara, 25 April 2010)

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan :

“Nanti mungkin ada penambahan litbang nanti itu sejajar dengan SPI dan bertanggungjawab langsung dengan Direktur Utama. Terus untuk bagian Teknik Bengkel mau dilikuidasi. Dan nanti pengembangannya di Bagian distribusi dan produksi yang dulu jadi satu sekarang dipisah. Jadi bagian distribusi sendiri bagian produksi sendiri.” (wawancara, 8 Mei 2010)

Dilihat dari struktur PDAM saat ini ada yang kurang lengkap. Belum memiliki bagian perencanaan yang berdiri sendiri. Hal ini menjadi kelemahan bagi PDAM dalam menjalankan tugasnya di sektor air bersih semakin kompleks dan bertambahnya beban kerja para pegawai. Akan tetapi saat ini PDAM sedang merencanakan pergantian struktur organisasi agar semakin jelas beban kerja yang diberikan kepada para pegawai.

## **b. Kondisi SDM Kurang Memadai**

### **1) Kualitas SDM masih rendah**

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting bagi keberhasilan dan kemajuan organisasi. Keberadaan SDM merupakan sebagai pelaku utama dalam melaksanakan berbagai aktifitas organisasi termasuk kegiatan manajerial.

Kualitas pegawai dapat diukur dari tingkat pendidikan. Kualitas pegawai PDAM belum optimal jika dilihat dari tingkat pendidikan. Hal ini seperti yang diungkapkan Wiyono, ST selaku Kasub Bag Litbang:

*“Iron stock HRD-SDM PDAM sangat kurang jika kemampuan distandartkan PDAM sebagai perusahaan pelayanan public yang profit dan professional, tingkat pendidikan dan program keahliannya belum sesuai kebutuhan apalagi tingkat standart keahlian.”* (Wawancara, 14 April 2010)

Hal ini didukung juga oleh data tentang jumlah pegawai, status pegawai dan tingkat pendidikan pegawai PDAM Per April Tahun 2010.

Berikut ini rinciannya :

**Tabel 3. 2**  
**Tingkat Pendidikan Pegawai Tahun 2010**

No.	Jenjang Pendidikan	2010
1.	S2	2 Orang
2.	S1	38 Orang
3.	D3	11 Orang
4.	S L T A	190 Orang
5.	S L T P	20 Orang
6.	S D	8 Orang
	Jumlah	169 Orang

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian

Dari tabel diatas terlihat bahwa pegawai PDAM terdiri dari :

- 2 orang berpendidikan Pasca Sarjana      atau 0,74 %
- 38 orang berpendidikan Sarjana      atau 14, 13 %
- 11 orang berpendidikan Sarjana Muda      atau 4, 09%
- 190 orang berpendidikan SLTA      atau 70,63%
- 20 orang berpendidikan SLTP      atau 7,43%
- 8 orang berpendidikan SD      atau 2,97%

Prosentase terbesar pegawai PDAM berpendidikan SLTA yaitu 70,63 % sedangkan yang memiliki jenjang pendidikan S2 yaitu sebesar 0,74 % adapula yang masih berpendidikan SD yaitu sebesar

2,97 % Mereka yang berpendidikan SD sebagian besar hanya merupakan pegawai yang bersifat operasional seperti *cleaning service*. Sedangkan jabatan struktural diduduki oleh pegawai yang berpendidikan sarjana dan pasca sarjana.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa jumlah terbesar pegawai PDAM berpendidikan SLTA yaitu 70,63% namun pegawai yang berpendidikan sarjana maupun pasca sarjana masing-masing hanya 14,13 % dan 0,74%.

Selain itu, PDAM Kabupaten Magetan juga kurang memiliki tenaga ahli. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Wiyono, ST selaku Kasub Bag Litbang:

“Kita memang kurang tenaga yang memiliki spesifikasi kemampuan. Misalnya pengelolaan dan pengembangan SDM (HRD), pengelolaan team work (manajemen organisasi), tenaga teknik sipil, kimia, mikro biologi, teknik lingkungan, komunikasi pelayanan publik (FO), handling complain, analisis manajemen keuangan, perpajakan, hukum, administrasi surat menyurat.” (wawancara, 14 April 2010)

Hal itu menunjukkan bahwa kualitas pegawai PDAM belum optimal karena tugas di sektor air bersih sangat kompleks sehingga banyak dibutuhkan pegawai-pegawai yang berpendidikan tinggi, berkompeten di bidangnya masing-masing dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

## 2) Kuantitas kurang memadai

Jumlah pegawai PDAM Kabupaten Magetan adalah 269 orang. Terdiri dari 201 pegawai perusahaan, 51 calon pegawai perusahaan, 15 pegawai kontrak, 2 tenaga harian lepas.

Berikut ini merupakan rinciannya:

**Tabel 3. 3**

### **Status Pegawai PDAM Kabupaten Magetan Tahun 2010**

No.	Status Pegawai	Tahun 2010
1.	Pegawai Negeri Sipil	-
2.	Pegawai Perusahaan	201 Orang
3.	Calon Pegawai Perusahaan	51 Orang
4.	Pegawai Harian Tetap	-
5.	Pegawai Kontrak	15 Orang
6.	Tenaga Harian Lepas	2 Orang
	Jumlah	169 Orang

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian

Dari jumlah keseluruhan pegawai PDAM sebanyak 269 orang dirasakan masih kurang memadai dengan jumlah pelanggan pada tahun 2009 sebanyak 46.694 orang (data bagian langganan) jika rasio karyawan per seribu pelanggan. Oleh karena itu, dengan jumlah pegawai saat ini maka PDAM Kabupaten Magetan harus menambah jumlah pelanggan hingga mencapai ideal 4-5:1.000 pelanggan.

Hal ini diungkapkan oleh Gianto, Bsc selaku Kepala Bagian Langganan:

“Rasio karyawan per seribu pelanggan itu menunjukkan perbandingan jumlah pegawai dengan jumlah pelanggan. Rasio karyawan kita saat ini 5,8 per seribu pelanggan. Dengan kondisi seperti ini tentunya memang belum cukup baik. Agar optimal ya ini kita akan mengusahakan menambah cakupan pelanggan. Sampai saat ini jumlah calon pelanggan baru didaftar tunggu pelanggan terus bertambah nanti diharapkan pada akhir tahun 2010 kita bisa menambah pelanggan.” (wawancara, 14 April 2010)

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama:

“Rasio karyawan kita saat ini 5,8 per seribu pelanggan. Hal ini tentunya belum optimal. Kondisi idealnya itu 4 sampai 5 per seribu pelanggan. Memang baiknya jumlah pegawai sekarang harus ramping tapi untuk itu tidak mungkin jadi kita harus menambah jumlah pelanggan” (wawancara, 25 April 2010)

Dari jumlah keseluruhan PDAM sebanyak 269 orang belum cukup memadai dan mampu melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini menjadi kelemahan bagi PDAM dalam upaya meningkatkan pelayanannya di sektor air bersih.

### **c. Sarana dan Prasarana Kerja Kurang Memadai**

Ketersediaan sarana dan prasarana sebagai pendukung kegiatan organisasi mutlak dibutuhkan. Sarana yang memadai dapat memperlancar aktivitas organisasi, sebaliknya sarana yang tidak memadai dapat menghambat aktivitas organisasi. Seperti di setiap bagian tersedia fasilitas komputer untuk mendukung kegiatan perkantoran secara rutin. Akan tetapi, belum bisa untuk mengakses internet sebagai sumber informasi dan alat komunikasi.

Hal ini diungkapkan oleh Sulistyowati selaku Kasub Bag Rumah

Tangga:

“Setiap bagian disini komputer itu sudah tersedia tapi memang untuk mengakses internet kita belum bisa. Kita itu sementara hanya punya *email*. Kalo ada internet itu khawatirnya nanti tidak digunakan untuk keperluan perusahaan. Itu juga harus diperhatikan jika nantinya ada internet.”(wawancara, 25 April 2010)

Hal senada diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku

Direktur Umum dan Keuangan :

“Kalo masalah fasilitas kita harus menyesuaikan dengan kemampuan perusahaan ya. Ya tentunya dari pihak manajemen pasti inginnya pekerjaan lancar. Pekerjaan lancar kan tidak terlepas dari sarana dan prasarana. Tapi tidak selalu memenuhi yang diinginkan karena memang ada keterbatasan kemampuan. Seperti komputer di setiap bagian ada tapi belum bisa buat internet masih sebatas *email* saja. Itu kan juga butuh biaya, peruntukkannya juga belum, bagian yang mengurus mengenai up date data juga kan nanti juga harus dibentuk. Tapi ke depannya pasti diusahakan. Terus untuk pelayanan air bersih seperti mobil tangki juga kita punya tiga buah yang kondisinya masih layak dipakai.” (wawancara, 8 Mei 2010)

Selain itu ada peralatan lain yang dirasa masih belum mencukupi khususnya fasilitas-fasilitas yang menunjang pekerjaan di bidang teknik. Seperti pengadaan alat yakni *watermeter* induk yang nantinya diharapkan mengurangi tingkat kehilangan air.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan Wiyono, ST selaku Kasub

Bag Litbang:

“Fasilitas teknis pekerjaan masih sangat kurang seperti *watermeter* portable pelanggan maupun *watermeter* induk, barometer tekanan air, venture meter, mesin las, GPS, komparator kalitas air serta sarana bongkar pompa”(wawancara, 14 April 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Setu, ST selaku Direktur Bidang

Teknik:

“Karena jaringan distribusi kita banyak yang umurnya lebih dari 20 tahun jadi kita akan mengganti pipa transmisi dan distribusi ACP, dan watermeter di pelanggan itu juga banyak yang rusak itu juga perlu diganti dan juga watermeter induknya juga akan diganti, BTA juga akan ditambah. Nanti diharapkan kalo itu dilaksanakan akan mengurangi tingkat kehilangan air dan untuk menjaga stabilitas pelayanan”(wawancara, 14 April 2010)

Bedasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa dari segi jumlah sarana yang dimiliki PDAM masih kurang terutama fasilitas penunjang pekerjaan bidang teknik sedangkan untuk jumlah komputer yang ada sudah mencukupi namun belum memadai untuk mengakses internet. Namun PDAM akan berusaha menambah jumlah fasilitas yang memang masih kurang demi menunjang pekerjaan.

