

**ANALISIS UPAYA PENINGKATAN KUALITAS MANAJEMEN
PELAYANAN AIR BERSIH DI UNIT PELAYANAN PDAM
CABANG SEMARANG SELATAN**

TUGAS AKHIR

Oleh:

ARDINIA TRIWIDYASTIKA

L2D 005 345



**JURUSAN PERENCANAAN WILAYAH DAN KOTA
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2009

ANALISIS UPAYA PENINGKATAN KUALITAS MANAJEMEN PELAYANAN AIR BERSIH DI UNIT PELAYANAN PDAM CABANG SEMARANG SELATAN

Abstrak

Pemerintah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi mengemban amanat rakyat dalam menjalankan tugas pemerintahan. Seiring dengan kondisi tersebut, kinerja pemerintah dianggap kurang optimal dalam menjalankan tugasnya, sehingga perlu dilakukan pembenahan melalui penerapan prinsip-prinsip good governance di setiap aspek kegiatan pemerintahan. Strategi awal untuk mewujudkan good governance yaitu dengan melakukan reformasi pada penyelenggaraan pelayanan publik yang dinilai mampu menjadi pemicu dalam mewujudkan perubahan ke arah yang lebih baik di semua aspek kegiatan pemerintahan. Dalam pelayanan publik terdapat interaksi antara lembaga pemerintah dengan non pemerintah (swasta dan masyarakat,) sehingga jika terjadi perubahan akan secara langsung dapat dirasakan manfaatnya oleh warga dan masyarakat luas (Dwiyanto, 2006,20-25).

Pelayanan air bersih merupakan salah satu jenis pelayanan publik yang akan menjadi fokus perbaikan, karena dinilai sering menimbulkan permasalahan yang berpengaruh pada aktivitas masyarakat. Hampir seluruh aktivitas masyarakat dalam kehidupan sehari-hari membutuhkan air bersih, terutama pada kebutuhan rumah tangga. Namun, kondisi saat ini menggambarkan adanya keterbatasan pasokan air baku yang tidak sebanding dengan tingginya tingkat kebutuhan masyarakat mengharuskan PDAM untuk melakukan manajemen (pengelolaan) dengan baik. Keberhasilan manajemen didukung oleh penyelenggaraan pelayanan khususnya pada unit pelayanan, yang menjadi tempat terjadinya komunikasi langsung antara masyarakat dengan PDAM sebagai penyelenggara pelayanan. Unit pelayanan air bersih yang menjadi kajian adalah unit pelayanan PDAM cabang Semarang Selatan. Unit ini teridentifikasi mengalami keterbatasan pasokan air baku, namun masih terus berusaha untuk memenuhi kebutuhan air bersih di daerah pelayanannya melalui perbaikan manajemen pelayanan. Berlatar belakang dari hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya peningkatan kualitas manajemen pelayanan air bersih di PDAM cabang Semarang Selatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara berpikir deduktif. Kegiatan analisis mengacu pada penggunaan literatur untuk membuktikan suatu fenomena. Metode yang digunakan meliputi metode kualitatif deskriptif, kualitatif komparatif, fish bone analisis dengan fokus pada pencapaian pelayanan saat ini melalui metode Appreciative Inquiry, serta penggunaan matriks SOAR (Strength, Opportunity, Aspiration, dan Result) untuk merumuskan rekomendasi. Metode SOAR mengajarkan cara berfikir positif dari pencapaian pelayanan yang telah diperoleh. Hasil analisis yang dilakukan menjelaskan bahwa terjadi kesenjangan antara target dan pencapaian pelayanan, khususnya pada kualitas produk dan keterjangkauan pelayanan air bersih. Kesenjangan ini terjadi karena pegawai kurang berinovasi dalam menjalankan program-program yang telah ditentukan oleh pimpinan. Beberapa upaya perbaikan telah dilakukan oleh PDAM dengan menerapkan prinsip-prinsip good governance pada setiap komponen manajemen pelayanan terutama prinsip profesionalisme dan akuntabilitas di komponen personil yang didukung dengan pemberian insentif untuk memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan pelayanannya. Pemberian insentif ini berupa pemberian hadiah (reward) dan sanksi (punishment). Melalui hal ini pegawai dipacu untuk mengoptimalkan potensinya agar terus berinovasi untuk meningkatkan pelayanannya.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini, beberapa inovasi terus dicoba untuk dikembangkan oleh PDAM guna mengevaluasi upaya-upaya yang sebelumnya telah dilakukan dalam meningkatkan pelayanan. Inovasi pelayanan ini dikembangkan untuk mewujudkan pelayanan prima yang berorientasi kepada pelanggan. Hal tersebut terbukti dari kebijakan yang disusun, disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, SOP dilaksanakan pada setiap pekerjaan penyelenggaraan pelayanan air bersih, pembagian peran dan fungsi pada struktur organisasi juga sudah diperjelas dengan adanya SOTK (Susunan Organisasi dan Tata Kerja) serta diterapkannya sistem pemberian insentif yang bertujuan untuk mendorong pegawai agar memberikan kontribusi maksimal dalam merealisasikan target pelayanan. Semua upaya perbaikan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan air bersih, utamanya untuk mewujudkan keseimbangan antara pasokan dan kelanjutan distribusi air bersih sebagai pendukung pemenuhan demand dan supply di area pelayanan PDAM cabang Semarang Selatan.