#### **d. Aspek Operasional Belum Optimal**

Aspek operasional PDAM Kabupaten Magetan meliputi cakupan pelayanan dan tingkat kehilangan air.

##### **1) Cakupan Layanan Belum Optimal**

Cakupan pelayanan adalah merupakan hasil perhitungan jumlah jiwa yang terlayani dibanding jumlah penduduk. Dimana jumlah penduduk terlayani pada tahun 2009 yang terdiri dari sambungan rumah sebesar 288.450 jiwa, sosial khusus jiwa sebesar 99.700 dan sosial umum sebesar 29.500 jiwa sedangkan jumlah penduduk sebesar 695.343 (Data Bagian Langganan). Hasil perbandingan jumlah penduduk terlayani dengan jumlah penduduk merupakan cakupan pelayanan PDAM Kabupaten Magetan dengan besar

60,06%. Sedangkan target nasional untuk cakupan pelanggan sebesar 80%. Hal ini berarti untuk memenuhi target nasional perkotaan masih kurang 19,94%.

Hal senada juga diungkapkan oleh Gianto, Bsc selaku Kepala Bagian Langganan:

“Cakupan pelayanan kita itu pada tahun 2009 masih 60,06%. Untuk target nasional perkotaan 80% sedangkan pedesaan 60% target nasional. Diharapkan nanti pada akhir tahun 2010 bisa mencukupi target pelayanan nasional dengan menambah pelanggan baru.”(wawancara, 25 April 2010)

## 2) **Tingkat Kehilangan Masih Tinggi**

Tingkat kehilangan. Untuk mencapai target nasional dalam tingkat kehilangan air yang sebesar 30%. PDAM Magetan melakukan upaya-upaya dengan mengganti pipa distribusi dan pipa tranmisi, mengganti *watermeter* pelanggan yang rusak dan memasang *watermeter* induk. Hal ini diharapkan mampu menekan tingkat kehilangan air PDAM Kabupaten Magetan yang masih sebesar 38,2%.

Berikut tabel kehilangan air PDAM Kabupaten Magetan:

**Gambar 3. 4**  
**TINGKAT KEHILANGAN AIR PDAM KABUPATEN MAGETAN**  
**TAHUN 2009**

NO	UNIT - UNIT	JUMLAH PELANGGAN		KAPASITAS TERPASANG		KAPASITAS PRODUKSI TIDAK DIMANFAATKAN		JUMLAH PRODUKSI		KAP. PRODUKSI MENGANGGUR		JUMLAH DISTRIBUSI		JUMLAH TERBACA	ANALISA KEHILANGAN AIR DISTRIBUSI			JUMLAH JIWA/THN	RATA2 PEMAKAIAN		
		SR	KU	L/Dt	MP/THN	L/Dt	E JAN	MP/THN	L/Dt	MP/THN	L/Dt	MP/THN	L/Dt		MP/THN	MP/THN	L/Dt		MP/THN	%	MP/THN
1	UNIT I MAGETAN	9,801	49	150.64	4,750,525	1.56		49,138	149.08	4,701,387	13.99	441,263	135.09	4,307,142	2,559,708	54.00	1,745,640	40.53%	63,411	21.77	110.45
2	UNIT II PLAOSAN	5,451	70	67.29	2,122,057	1.58		49,827	65.71	2,072,231	6.65	209,465	59.06	1,909,784	1,098,102	25.70	811,682	42.50%	39,445	16.72	76.26
3	UNIT III SUKOMORO	6,094	5	85.93	2,580,860	2.67		83,100	83.26	2,497,760	11.97	383,149	71.29	2,114,612	1,303,985	27.19	810,627	38.33%	36,986	17.87	96.59
4	UNIT IV KAWEDANAN	6,728	1	82.44	2,103,771	4.59		16,160	77.85	2,087,611	0.04	1,339	77.81	2,086,272	1,527,249	18.38	559,096	26.80%	40,068	19.09	104.34
5	UNIT V PANEKAN	5,872	65	70.69	2,228,977	1.97		62,052	68.72	2,166,925	12.05	379,637	56.67	1,787,288	1,207,487	19.85	579,801	32.44%	41,091	17.39	80.45
6	UNIT VI PARANG	3,219	31	53.05	1,546,778	7.71		116,999	45.34	1,429,779	9.00	283,837	36.34	1,145,942	734,280	13.07	411,735	35.93%	21,476	19.89	93.42
7	UNIT VII MAGETAN	6,810	31	104.39	3,198,768	1.22		37,686	103.35	3,161,082	10.41	318,235	92.94	2,842,847	1,659,792	38.23	1,183,055	41.62%	43,618	20.41	104.21
8	UNIT VIII KARAS	1,796	20	31.38	670,140	0.56		26,844	30.82	643,296	0.92	28,858	29.90	623,545	332,207	14.91	291,338	46.72%	12,457	15.70	72.88
	<b>JUMLAH</b>	<b>45,771</b>	<b>272</b>	<b>645.80</b>	<b>19,201,877</b>	<b>21.86</b>	<b>-</b>	<b>441,806</b>	<b>624.12</b>	<b>18,760,071</b>	<b>05.02</b>	<b>2,045,782</b>	<b>559.09</b>	<b>16,817,432</b>	<b>10,422,809</b>	<b>211.33</b>	<b>6,394,623</b>	<b>38.02%</b>	<b>298,552</b>	<b>148.86</b>	<b>92.33</b>

Hal ini senada dengan ungkapan Sutarno, ST selaku Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi:

“Sedikit-sedikit kita mengupayakan menekan tingkat kehilangan air. Pada tahun 2008 kemarin tingkat kehilangan air sekitar 41% dan tahun 2009 itu sebesar 38,2%. Untuk tahun ini kita akan menurunkan terus hingga idealnya untuk skala nasional 30% dan yang baik hingga 20%. Untuk menekan kehilangan air ini memang kita sudah mengganti pipa distribusi dan pipa transmisi dimana kondisinya juga banyak yang tua terus watermeter pelanggan juga banyak yang rusak. Langkah kedua kita juga akan memasang watermeter induk.”(wawancara, 25 April 2010)

Aspek operasional yang dimiliki PDAM Kabupaten Magetan dalam kondisi belum optimal. Dimana tingkat kehilangan air masih tinggi yakni 38,2% masih diatas batas target nasional yakni 20% dan cakupan pelayanan masih rendah yakni 60,06%, ini masih dibawah target nasional yakni sebesar 80%. Hal ini bisa menjadi kelemahan bagi PDAM dalam mengembangkan perusahaan dan memnrikan pelayanan yang optimal untuk masyarakat.

#### **e. Aspek Administrasi PDAM Belum Optimal**

Aspek administrasi PDAM Kabupaten Magetan terdiri dari SOP(standard operasional prosedur) dan *Corporate Plan* atau Rencana Jangka Panjang.

##### **1) Standard Operasional Prosedur (SOP) Belum Ada**

Dengan adanya Prosedur Operasi Standar diharapkan para pegawai PDAM Kabupaten Magetan memiliki kejelasan mengenai beban kerja yang mereka tanggung sesuai dengan keahlian masing-

masing. Untuk saat ini prosedur operasi standar PDAM Kabupaten Magetan belum tersedia.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan :

“Penyusunan SOP itu ada di Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 1999. SOP kita ini masih disusun dengan BPKP, ya diperbaharui sesuai dengan perkembangan jaman. Itu ada MoU nya antara perusahaan dengan BPKP Provinsi Jawa Timur.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama:

“Penyusunan SOP belum rampung ini masih sebagian. Saat ini masih dibantu konsultan. Jadi kita bekerjasama dengan konsultan untuk menyusun SOP ya pada tahun ini diharapkan bisa selesai dan dipedomani.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Dari penjelasan di atas SOP PDAM Kabupaten Magetan memang belum selesai disusun. Akan tetapi penyusunan SOP yang dilakukan atas kerjasama dengan pihak konsultan ini diharapkan selesai dan bisa dipedomani pada tahun ini.

## 2) Corporate Plan Belum Ada

Rencana Jangka Panjang atau *Corporate Plan* ini harus disahkan oleh Pemilik Perusahaan. *Corporate Plan* dibuat bertujuan agar dapat menentukan prioritas program dan kegiatan tahunan yang akan dibiayai APBD Provinsi, APBD Kabupaten dan APBN, memberikan tolak ukur untuk mengukur dan melaksanakan evaluasi kinerja tahunan setiap satuan kerja pegawai, serta memberikan gambaran umum mengenai kondisi organisasi sekaligus memahami arah dan

tujuan yang ingin dicapai dalam rangka mewujudkan visi dan misi Kepala Daerah.

Sementara ini PDAM Kabupaten Magetan dalam pembuatan *Corporate Plan* tahun 2009-2013 belum selesai. Untuk pembuatan *Corporate Plan* PDAM bekerja sama dengan konsultan.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan :

“*Corporate plan* juga masih disusun kita minta bantuan kerja sama dengan BPKP sebagai konsultannya PDAM.” (wawancara, 8 Mei 2010)

Hal ini juga sama diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama:

“Karena kita ini baru pelantikan pimpinan baru kita belum buat *Corporate Plan*. Tapi nanti semuanya tahun ini diusahakan akan selesai. Kalo ini baru sebagian mbak dan kita dibantu sama konsultan dalam menyusun *Corporate Plan*”(wawancara, 8 Mei 2010)

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa *Corporate Plan* atau rencana jangka panjang PDAM Kabupaten Magetan belum dibuat dan dipedomani. Akan tetapi, penyusunan yang dilakukan atas kerja sama dengan pihak konsultan ini diharapkan selesai dan bisa dipedomani pada tahun ini.

#### **4. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan di luar organisasi yang tidak dikendalikan oleh organisasi, namun mempengaruhi organisasi.

Lingkungan eksternal PDAM sangat luas dan kompleks serta selalu berubah-ubah. Perubahan tersebut berlangsung cepat baik direncanakan maupun tidak direncanakan dan perubahan pasti terjadi. Agar PDAM tidak mengalami kemunduran, maka PDAM harus mampu melakukan adaptasi dan merespon perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Lingkungan eksternal organisasi berpotensi menimbulkan peluang dan ancaman bagi PDAM.

## **PELUANG**

### **a. Kondisi Perekonomian Masyarakat Baik**

PDAM merupakan suatu organisasi yang menjual produk dan pelayanan sehingga dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi. Dalam penjualan non air, kondisi perekonomian masyarakat sangat berpengaruh bagi PDAM Kabupaten Magetan. Hal ini berkaitan mengenai harga sambungan baru bagi pelanggan baru.

Saat ini kondisi perekonomian masyarakat Magetan baik. Didukung dari kebutuhan akan air bersih memang merupakan kebutuhan vital masyarakat. Secara langsung bagaimanapun kondisi perekonomian Indonesia tidak mempengaruhi para masyarakat untuk berhenti mengkonsumsi air bersih. Meskipun adanya kenaikan tarif dasar air tidak akan melampaui 4% dari pendapatan masyarakat pelanggan yaitu tidak melebihi 4% dari Upah Minimum Provinsi. Hal tersebut sesuai

Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 tentang Pedoman Teknis dan Tata cara Pengaturan Tarif Air Minum Perusahaan Daerah Air Minum.

Kondisi perekonomian masyarakat Magetan saat ini baik. Hal ini sesuai dengan UMR (Upah Minimum Regional) Magetan sebesar Rp. 650.000,00. Untuk kemampuan masyarakat membayar masih cukup baik. Dalam kenaikan tarif dasar air pada 15 Maret 2010 untuk 10 m<sup>3</sup> masyarakat masih mampu membayar.

Hal ini diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama :

“Untuk kondisi perekonomian masyarakat Magetan saat ini baik dengan UMR sebesar Rp.650.000,00 saya rasa masyarakat masih mampu untuk membayar. Dengan harga dasar air 10m<sup>3</sup> dan *watermeter* sebesar Rp. 19.000,00 tidak melebihi 4% dari UMR yakni Rp.26.000,00”(wawancara, 14 April 2010)

Hal ini senada dengan ungkapan oleh Bapak Rahmadi Utomo selaku

Kepala Bagian Keuangan PDAM :

“Kondisi perekonomian Magetan saat ini baik. Ini berpengaruh kepada pelanggan baru dengan sistem paket. Kebetulan kondisi ekonomi baik jadi kita bisa memangkas ongkos sambungan baru untuk mempercepat proses sambungan baru ya dengan sistem paket tadi. Dengan sistem paket kita hanya menyediakan paket saja yang terdiri dari *watermeter* pelanggan, aksesoris, pipa satu batang jika ada penambahan pipa atau lain-lain kita bebaskan kepada pelanggan karena kita tahu ekonomi baik jadi barang bisa banyak ditemukan di pasar. Selain itu kurs nilai rupiah terhadap dollar sangat berpengaruh. (wawancara, 2 Mei 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku

Direktur Umum dan Keuangan :

“Secara umum bagaimana pun kondisi perekonomian tidak terpengaruh ya. Karena kebutuhan akan air bersih ini kan kebutuhan pokok. Mayoritas penduduk itu kan membutuhkan pelayanan PDAM

karena mereka tidak bisa menggali sumur sendiri. Apalagi dengan kondisi perekonomian saat ini yang relatif stabil begitu juga dengan kondisi perekonomian masyarakat Magetan saat ini. Ya malah ada istilah daftar tunggu ya itu berarti masyarakat kita masih mampu dan tidak terpengaruh terhadap kondisi perekonomian Indonesia. Untuk saat ini kondisi perekonomian memang relatif stabil.” (wawancara, 8 Mei 2010)

Dengan kondisi perekonomian masyarakat Magetan yang baik dan bagaimanapun kondisi perekonomiannya masyarakat pasti membutuhkan air bersih karena memang kebutuhan pokok masyarakat akan menjadi peluang bagi PDAM untuk mengembangkan pelayanan.

#### **b. Minat Masyarakat Menjadi Pelanggan Tinggi**

PDAM Kabupaten Magetan dalam memberikan pelayanan di sector air bersih melibatkan interaksi sosial masyarakat. Dengan demikian tidak dapat dipandang dari segi ekonomi dengan mengandalkan pada peramalan indikator-indikator ekonomi saja. Namun kondisi sosial masyarakat juga berpengaruh terhadap perkembangan sektor air bersih di Kabupaten Magetan.

Seiring perkembangan jaman semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat magetan akan pentingnya kualitas air bersih yang mereka konsumsi. Selain itu, PDAM Magetan saat ini juga memberikan biaya yang relatif murah dan cepat dalam pemasangan sambungan baru. Minat masyarakat Magetan yang tinggi untuk menjadi pelanggan akan menjadi kekuatan bagi kesiapan pengembangan PDAM dalam meningkatkan pelanggan untuk memenuhi target cakupan layanan nasional. Hal ini

sesuai dengan apa yang diungkapkan Wiyono, ST selaku Kasub Bag

Litbang:

“Tingkat kesadaran masyarakat Magetan saat ini untuk mengkonsumsi air bersih sudah cukup bagus. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya daftar tunggu calon pelanggan yang jauh dari jaringan pipa” (wawancara, 14 April 2010)

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Gianto, Bsc selaku Kepala

Bagian Langganan:

“Untuk kesadaran masyarakat Magetan akan air bersih sudah baik indikatornya ya banyaknya jumlah daftar tunggu pelanggan baru. Perkembangan tahun per tahun mengenai sambungan baru mengalami kemudahan persyaratan. Untuk memenuhi target MDG’s per tahun mencapai 2.000 pelanggan, PDAM Magetan pada akhir april ini daftar tunggu pelanggan baru mencapai 1.500 ribu. Jadi Insya Allah kita bisa memenuhi target itu pada akhir tahun 2010 nanti.” (wawancara, 25 April 2010)

Kesadaran masyarakat Magetan pentingnya kualitas air yang mereka konsumsi tinggi akan menjadi peluang bagi PDAM. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya pelanggan PDAM Kabupaten Magetan. Dengan melalui penilaian atas kualitas air yang diproduksi PDAM akan menjamin air yang dikonsumsi ke masyarakat layak dikonsumsi setelah diolah lagi.

### c. **Perkembangan Teknologi Informasi**

Semakin maju suatu bangsa maka akan semakin maju pula teknologi yang ada. Kemajuan teknologi akan sangat berguna untuk membantu manusia dalam melakukan aktivitasnya supaya lebih baik, dalam arti lebih mudah, cepat dan outputnya juga semakin lebih baik. Setiap

harinya manusia manusia akan selalu berhubungan dengan teknologi. Secara langsung maupun tidak langsung perkembangan teknologi yang berkembang saat ini akan sangat mempengaruhi terhadap berbagai kegiatan terutama dalam hal ini akan berpengaruh juga terhadap pengelolaan PDAM.

Perkembangan teknologi komunikasi-informasi dan transportasi merupakan aspek yang penting dalam pengelolaan sektor air bersih bagi PDAM. Inovasi teknologi yang semakin pesat seperti jaringan internet dan alat-alat komunikasi yang canggih lainnya akan menjadi peluang bagi PDAM karena dengan adanya sarana komunikasi dan informasi tersebut dapat mempermudah dan mempercepat komunikasi dan informasi. Akan tetapi dapat juga menjadi ancaman bagi PDAM jika kemajuan teknologi informasi dan komunikasi tidak digunakan secara efektif dan efisien bagi kepentingan organisasi.