Keywords: Pelayanan Publik, Air Bersih, Good Governance

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PRIBADI	iii
SURAT KETERANGAN TIDAK PLAGIAT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Sasaran.....	5
1.3.1 Tujuan	5
1.3.2 Sasaran	5
1.4 Ruang Lingkup	5
1.4.1 Ruang Lingkup Wilayah.....	6
1.4.2 Ruang Lingkup Materi.....	6
1.5 Kerangka Pemikiran Studi	6
1.6 Manfaat Penelitian	9
1.7 Keaslian Penelitian	9
1.8 Posisi Penelitian dalam Konteks PWK.....	9
1.9 Metode dan Pendekatan Penelitian	10
1.9.1 Pendekatan Penelitian	10
1.9.2 Metode Penelitian	11
1.10 Tahapan Penelitian.....	13
1.10.1 Tahapan Pengumpulan Data	13
1.10.2 Penentuan Sampel.....	14
1.10.3 Verifikasi Data.....	15
1.10.4 Tahap Pengelompokan dan Penyajian Data.....	16

1.10.5 Tahap Analisis	17
1.11 Sistematika Pembahasan.....	21
BAB II PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KUALITAS MANAJEMEN PELAYANAN PRIMA.....	22
2.1 <i>Good Governance</i> sebagai Pengendali Penyelenggaraan Pelayanan Publik	22
2.2 Penerapan <i>Good Governance</i> dalam Pelayanan Publik.....	26
2.2.1 Pedoman Umum dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.....	27
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik.....	30
2.2.3 Fenomena Umum dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.....	32
2.2.4 Siklus dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.....	35
2.2.5 Komponen Manajemen Pelayanan.....	38
2.2.6 Kunci Keberhasilan dalam Manajemen Pelayanan.....	44
2.2.7 Melihat Pencapaian Pelayanan dengan Pendekatan <i>Appresiative Inquiry</i> (AI).....	45
2.3 Penyelenggaraan Pelayanan Air Bersih.....	48
2.3.1 Pedoman Penyelenggaraan Air Bersih Menurut UU No 7 Tahun 2004 dan PP No. 16 Tahun 2005	48
2.3.2 Standar Operasional Prosedur sebagai Pengendali Layanan	49
2.3.3 Keberhasilan PDAM Pertama di Indonesia yang Menyuplai Air Siap Minum.....	50
2.4 Sintesis Literatur	52
BAB III GAMBARAN PENYELENGGARAAN PELAYANAN AIR BERSIH DI PDAM CABANG SEMARANG SELATAN.....	55
3.1 Perkembangan Kota Semarang dalam Pelayanan Air Bersih.....	55
3.2 Penyelenggaraan Pelayanan Air Bersih di PDAM Cabang Semarang Selatan.....	60
3.2.1 Kondisi Pelayanan Air Bersih di Unit Layanan.....	61
3.2.2 PDAM sebagai Penyelenggara Pelayanan Air Bersih di Kota Semarang.....	64
3.2.3 Mekanisme dalam Pelayanan Air Bersih.....	67
3.2.4 Kualitas SDM Menentukan Penyelenggaraan Pelayanan Prima	70
3.2.5 Dokumen Kebijakan Sebagai Pedoman dalam Penyelenggaraan Pelayanan Air Bersih	73
3.2.6 Target untuk Meningkatkan Pelayanan Air Bersih.....	75