Perkembangan informasi pada saat ini menjadi peluang yang positif bagi PDAM. Hal ini ditunjukkan dengan perkembangan teknologi informasi akan membantu masyarakat dalam mengetahui informasi dari seluruh penjuru dunia dengan lebih cepat dan mudah. Dengan demikian masyarakat akan lebih mudah mengetahui potensi-potensi apa saja yang dimiliki PDAM Kabupaten Magetan. Tetapi untuk saat ini PDAM Magetan hanya memiliki *email*, belum tersedianya *website* dan pengembangan *HOT-SPOT* untuk layanan internet.

#### d. Curah Hujan Cukup Tinggi

Sebagai daerah beriklim tropis, musim hujan di Kabupaten Magetan terjadi lebih banyak daripada musim kemarau. Musim hujan yang terjadi di Kabupaten Magetan hampir sebanyak tujuh hingga delapan bulan dalam satu tahun.

Sumber utama air di Kabupaten Magetan adalah dari hujan yang dalam daur hidrologinya sebagian akan tertahan dipermukaan tanah dan tumbuh-tumbuhan, sebagian mengalir sebagai air limpasan, sebagian merembes kedalam tanah tertinggal di bawah lapisan permukaan tanah atau terus ke bawah ke dalam cekungan air tanah yang berada di tempat muncul kepermukaan tanah sebagai mata air atau imbuhan (*recharge*) ke sungai-sungai.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Wiyono, ST selaku Sub bagian Litbang :

“Musim kemarau di Magetan memang lebih pendek jika kita bandingkan dengan musim penghujannya. Musim hujan di Magetan itu terjadi sekitar Bulan Nopember hingga Mei sedangkan kemaraunya itu sekitar Bulan Juni hingga Oktober. Jadi musim hujannya lebih panjang daripada musim kemaraunya.” (wawancara, 15 Mei 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama :

“Curah hujan di Magetan itu kan cukup tinggi. Jumlah bulan musim hujannya lebih banyak daripada jumlah bulan musim kemarau. Air hujan ini sebagai sumber air bakunya PDAM khususnya yang air tanah. Kan air hujan yang jatuh di *cacthment area* itu yang salah satunya nanti menjadi air tanah yang kita olah.” (wawancara, 15 Mei 2010)

Curah hujan yang cukup tinggi inilah yang menjadi peluang bagi ketersediaan sumber air baku terutama air tanah bagi PDAM Kabupaten Magetan.

**e. Potensi Jenis Sumber Air Baku Yang Digunakan**

Jenis sumber air yang dapat dimanfaatkan untuk pemenuhan air bersih bagi PDAM Kabupaten Magetan meliputi mata air dan air tanah. Hal ini dikarenakan kondisi geologi wilayah Magetan dan sekitarnya, bagian Barat Laut yang ditempati Gunung Lawu termasuk dalam jalur gunungapi Kuartar yang masih giat sehingga banyak ditemukan mata air-mata air. Pada hakekatnya air yang keluar dari mata air merupakan air tanah yang mampu keluar secara alami. Mata air ini akan muncul jika muka air tanah terpotong oleh topografinya, baik terpotong secara alami maupun buatan. Umumnya terdapat pada lembah maupun kaki bukit.

Pemanfaatan mata air untuk air bersih ini mempunyai beberapa keuntungan seperti biaya eksploitasi, operasional dan pemeliharaan murah, debit air relatif konstan dan kontinyu, kualitas air sangat baik sehingga tidak terlalu diperlukan pengolahan serta tidak berdampak terhadap kelestarian sumber air tanah karena air tercurah secara alami.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Wiyono, ST selaku Kepala Sub Bagian Litbang:

“Sumber air baku kita masih bagus. Itu karena sumber air baku yang kita ambil itu berasal dari mata air dan air tanah. Magetan kan letaknya strategis dekat dengan gunung lawu jadi kita ambil airnya dari mata air dan air tanah yang kualitasnya lebih baik dari air sungai misalnya. Dan memang kondisi di sekitar sumber masih belum

terlalu tercemar dengan limbah jadi kualitasnya masih baik.”(wawancara, 15 Mei 2010)

Hal ini senada juga diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku

Direktur Utama:

“Kondisi air baku kita baik ya. Karena kita memasok air itu dari mata air dan air tanah yang secara kualitas baik. Berbeda jika dari sungai atau air permukaan gitu. Nanti kan payah diolah lagi agar kualitas air yang sampai ke masyarakat bagus, layak konsumsi. saya rasa ini yang menjadi peluang bagus bagi PDAM kita. Air yang kita ambil itu tidak banyak melalui proses pengolahan karena memang langsung dari mata air. Ini didukung juga dengan penelitian dari dinas kesehatan kalo air yang berasal dari mata air itu kualitasnya bagus sehingga tidak perlu terlalu diperlukan pengolahan.” (wawancara, 15 Mei 2010)

Dengan demikian sumber air baku PDAM Kabupaten Magetan yang menggunkaan mata air dan air tanah menjadi peluang bagi PDAM. Hal itu dikarenakan kualitas air yang baik dan sedikit sekali memerlukan pengolahan sehingga biaya eksploitasi, operasional dan pemeliharaan murah.

#### **f. Adanya Dukungan Pemerintah.**

##### **1) UU Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air Pasal 40**

PDAM Kabupaten Magetan sebagai sebuah organisasi milik pemerintah berbentuk BUMD yang mewedahi kepentingan publik khususnya maka segala yang dilaksanakan tidak akan lepas dari kepentingan-kepentingan politik. Hal ini dapat dilihat dengan adanya Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air. Dengan dilaksanaannya Undang-Undang tersebut maka PDAM

memiliki peluang dalam melakukan upaya peningkatan pelayanan air bersih kepada konsumen. Dalam upaya peningkatan pelayanan air bersih tersebut tentunya PDAM melaksanakannya sesuai dengan kebutuhan publik akan air bersih. Dengan demikian publik dapat menikmati pelayanan air bersih.

Hal tersebut diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan:

“Semua itu memang ada aturannya ya. Termasuk pemberian kewenangan PDAM oleh Pemda dalam rangka mengelola air bersih hingga layak dikonsumsi oleh masyarakat. Salah satunya adanya Undang-Undang Nomor 7 Tentang Sumber Daya Air itu yang mengaturnya bahwa PDAM berhak mengelola air bersih ke masyarakat”(wawancara, 8 Mei 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama:

“Adanya Undang-undang tentang Sumber Daya Air khususnya pada Pasal 40 jika kita perhatikan itu ada pemberian pemenuhan kebutuhan air baku untuk air minum rumah tangga itu tanggung jawabnya Pemda dan penyelenggaraannya adalah PDAM sebagai BUMD. Jadi itu menjadi peluang kita untuk mengelola air bersih.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Dengan demikian dilaksanakannya Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air Pasal 40 dapat dijadikan peluang bagi rumah sakit dalam melakukan setiap usaha-usaha peningkatan pelayanan dalam rangka pemenuhan kebutuhan air bersih ke masyarakat.

## 2) **Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara Pengaturan Tarif Air Minum Pada PDAM**

Dalam menentukan kenaikan tarif air minum yang diatur dalam Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 maka Bupati Magetan mengeluarkan Peraturan Bupati Magetan Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Tarif Air Minum Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Magetan. Dukungan Pemerintah Daerah Magetan dalam hal meningkatkan tarif air minum ini menjadi peluang bagi PDAM. Kenaikan tarif air dasar air hingga mencapai tingkat *Full Cost Recovery* yang dimulai pada 15 Maret 2010 diharapkan mampu meningkatkan pendapatan air sehingga PDAM Kabupaten Magetan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat dalam memenuhi kebutuhan air bersih.

Hal tersebut diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan:

“Tarif PDAM dikatakan wajar apabila dalam pemakaian dasar. Yang dimaksud pemakain dasar itu satu rumah 6 orang itu kalo mereka efisien menggunakan 10 m<sup>3</sup> sebulan. Kemudian untuk tarifnya tidak melampaui 4% dari upah minimum provinsi yang bisa berbeda dengan upah minimum kabupaten. Yang diterapkan oleh PDAM sekarang baru 2,9 % jadi masih di bawah ketentuan. Dukungan kenaikan tarif dari pemda ini kan sebagai bentuk adanya Permendagri Nomor 23 Tahun 2006. Ini menjadi peluang bagi PDAM untuk meningkatkan standar mencapai *Full Cost Recovery*”(wawancara, 8 Mei 2010)

Hal ini senada diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama :

“Untuk menaikkan tarif dasar air kita berdasarkan pada UMR. UMR Magetan kan saat ini sebesar Rp.650.000,00. Dengan harga dasar air 10m<sup>3</sup> dan watermeter sebesar Rp. 19.000,00 tidak melebihi 4% dari UMR yakni Rp.26.000,00. Jadi masih dalam batas kewajaran”(wawancara, 8 Mei 2010)

Dengan demikian, dengan adanya dukungan Pemda dalam meningkatkan tarif air dasar air hingga mencapai tingkat *Full Cost Recovery* berdasarkan Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 maka PDAM memiliki peluang meningkatkan pendapatan air dan dapat meningkatkan pelayanannya di sektor air bersih.

### **3) Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Sistem Penyediaan Air Minum**

Agar dalam mengelola kebutuhan air bersih ke masyarakat menuju keadaan yang lebih baik maka pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Sistem Penyediaan Air Minum. Dalam peraturan tersebut penyelenggaraan pengembangan SPAM merupakan suatu kegiatan merencanakan, mengelola, memelihara, mengevaluasi sistem fisik dan non fisik penyediaan air minum. Di sini sebagai penyelenggara pengembangan SPAM salah satunya adalah BUMD dimana sebagai BUMD Kabupaten Magetan yang mengelola air bersih adalah PDAM.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti, MM selaku Direktur Umum dan Keuangan:

“Dukungan pemerintah juga dari adanya Peraturan Pemerintah mengenai SPAM. Mengenai penyediaan air untuk kesejahteraan masyarakat itu kan tanggungjawabnya pemerintah. PDAM itu hanya melaksanakan. Di peraturan itu kan ada aturan mengenai

system penyediaan air minum ke masyarakat yang tujuannya mendapatkan kehidupan yang sehat, bersih, dan produktif.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Hal senda juga diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku

Direktur Utama:

“Seperti yang saya katakan tadi bahwa dalam sistem penyediaan air minum PDAM diberi kewenangan bagi Pemda menyelenggarakan penyediaan air minum dengan SPAM. Itu menjadi peluang kita dalam mengembangkan pelayanan bagi masyarakat lewat SPAM. Dengan SPAM itu nanti kan tujuannya agar tercapainya kepentingan yang seimbang antara pelanggan dengan penyedia jasa layanan.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Dengan demikian, adanya Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Sistem Penyediaan Air Minum maka sebagai penyelenggara SPAM, PDAM memiliki peluang mengembangkan pelayanan dan mencapai keseimbangan kepentingan antara pemberi jasa layanan dan pelanggan.

#### **g. Segmentasi Pelanggan Luas**

Dalam aspek ekonomi dari sektor air bersih maka konsumen bagi PDAM Magetan adalah para pelanggan PDAM. Pengenalan dan identifikasi terhadap konsumen atau wisatawan sangat penting dalam rangka perumusan perencanaan strategis terhadap peluang pasar. Segmentasi pelanggan yang sangat luas tersebut baik pelanggan rumah tangga maupun industri memberikan peluang bagi pangsa pasar PDAM Kabupaten Magetan.

Berikut merupakan rincian pelayanan air bersih PDAM Kabupaten Magetan Tahun 2009 :

**Tabel 3. 5**  
**Perincian Pelayanan Air Bersih PDAM Kabupaten Magetan**  
**Tahun 2009**

No.	Kecamatan	Jumlah Penduduk	Jumlah KK/RT	Jumlah Sambungan Aktif			Jiwa Terlayanai		
				SR	SOS KHU	SOS UM	SR	SOSKHU	SOSUM
1.	Magetan	47,532	12,570	10,238	127	33	63,096	16,600	4,900
2.	Plaosan	51,737	12,395	4,134	107	46	24,804	10,700	4,600
3.	Panekan	58,758	14,558	5,475	124	76	32,850	12,400	7,600
4.	Sukomoro	34,473	9,690	5,805	119	11	34,830	11,900	1,100
5.	Maospati	46,812	14,960	632	22	0	3,792	2,200	0
6.	Bendo	40,798	12,341	2,028	40	0	12,168	4,000	100
7.	Kawedanan	46,726	12,318	4,242	95	0	25,452	9,500	-
8.	Lembeyan	41,425	11,666	83	10	0	18,438	1,000	0
9.	Parang	45,997	11,521	1,149	45	20	6,894	4,500	2,000
10.	Poncol	29,880	7,849	985	32	9	5,910	3,200	900
11.	Karangrejo	26,426	7,575	0	0	0	0	0	0
12.	Barat	32,868	9,807	0	0	0	0	0	0
13.	Takeran	41,259	11,313	0	0	0	0	0	0
14.	Karas	32,162	10,692	1,255	37	0	7,530	3,700	-
15.	Kartoharjo	26,969	8,292	0	0	0	0	0	0
16.	Ngariboyo	39,740	10,285	5,960	143	31	35,760	14,300	3,100
17.	Nguntoronadi	23,755	6,249	0	0	0	0	0	0
18.	Sidorejo	28,026	7,254	2,821	57	52	16,926	5,700	5,200
	Jumlah	695,343	191,335	44,807	958	278	288,450	99,700	29,500

Sumber : Bagian Langganan

Dari tabel di atas dapat diketahui jumlah jiwa yang terlayanai terdiri dari sambungan rumah (SR) berjumlah 288.450 jiwa, sambungan khusus (SOSKHUS) berjumlah 99.700 jiwa, dan sambungan umum (SOSUM) berjumlah 29.500 jiwa. Secara keseluruhan berjumlah 417.650 jiwa. Sedangkan seluruh jumlah penduduk di Kabupaten Magetan 695.343

jiwa. Angka ini menunjukkan bahwa segmentasi pelanggan yang di miliki PDAM Kabupaten Magetan masih besar.

Hal senada diungkapkan oleh Dra. Tutik Wahyuti selaku Direktur Umum dan Keuangan :

“Untuk segmen pasar selama ini cukup bagus. Dari 18 Kecamatan yang ada di Magetan dengan jumlah penduduk 695.343 jiwa sedangkan untuk yang baru terlayani oleh kita 417.650 jiwa. Itu berarti kita memiliki kesempatan mengembangkan pelayanan sekitar 200 ribuan jiwa. Karena di kecamatan-kecamatan itu yan tidak mungkin bisa mereka mengelola sendiri, menggali sumur kecuali yang ada di 5 kecamatan yang ada didaerah dataran rendah.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Dari analisa terhadap pihak-pihak berkepentingan terutama pelanggan, menunjukkan bahwa peluang pasar bagi PDAM Kabupaten Magetan sangat luas, jumlah penduduk yang belum terlayani oleh PDAM masih banyak sehingga perusahaan memiliki peluang mengembangkan layanan.

#### **h. Adanya Kerja sama dengan Pemerintah Daerah dan Instansi Swasta**

Kegiatan di sektor air bersih merupakan kegiatan yang tidak mungkin dilakukan oleh satu pihak saja, artinya pelaku kegiatan di sector air bersih membutuhkan kerjasama dan keterpaduan antar berbagai pihak. PDAM tidak bisa kalau hanya mengandalkan kekuatan internalnya dalam upaya pengembangan di sektor air bersih. Keterlibatan pihak lain akan sangat mempengaruhi pengambilan keputusan. PDAM

Kabupaten Magetan mengadakan kolaborasi antar instansi pemerintah dan diluar pemerintah daerah Magetan.

Kerjasama yang ada pada PDAM Kabupaten Magetan saat ini yaitu bekerja sama dengan Bappeda dalam pembuatan Masterplan Air Bersih dan dalam pengadaan proyek pembuatan Waduk Gonggang oleh Bappeda untuk irigasi dan air bersih untuk masyarakat dengan Dinas Pekerjaan Umum kerjasama yang dilakukan dalam program-program yang dibuat oleh DPU yang melaksanakan PDAM. Dalam hal pembagian ijin pengambilan air kerjasama dilakukan dengan Pengairan, pemantauan dan penilaian kualitas air bersih yang dihasilkan oleh PDAM bekerjasama dengan Dinas Kesehatan, dalam menjaga kelestarian alam di dekat daerah sumber air bekerjasama dengan Perhutani, serta kerja sama yang terjalin dari PDAM Kabupaten Magetan dengan organisasi di luar pemerintah daerah Magetan yaitu Poltekesling Surabaya di Magetan pemeriksaan kandungan kimia air agar memenuhi syarat sebagai air minum.

Hal tersebut seperti pendapat Wiyono, ST selaku Kasub Bag Litbang:

“Kalo di jajaran instansi pemerintah daerah kita bekerjasama dengan DPU, Dinkes, Bappeda, Dinas Pengairan, serta Perhutani jika kerjasama PDAM dengan organisasi di luar pemda ya Poltekesling Surabaya di Magetan. Mereka ikut meneliti mengenai kandungan yang ada pada air yang kita gunakan jadi mereka juga ikut serta meneliti layak atau tidak air dari kita itu untuk dikonsumsi oleh masyarakat nantinya”(wawancara, 14 April 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Sofyan, ST, MM selaku Direktur Utama:

“Kita itu mengadakan kerjasama dengan Dinkes dan Poltekesling untuk menjaga kualitas air yang kita distribusikan ke masyarakat, Dinas Pengairan dalam pembagian air yang harus diambil di daerah sumber, Bappeda dalam pembuatan proyek waduk Gonggang dan pembuatan *Master Plann*, Perhutani itu dalam upaya konservasi daerah sumber air.”(wawancara, 14 April 2010)

Dengan kerjasama yang terjalin antara pemerintah maupun instansi swasta akan menjadikan peluang bagi PDAM Kabupaten Magetan dalam berkembang.