BAB IV ANALISIS KUALITAS MANAJEMEN PELAYANAN AIR BERSIH DI PDAM CABANG SEMARANG SELATAN.....	77
4.1 Analisis Kesenjangan Pelayanan	79
4.1.1 Ketidaktercapaian Outcome di Pelayanan Air Bersih.....	79
4.1.2 Ketidaktercapaian <i>Output</i> dalam Pelayanan Air Bersih.....	80
4.2 Analisis Persoalan Komponen Manajemen Pelayanan (3PO)	83
4.3 Analisis Penerapan Prinsip-prinsip Good Governance.....	87
4.3.1 Perbaikan Komponen Organisasi dalam Pelayanan Air Bersih.....	87
4.3.2 Perbaikan Komponen Prosedur dalam Pelayanan Air Bersih.....	89
4.3.3 Perbaikan Komponen Personil dalam Pelayanan Air Bersih.....	90
4.3.4 Perbaikan Komponen Policy dalam Pelayanan Air Bersih.....	92
4.4 Analisis Keberhasilan Manajemen Pelayanan	95
4.5 Analisis Pengukuran Kinerja Pelayanan (SOAR).....	101
4.6 Analisis Pengaruh Pelayanan Terhadap Pemenuhan Demand-Supply	102
4.7 Sintesis Analisis Kualitas Manajemen Pelayanan Air Bersih di PDAM Cabang Semarang Selatan	103
BAB V PENUTUP	107
5.1 Temuan Penelitian	107
5.2 Kesimpulan	109
5.3 Rekomendasi.....	110
5.3.1 Rekomendasi Bagi Penyelenggara Pelayanan (PDAM)	111
5.3.2 Rekomendasi Bagi Konsumen/Pelanggan Air Bersih.....	112
5.3.4 Rekomendasi Untuk Studi Lanjutan	112
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian tentang latar belakang dilakukannya penelitian ini, yang menjelaskan urgensi pentingnya melakukan penelitian ini. Selain itu, dalam latar belakang akan diuraikan juga tentang trend permasalahan dalam penelitian, yang disesuaikan dengan referensi data dan teori terbaru. Dari latar belakang tersebut nantinya akan didapatkan sebuah perumusan masalah yang didalamnya mengandung *research question*. Berdasarkan *research question* yang didapatkan, selanjutnya akan dirumuskan tujuan dan sasaran penelitian ini sebagai arah dan hasil yang diharapkan dari penelitian ini.

Selanjutnya peneliti juga memaparkan tentang ruang lingkup wilayah penelitian, alur pemikiran, manfaat penelitian, posisi penelitian dalam Ilmu Perencanaan Wilayah dan Kota, kemudian keaslian dari penelitian ini, metode dan pendekatan penelitian, tahapan penelitian, sampai dengan sistematika penulisan laporan. Semua ini ditulis berdasarkan apa yang telah diperoleh selama melakukan proses survei sebelumnya, sehingga dalam penulisannya terdapat fakta-fakta pendukung yang kuat. Diharapkan bab ini akan menentukan proses penelitian berikutnya pada bab-bab selanjutnya, karena antara bab satu dengan yang lain memiliki keterhubungan dan saling terkait.

1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya permasalahan pembangunan di perkotaan antara lain disebabkan oleh tata cara penyelenggaraan pemerintahan yang tidak dikelola dengan baik. Dampaknya dapat dilihat dari kualitas pelayanan kepada masyarakat yang semakin buruk. Buruknya kualitas pelayanan ini dilatar belakangi karena kurangnya penerapan prinsip *good governance* dalam pelaksanaan pelayanan publik. *Good governance* bertujuan untuk menciptakan kondisi pemerintahan yang baik, agar mampu memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat.