## ANCAMAN

### a. Kelestarian Lingkungan Sumber Mata Air Menurun

Kelestarian lingkungan sumber air sangat berpengaruh terhadap ketersediaan sumber daya air. Oleh karena itu, kelestarian alam di daerah sumber daya air harus selalu dijaga demi ketersediaan air untuk masa yang akan datang. Kondisi lingkungan yang berada di daerah sumber mata air Kabupaten Magetan saat ini mulai terlihat kurang baik. Adanya kerusakan lingkungan di wilayah tangkapan air di sekitar sumber mata air dan terjadi alih fungsi lahan hutan kayu menjadi lahan pertanian tanaman pangan, permukiman dan aktivitas guna lahan lainnya.

Konversi atau perubahan guna lahan di wilayah tangkapan air tersebut dapat menyebabkan kemampuan menyerap air hujan menjadi menurun dimana air hujan merupakan salah satu sumber pasokan utama dari ketersediaan air tanah. Pelayanan yang diberikan PDAM akan

terhambat karena sumber air yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhan air bersih ke masyarakat juga semakin berkurang.

Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Wiyono, ST selaku Kasub Bag Litbang :

“Pada tahun 1995 dulu itu kan catchment di Lawu kebakaran. Itu dampaknya Magetan kekurangan air bersih, sangat terasa sekali pada waktu itu. Selain itu juga yang perlu dikhawatirkan yang sekarang saat ini itu adanya jalan tembus Solo-Magetan. Itu kan membuka lahan baru di atas sana. Takutnya saat musim penghujan air terbuang sia-sia karena *catchment*nya berkurang. Ya tentunya jika begitu dampaknya juga debit air di sumber berkurang karena tidak ada yang menahan aliran air.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Hal senada diungkapkan oleh Sutarno, ST selaku Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi:

“Kelestarian alam memang sudah menurun dari tahun ke tahun. Terutama jika kerusakan lingkungan ini terjadi di daerah sumber air sana, nanti juga berpengaruh pada ketersediaan air. Saat ini di daerah sumber sana kerusakan lingkungan sudah tampak ya. Misalnya saja dengan dibukanya lahan-lahan baru di daerah sumber bisa mengurangi debit air. Terus pernah ada kejadian terbakarnya sebagian kawasan lawu dulu itu Magetan akhirnya terasa sekali mengalami krisis air bersih.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Kondisi lingkungan di daerah sumber air sekarang mengalami kerusakan. Apalagi dampak pembukaan jalan tembus Solo-Magetan yang membuka lahan baru di daerah tangkapan hujan dapat mengakibatkan ancaman PDAM karena kerusakan lingkungan dalam waktu jangka panjang mengakibatkan penurunan kontinuitas serapan air hujan.

Menurunnya kelestarian lingkungan sumber air berdampak pada menurunnya debit sumber air baku. Penurunan debit sumber air baku dikarenakan terjadinya kerusakan lingkungan *catchment area*.

Hal ini senada dengan ungkapan Sutarno, ST selaku Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi:

“PDAM kita untuk sumber air baku menggunakan mata air dan sumur pompa dalam. Kecenderungan sumber mata air saat ini sulit untuk menambah. Dan memang rata-rata tiap tahun sumber itu mengalami penurunan karena memang kondisi alam contohnya waktu kawasan Lawu kebakaran saat kemarau dulu.”(wawancara, 25 April 2010)

Sumber air baku yang digunakan untuk pelayanan air bersih oleh PDAM Magetan berasal dari mata air yang terletak di 12 (dua belas) lokasi mata air dengan debit produksi 483, 33 L/dt. Adapun data kapasitas produksi sumber mata air adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. 6**

**Kapasitas Produksi Sumber Mata Air PDAM Magetan**

**Tahun 2008 dan Tahun 2009**

No.	Tahun	Kapasitas (L/dt)	Debit Produksi (L/dt)
1.	2008	648	642, 91
2.	2009	496, 42	483, 33

Sumber: Bagian Distribusi dan Transmisi

Dari uraian tersebut kelestarian lingkungan sumber air mengalami penurunan dari tahun ke tahun yang mengakibatkan ketersediaan air baku bagi PDAM mengalami keterbatasan akibat kerusakan lingkungan

yang terjadi di sekitar wilayah sumber air. Menurunnya kelestarian di daerah sekitar sumber mata air dan penurunan debit produksi air tersebut menjadi ancaman bagi PDAM karena sebagai bahan baku PDAM Kabupaten Magetan itu menggunakan mata air.

**b. Adanya Undang-Undang Nomor 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen**

Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen membuat hak-hak masyarakat sebagai konsumen air bersih dapat dilindungi dan perusahaan memiliki kewajiban memberikan pelayanan yang optimal. Seperti kontinuitas air yang terdistribusi ke masyarakat harus 24 jam dan kualitas air yang dikonsumsi juga baik. Tuntutan layanan seperti itulah yang harus diperhatikan bagi perusahaan. Jika perusahaan mengabaikan hak-hak masyarakat terhadap pelayanan yang optimal itu maka perusahaan dapat digugat oleh masyarakat/pelanggan baik secara perorangan maupun kelompok (*class action*).

Hal tersebut diungkapkan oleh Dra Tutik Wahyuti selaku Direktur Umum dan Keuangan :

“Kita selalu berusaha memberikan pelayanan yang baik ya kepada pelanggan. Dengan adanya Undang-Undang yang berkaitan tentang perlindungan konsumen itu juga kita telah melakukan upaya-upaya untuk memenuhi haknya pelanggan. Misalnya saja setiap tiga bulan sekali itu diadakan pengambilan sampel oleh Dinkes untuk memeriksa kualitas air kita. Ya jadi benar-benar terjaga”(wawancara, 8 Mei 2010)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Sofyan, ST, MM selaku

Direktur Utama:

“Mengenai adanya pertauran mengenai perlindungan konsumen itu memang kita harus berhati-hati dengan melakukan upaya yang antisipatif dengan meningkatkan lagi pelayanan kita kepada pelanggan. Sekarang sebagian besar distribusi air ke pelanggan itu sudah 24 jam dan untuk menjaga kualitas air bersih kita juga ada penelitian yang bekerjasama dengan AKL dan Dinkes”(wawancara, 14 April 2010)

Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen bisa menjadi ancaman bagi PDAM Kabupaten Magetan. Oleh karena itu PDAM Kabupaten Magetan dituntut selalu memperhatikan hak-hak konsumen agar memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

### **C. Identifikasi Isu-Isu Strategis**

Berdasarkan pada hasil identifikasi faktor internal dan eksternal pada tahap sebelumnya, maka dapat diidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi PDAM Kabupaten Magetan berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan air bersih untuk masyarakat. Berikut ini disajikan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan, dan kelemahan beserta rangkaian strategi alternatif PDAM Kabupaten Magetan dalam matriks SWOT di bawah ini:

Tabel 3.7

## Matrik Analisis SWOT

<b>INTERNAL</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> 1. Adanya pedoman penilaian kerja 2. Kondisi keuangan cukup baik 3. Etos kerja pegawai cukup baik 4. Team work pegawai relatif baik	<b>WEAKNESSES (W)</b> 1. Struktur organisasi belum memadai 2. Kondisi SDM belum memadai 3. Sarana dan prasarana kerja kurang memadai 4. Aspek operasional belum optimal 5. Aspek administrasi belum optimal
<b>EKSTERNAL</b>	<b>OPPORTUNITIES (O)</b> 1. Kondisi perekonomian masyarakat baik 2. Minat masyarakat menjadi pelanggan tinggi 3. Perkembangan teknologi informasi 4. Curah hujan cukup tinggi 5. Potensi jenis sumber air baku yang digunakan 6. Adanya dukungan pemerintah 7. Segmentasi pelanggan luas 8. Kerja sama dengan pemerintah daerah dan instansi swasta	<b>STRATEGI (SO)</b> 1. Mengembangkan perusahaan melalui kerjasama dengan pemerintah daerah dan instansi swasta
	<b>STRATEGI (WO)</b> 2. Meningkatkan sarana dan prasarana sesuai kemajuan IPTEK 3. Meningkatkan kualitas SDM dengan adanya dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan SPAM 4. Meningkatkan aspek administrasi di lingkungan perusahaan dalam meraih segmentasi pelanggan yang luas	<b>THREATS (T)</b> 1. Adanya UU No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen 2. Kelestarian lingkungan sumber air menurun
	<b>STRATEGI (ST)</b> 5. Mengoptimalkan sumber daya keuangan untuk menjaga kelestarian lingkungan sumber air	<b>STRATEGI (WT)</b> 6. Memperbaiki aspek operasional untuk mengoptimalkan perlindungan terhadap hak-hak konsumen

Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas maka dapat diidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi PDAM Kabupaten Magetan berkaitan dengan upaya pemenuhan kebutuhan air bersih untuk masyarakat sebagai berikut:

**Isu strategis yang diperoleh dari kekuatan dan peluang (SO) adalah sebagai berikut:**

1. Mengembangkan perusahaan melalui kerja sama dengan pemerintah daerah dan instansi swasta.

**Isu-isu strategis yang diperoleh dari kelemahan dan peluang (WO) adalah sebagai berikut:**

2. Meningkatkan sarana dan prasarana sesuai kemajuan IPTEK.
3. Meningkatkan kualitas SDM dengan adanya dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan SPAM.
4. Meningkatkan aspek administrasi di lingkungan perusahaan dalam meraih segmentasi pelanggan yang luas.

**Isu-isu strategis yang diperoleh dari kekuatan dan ancaman (ST) adalah sebagai berikut:**

5. Mengoptimalkan sumber daya keuangan untuk menjaga kelestarian lingkungan sumber air.

**Isu-isu strategis yang diperoleh dari kelemahan dan ancaman (WT) adalah sebagai berikut:**

6. Memperbaiki aspek operasional untuk mengoptimalkan perlindungan terhadap hak-hak konsumen.

Untuk menetapkan strategi, maka isu-isu strategi yang telah diidentifikasi harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan tes litmus. Setiap isu strategis yang telah diidentifikasi dikenai 13 pertanyaan dan

kemudian diberikan penilaian atas jawaban dari berbagai pertanyaan tersebut. Isu dengan nilai tertinggi adalah isu yang paling strategis.

Penilaian skor adalah sebagai berikut:

Skor 1 : untuk isu yang bersifat operasional

Skor 2 : untuk isu yang cukup strategis

Skor 3 : untuk isu yang sangat strategis

Dari hasil perkalian antara jumlah dan skor diperoleh nilai tertinggi 39 dan terendah 25, sehingga dapat diterapkan kategori sebagai berikut:

Nilai 12-21 : isu kurang strategis

Nilai 22-30 : isu cukup strategis

Nilai 31-39 : isu sangat strategis

**Tabel 3. 8**  
**Tes Litmus**

No	Pertanyaan	Isu 1	Isu 2	Isu 3	Isu 4	Isu 5	Isu 6
1.	Kapan tantangan atau peluang isu-isu strategis ada dihadapan anda?	1	1	2	1	1	1
2.	Seberapa luas isu akan berpengaruh pada organisasi anda ?	3	3	3	3	3	3
3.	Seberapa banyak risiko/peluang keuangan organisasi anda?	1	2	2	2	1	2
4.	Apakah strategi bagi pemecahan isu membutuhkan:						
a.	Pengembangan sasaran dan program baru ?	3	3	3	3	3	3
b.	Perubahan yang signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah pajak?	3	1	1	1	1	3
c.	Perubahan signifikan dalam ketetapan/peraturan?	1	1	3	3	1	1
d.	Penambahan atau modifikasi fasilitas?	3	3	3	3	3	3
e.	Penambahan staff yang signifikan?	1	1	1	1	1	1
5.	Bagaimana pendekatan terbaik bagi pemecahan isu?	1	2	3	2	1	2
6.	Tingkat manajemen manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu?	3	2	3	3	2	3
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu tidak diselesaikan?	3	1	3	3	3	3
8.	Seberapa banyak departemen lain dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	3	2	3	2	3	2
9.	Bagaimana sensitifitas isu ini terhadap nilai social, politik, religious dan cultural?	3	2	2	3	2	3
	<b>Total Nilai</b>	29	24	32	28	25	30

Dari hasil tes litmus tersebut dapat diketahui tingkat kestrategisan masing-masing isu strategis dari isu yang paling strategis sampai dengan isu yang kurang strategis, sebagai berikut:

1. Isu meningkatkan kualitas SDM dengan adanya dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum). Isu ini berada pada posisi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 32, berarti isu ini sangat strategis. Isu ini dikatakan sangat strategis karena dengan tuntutan akan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi sesuai bidang masing-masing merupakan suatu keharusan agar pengelolaan perusahaan dalam penyelenggaraan SPAM dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Nantinya diharapkan masyarakat akan merasa puas dengan pelayanan yang ada sehingga diharapkan dapat meningkatkan cakupan pelayanan dengan penambahan Sambungan Rumah. Selain itu, semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan maka semakin besar peluang untuk mencapai sasaran dan target kinerja perusahaan.
2. Isu strategis memperbaiki aspek operasional (tingkat kehilangan air dan cakupan pelayanan) untuk mengoptimalkan perlindungan terhadap hak-hak konsumen. Isu ini berada pada posisi *Weaknesses* dan *Threats* (WT) dan memiliki total nilai 30, berarti isu ini cukup strategis. Isu ini sangat strategis karena dengan memperbaiki aspek operasional berupa upaya peningkatan cakupan layanan sesuai target MDG's tahun 2015 berupa peningkatan cakupan layanan dengan 10.000 Sambungan Rumah dan

upaya meminimalkan tingkat kehilangan air hingga target nasional sebesar 20%. Nantinya diharapkan masyarakat akan merasa puas dengan pelayanan yang ada. Sehingga hak-hak masyarakat sebagai konsumen air bersih dapat terpenuhi lebih baik.

3. Isu strategis untuk mengembangkan perusahaan melalui kerjasama dengan pemerintah daerah dan instansi swasta. Isu ini berada pada posisi *Strengths* dan *Opportunities* (SO) dan memiliki nilai total 29, berarti bahwa isu tersebut cukup strategis. Isu ini dikatakan cukup strategis karena PDAM tidak mungkin memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa bekerjasama dengan pihak lain. Apalagi PDAM Kabupaten Magetan merupakan satu-satunya penyedia layanan kebutuhan air bersih untuk masyarakat Magetan dan sebagian besar masyarakat Magetan menggunakan layanan PDAM dalam memenuhi kebutuhan air bersih.
4. Isu strategis meningkatkan aspek administrasi (SOP dan *corporate plan*) di lingkungan perusahaan dalam meraih segmentasi pelanggan yang luas. Isu ini berada pada posisi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 28, berarti bahwa isu tersebut sangat strategis. Isu ini dikatakan sangat strategis karena dengan dibentuknya Standard Operasional Prosedur dan *Corporate Plan* maka perusahaan memiliki strategi bagaimana menentukan kebijakan terhadap kondisi yang dialami sekarang hingga lima tahun ke depan. Dengan adanya *corporate plan* dapat menentukan strategi dalam upaya memanfaatkan segmentasi

pelanggan yang luas untuk menambah cakupan layanan. Selain itu juga harus memiliki SOP yang jelas sehingga PDAM dapat meningkatkan kinerjanya dan mampu mempertahankan eksistensinya di era globalisasi.

5. Isu strategis mengoptimalkan sumber daya keuangan untuk menjaga kelestarian lingkungan sumber air. Isu ini berada pada posisi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 25, berarti isu ini cukup strategis. Isu ini cukup strategis karena untuk menjaga kelangsungan pelayanan air bersih PDAM Magetan harus selalu menjaga keberadaan sumber air baku yang ada. Dengan demikian PDAM Kabupaten Magetan harus memiliki tindakan pelestarian di lingkungan sumber untuk menjaga debit produksi sumber air.
6. Isu strategis meningkatkan sarana dan prasarana sesuai kemajuan IPTEK. Isu ini berada pada posisi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 24, berarti bahwa isu tersebut cukup strategis. Isu ini cukup strategis karena sarana prasarana yang canggih merupakan asset penting bagi PDAM dan merupakan salah satu faktor pendukung dalam kerja para pegawai dan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi, adanya sarana dan prasarana yang canggih harus diikuti dengan ketersediaan SDM yang mampu mengoperasikan sehingga dapat berfungsi secara optimal.

Hasil evaluasi dari isu-isu tersebut diurutkan menurut prioritas kestrategisannya, berdasarkan perolehan total nilai dari jumlah terbesar ke jumlah terkecil.

Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa isu yang paling strategis dan memerlukan strategi khusus untuk menindaklanjuti isu tersebut yaitu:

**“Meningkatkan kualitas SDM dengan adanya dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum)”**.

Berdasarkan hasil Tes Litmus, isu ini memiliki nilai total 32. Hal ini berarti isu ini sangat strategis. Dengan meningkatkan kualitas SDM PDAM Kabupaten Magetan maka diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme dalam menyelenggarakan SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum) sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat.

#### **D. Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu**

Strategi merupakan pola tujuan kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi tersebut, apa yang dikerjakannya, dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut. Jadi, merumuskan strategi adalah merumuskan program-program strategis atau alternatif kebijakan mendasar yang akan dilakukan organisasi untuk mengelola isu. Pada tahap ini dirumuskan program-program strategis, alternatif-alternatif kebijakan mendasar yang akan dilakukan organisasi untuk menanggapi dan menyikapi isu strategis yang berada pada tahap sebelumnya.

Berdasarkan hasil evaluasi isu strategis di atas, maka ditetapkan strategi yang akan dijalankan untuk mengelola dan menindaklanjuti isu-isu strategis

yang muncul dalam upaya mewujudkan keberhasilan memenuhi kebutuhan air bersih yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Magetan sebagai berikut:

Strategi ini diterapkan untuk menghadapi peluang pasar yang sangat besar dan dihadapkan pada kelemahan internal. Strategi tersebut dinamakan sebagai strategi *Turnaround*. Strategi ini diterapkan karena PDAM Kabupaten Magetan dalam situasi memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi *Turnaround* diterapkan untuk menindaklanjuti isu strategis mengenai mewujudkan kualitas SDM yang berkompeten guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Strategi *Turnaround* meliputi perumusan program-program strategis sebagai berikut:

**1. Menyusun rencana umum pendidikan dan pelatihan untuk jangka menengah dan jangka panjang.**

Maksud dari program ini adalah menyusun suatu kegiatan-kegiatan berkenaan tentang pendidikan dan pelatihan yang akan dilaksanakan oleh PDAM dalam jangka menengah dan jangka panjang untuk mendukung peningkatan kualitas SDM. Hal yang dilaksanakan yaitu:

- a. Menyusun diklat yang akan diikuti baik fungsional maupun struktural. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman bagi para pegawai untuk memperbaiki sistem pelayanan yang prima.
- b. Mengadakan psikotes bagi para pegawai. Kegiatan ini bertujuan memetakan para pegawai menduduki jabatan tertentu sesuai potensi

yang dimiliki. Hal ini disebabkan tuntutan masyarakat yang besar mengenai pelayanan yang memuaskan dan seiring perkembangan teknologi.