Pemerintah merupakan aktor yang berperan sebagai penyedia dan penyelenggara pelayanan publik. Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan fungsi dari pemerintah selain distribusi, regulasi, dan proteksi, hal tersebut merupakan aktualisasi riil kontrak sosial dengan masyarakat (Tarigan, 2003). Dengan demikian, pemerintah secara mutlak memiliki tanggung jawab penuh untuk memberikan pelayanan yang optimal sebagai wujud pengabdian kepada masyarakat. Namun dalam mewujudkan hal tersebut timbul permasalahan pada kinerja pelayanan publik, seperti tidak adanya sistem insentif dan buruknya tingkat pengambilan inisiatif yang ditandai dengan tingkat ketergantungan yang tinggi pada aturan formal dan petunjuk pimpinan dalam menjalankan tugas pelayanan. Umumnya pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah digerakkan oleh

peraturan dan anggaran bukan digerakkan oleh misi. Selain itu, adanya budaya paternalisme yang tinggi dalam artian petugas pemberi pelayanan menempatkan kebijakan pimpinan sebagai prioritas, juga menjadi sebab utama dari buruknya kinerja pelayanan publik (Sumarto, 2004).

Membenahi pelayanan publik dapat menjadi lokomotif dalam upaya perubahan menuju perwujudan tata pemerintahan yang baik. Era desentralisasi dewasa ini dapat menjadi wahana untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik. Dibukanya peluang yang seluas-luasnya dengan adanya pelimpahan kewenangan bagi pemerintah daerah seyogyanya dapat memacu pemerintah daerah untuk memberikan banyak inovasi dalam pelayanannya. Hal ini juga dianggap sebagai salah satu upaya memotong hambatan birokratis yang kerap kali mengakibatkan pemberian layanan memakan waktu dan biaya. Dengan adanya kesempatan yang lebih luas, hal ini menuntut pemerintah untuk mampu memberikan pelayanan yang lebih responsif, berkualitas dan berorientasi pada kebutuhan dan aspirasi masyarakat lokal (Mohammad, 2003).

Tugas pemerintah adalah memenuhi kebutuhan masyarakat, termasuk kebutuhan akan air bersih. Posisi pemerintah sebagai abdi masyarakat wajib memberikan pelayanan terbaiknya demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Dalam hal ini penerapan prinsip *good governance* diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, termasuk didalamnya pelayanan air bersih. Prinsip *good governance* menuntut adanya perbaikan dalam penyelenggaraan pelayanan, dengan tujuan utama untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian pelayanan dapat diberikan secara maksimal sesuai target pelayanan yang telah direncanakan. Guna mencapai target pelayanan tersebut sangat dibutuhkan manajemen yang solid, sehingga mampu menciptakan konsistensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Komponen manajemen pelayanan tersebut terdiri dari *policy* (kebijakan), prosedur, personil, dan organisasi. Keempatnya menjadi sasaran utama untuk mengidentifikasi pelayanan air bersih yang diberikan oleh PDAM cabang Semarang Selatan. Kerjasama keempatnya akan menciptakan sebuah pelayanan prima yang didukung juga dengan penerapan prinsip *good governance*.

Tolok ukur keberhasilan pelayanan air bersih dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari penyelenggara pelayanan yaitu PDAM Semarang Selatan dan pengguna layanan air bersih. Dalam penelitian ini dilakukan kajian terhadap pelayanan air bersih dari sisi penyelenggara pelayanan dengan titik berat tercapainya realisasi pelayanan terhadap target pelayanan yang tertuang dalam program kerja yang telah ditetapkan. Kesuksesan penyelenggaraan pelayanan air bersih dapat terlihat dari manajemen pelayanannya, semakin baik manajemennya maka akan semakin baik pula kualitas pelayanan air bersih yang diberikan PDAM. Selain itu kualitas pelayanan air bersih yang baik akan dapat mewujudkan penyelenggaraan pelayanan prima di sektor air bersih. Pelayanan prima inilah yang akan menjawab permasalahan PDAM dalam keterbatasan pelayanan air bersih yang sebetulnya membutuhkan perbaikan manajemen di dalamnya. Oleh

karena itu, keterbatasan pasokan air bersih bukanlah menjadi hal utama yang akan dicari penyelesaiannya melainkan lebih mengupayakan adanya perbaikan kualitas manajemen pelayanan air bersih untuk mengatasi hal tersebut.