- c. Mengevaluasi kelemahan yang ada di dalam perusahaan. Kegiatan ini bertujuan mengevaluasi kekurangan jabatan structural maupun fungsional dalam tubuh perusahaan sesuai dengan kebutuhan lingkungan. Dengan demikian PDAM dapat berkembang dan dapat menunjukkan eksistensinya.

## **2. Menyusun kriteria yang obyektif dalam promosi jabatan dan jenjang karier.**

Program ini dimaksudkan untuk menentukan kriteria yang obyektif oleh perusahaan dalam mengadakan promosi jabatan dan jenjang karier sehingga para pegawai mendapat kesempatan mengembangkan kinerja.

Hal yang dilaksanakan yaitu:

- a. Membuat kriteria promosi dan jenjang karier para pegawai. Kegiatan ini bertujuan menyusun kriteria-kriteria bagi para pegawai dalam mendapatkan promosi dan jenjang karier. Dengan berdasarkan masa kerja, kompetensi, DP3 dapat menentukan kepantasan bagi para pegawai dalam mendapatkan promosi dan jenjang karier sehingga dapat memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat

### **3. Melakukan *study banding* dan kerja sama dengan PDAM lain yang lebih maju.**

Maksud dari program ini adalah mengadakan kerjasama dan *study banding* dengan PDAM yang lebih maju secara bertahap sehingga PDAM Kabupaten Magetan mendapat pengalaman dan pengetahuan baru yang bisa sebagai masukan bagi perusahaan dalam rangka penyelenggaraan SPAM bagi masyarakat. Hal yang dilaksanakan yaitu:

- a. Mengikutsertakan karyawan secara bertahap untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi-instansi terkait. Kegiatan ini bertujuan mengikutsertakan para pegawai dalam pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Kementerian Pekerjaan Umum, Universitas-Universitas, dan konsultan. Hal ini bertujuan menambah pengetahuan para pegawai dalam mengembangkan perusahaan.
- b. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sendiri bagi karyawan yang berkaitan dengan bidang tugas / pekerjaan apabila dipandang perlu dan memungkinkan. Kegiatan ini bertujuan mengadakan pelatihan yang dilakukan mandiri oleh perusahaan bagi seluruh para pegawai dalam memotivasi dan menambah pengetahuan para pegawai sehingga mereka mampu memperbaiki kinerja perusahaan.

Program-program yang belum dijalankan maupun yang dalam proses di PDAM Kabupaten Magetan diharapkan mampu mengubah iklim pemenuhan kebutuhan air bersih yang lebih efektif dan efisien.

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka disimpulkan bahwa:

1. Setelah diidentifikasi tingkat kestrategisannya, ternyata isu yang paling strategis adalah meningkatkan kualitas SDM dengan adanya dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum). Untuk menindak lanjuti isu strategis tersebut PDAM Kabupaten Magetan harus melakukan upaya strategis yaitu menggunakan strategi *Turnaround*. Strategi *Turnaround* meliputi perumusan program-program strategis sebagai berikut:
  - a. Menyusun rencana umum pendidikan dan pelatihan untuk jangka menengah dan jangka panjang.
  - b. Menyusun kriteria yang obyektif dalam promosi jabatan dan jenjang.
  - c. Melakukan *study* banding dan kerja sama dengan PDAM lain yang lebih maju.
2. Melalui analisis faktor internal dan eksternal diperoleh analisis internal dengan kekuatan (adanya pedoman penilaian kerja, kondisi keuangan cukup baik, etos kerja pegawai cukup baik, serta *team*

*work* pegawai relatif baik); kelemahan (struktur organisasi belum memadai, kondisi SDM belum memadai, sarana dan prasarana kurang memadai, aspek operasional belum optimal, serta aspek administrasi belum optimal); analisis eksternal dengan peluang (kondisi perekonomian masyarakat baik, minat masyarakat menjadi pelanggan tinggi, perkembangan teknologi informasi, curah hujan cukup tinggi, potensi jenis sumber air baku yang digunakan, adanya dukungan pemerintah, segmentasi pelanggan luas, serta adanya kerja sama dengan pemerintah daerah dan instansi swasta); ancaman (adanya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen dan kelestarian lingkungan sumber air menurun).

3. Hasil dari analisis SWOT terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang telah teridentifikasi, diperoleh beberapa isu strategis diurut dari yang paling strategis hingga isu yang kurang strategis yaitu:
  - a. Isu meningkatkan kualitas SDM dengan adanya dukungan pemerintah dalam penyelenggaraan SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum) berada pada posisi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 32.
  - b. Isu strategis memperbaiki aspek operasional (tingkat kehilangan air dan cakupan pelayanan) untuk mengoptimalkan perlindungan terhadap hak-hak konsumen berada pada posisi *Weaknesses* dan *Threats* (WT) dan memiliki total nilai 30.

- c. Isu strategis untuk mengembangkan perusahaan melalui kerjasama dengan pemerintah daerah dan instansi swasta berada pada posisi *Strengths* dan *Opportunities* (SO) dan memiliki nilai total 29.
- d. Isu strategis meningkatkan aspek administrasi (SOP dan *corporate plan*) di lingkungan perusahaan dalam meraih segmentasi pelanggan yang luas berada pada posisi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 28.
- e. Isu strategis mengoptimalkan sumber daya keuangan untuk menjaga kelestarian lingkungan sumber air berada pada posisi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 25.
- f. Isu strategis meningkatkan sarana dan prasarana sesuai kemajuan IPTEK berada pada posisi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 24.

## **B. Saran**

1. Melakukan kerja sama dalam hal pelestarian daerah di sekitar sumber mata air untuk menjaga debit produksi sumber mata air dengan Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Magetan.
2. Seiring perkembangan teknologi informasi, agar segera membuat sebaiknya *website* agar dapat diakses oleh masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2007. *Strategic Management: For Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Bryson, John M. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Kaye, Jude and Michael Allison. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta. : Yayasan Obor Indonesia.
- Lexy J. Moleong. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- H. Hadari Nawawi. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Freddy Rangkuti. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- H. B. Sutopo. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif (Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian)*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- J. Salusu. 2004. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

**Situs Website :**

*Warga Nogosari Mulai Kekurangan Air Bersih*, 2009, DIGILIB AMPL dalam situs <http://digilib-ampl.net> diakses pada 20 Nopember 2009

*Puasa, Warga Bojonegoro Semakin Krisis Air Bersih*, 2009, beritajatim dalam situs <http://www.beritajatim.com> diakses pada 30 Desember 2009

*Ribuan Warga di Tiga Desa Pasuruan Kesulitan Dapat Air*, 2009, Tempo interaktif Nasional dalam situs <http://www.tempointeraktif.com> diakses pada 30 Desember 2009

*PDAM Macet, Warga Bogem Kesulitan Air Bersih*, 2009, Radar Madiun dalam situs <http://www.radarmadiun.co.id> diakses pada 29 Oktober 2009

**Peraturan Perundang-Undangan:**

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Pasal 33 ayat 3

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1982

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 907/MENKES/SK/VII/2002

Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Magetan Nomor 74 Tahun 1992 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Magetan

Undang-Undang Nomor 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen

Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 Tentang Sistem Penyediaan Air Minum

Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pedoman Teknis dan Tata Cara Pengaturan Tarif Air Minum Pada PDAM

UU Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air Pasal 40

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (PJMD) Tahun 2009-2014 Kabupaten Magetan

**Sumber Pustaka Lain :**

Gottschalk, Petter and Gudmundsen Yngve Sommereth. 2010. An Empirical study of intelligence strategy implementation, International Journal of Police Science and Management Vol. 12 Issue 1, p55-68 dalam situs <http://search.ebscohost.com>

<http://proquest.umi.com/pqdweb/ptn063?index=8&did=1598525391&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1277186788&clientId=44698>

Blery, Evangelia and Eugenia Sfetsiou. 2008. Marketing olive oil in Greece, British Food Journal Vol. 110 No. 11, pp. 1150-1162 dalam situs

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a3h&AN=27555789&lang=id&site=ehost-live>

Oliver, G. R and P. J. Donnelly. 2007. Effective use of a Strategic Issue Management System (SIMS): combining tools and approach, Journal of Public Affairs Vol. 7 Issue 4, p399-406, 8p

[http://www.inderscience.com/search/index.php?mainAction=search&action=record&rec\\_id=11103&prevQuery=&ps=10&m=or](http://www.inderscience.com/search/index.php?mainAction=search&action=record&rec_id=11103&prevQuery=&ps=10&m=or)

Keller, Gery. F. 2006. Initiating strategic changes in how local governmental units perform from annual reinvention to long-term vision two case studies, International Journal Strategic Change Management Vol. 1, No. ½ pp. 73-88