Kualitas pelayanan air bersih sendiri dapat dinilai dari mutu pelayanan yang diberikan saat penyaluran air bersih maupun penyelenggaraan pelayanan di unit pelayanan dimana secara langsung dapat berhubungan dengan konsumen. Pelayanan yang diberikan harus efektif dan efisien agar mampu memberikan kepuasan bagi pengguna layanan. Oleh karena itu, loket pelayanan harus diletakkan pada lokasi yang strategis dan mudah dijangkau masyarakat. Kerjasama dengan mitra kerja untuk mempermudah pembayaran juga perlu dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari bagaimana kebijakan pemerintah, ketentuan prosedur yang ditetapkan serta kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan. Seluruh proses dalam manajemen pelayanan air bersih saling mempengaruhi, yang terpenting pada saat tahap pelayanan pada unit pelayanan PDAM atau ditempat pelayanan yang lain. Semua informasi yang berkaitan dengan PDAM diakomodasi di tempat tersebut. Oleh karena itu, kualitas pelayanan prima yang didukung dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance* sangat dibutuhkan pada penyelenggaraan pelayanan di unit pelayanan PDAM dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan air bersih.

Air bersih merupakan salah satu jenis prasarana perkotaan yang harus dipenuhi oleh pemerintah. Kota Semarang pelayanan air bersihnya dibagi menjadi lima cakupan wilayah pelayanan, meliputi wilayah pelayanan cabang Semarang Selatan, Semarang Timur, Semarang Barat, Semarang Utara, dan Semarang Tengah. Masing-masing wilayah pelayanan memiliki karakteristik konsumen yang berbeda, berdasarkan perbedaan aktivitas yang membutuhkan spesifikasi pelayanan yang sesuai.

Wilayah pelayanan cabang PDAM Semarang Selatan berdasarkan RDTRK 2000-2010 termasuk wilayah yang diperuntukkan untuk daerah permukiman, kegiatan ekonomi dan pendidikan. Seperti kita ketahui wilayah ini memiliki permasalahan keterbatasan pasokan air baku yang dari dulu sampai sekarang belum ditemukan penyelesaiannya, sehingga pemenuhan kebutuhan pelanggan di daerah ini menjadi tersendat. Berlatar belakang dari permasalahan tersebut, perlu adanya manajemen pelayanan yang baik serta upaya perbaikan dalam bentuk kreativitas untuk mengatasinya, mengingat kebutuhan masyarakat yang terus meningkat. Kreativitas pemikiran dibuat untuk mendukung tercapainya target dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

Melihat karakteristik dan permasalahan yang dihadapi dalam pelayanan air bersih, maka perlu dilakukan studi lebih lanjut mengenai upaya-upaya PDAM dalam meningkatkan manajemen pelayanan di unit pelayanan guna menciptakan pelayanan prima. Dalam upaya peningkatan

pelayanan tersebut perlu juga dilakukan evaluasi atau penilaian dalam rangka merealisasikan target terutama yang terkait dengan prasarana air bersih. Hal ini penting untuk dievaluasi karena secara langsung akan berpengaruh pada tercapainya kebutuhan masyarakat dalam pembangunan dan perkembangan kota. Pencapaian pelayanan prima saat ini menjadi indikator penting untuk mengetahui sejauh mana pemerintah mampu menjalankan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Dengan begitu, masyarakat akan dapat menilai sendiri sejauh mana pemerintah berusaha menjadi pelayan masyarakat yang baik bukan justru dilayani masyarakat.

1.2 Perumusan Masalah

Kualitas pelayanan publik di Indonesia belum mengalami perubahan yang berarti, atau minimal sebanding dengan harapan masyarakat di masa awal reformasi dulu. Masyarakat masih menganggap birokrasi pemerintah dalam memperoleh pelayanan publik masih terlalu rumit, lambat, dan berbelit-belit (Sukawi, 2004: 121). Kendati demikian, pemerintah sebagai abdi masyarakat tetap dituntut untuk menyediakan kebutuhan masyarakat yang dalam hal ini berupa kebutuhan air bersih. Kondisi pelayanan air bersih di Indonesia saat ini, dilayani oleh 315 PDAM dengan jangkauan pelayanan 33 juta jiwa di perkotaan. Namun, kualitas pelayanan air belum memenuhi standard kualitas, karena tingkat konsumsi masyarakat masih rendah 14 m³/bulan/rumah tangga sedangkan tingkat kehilangan air semakin tinggi (41%) (BPP-SPAM, 2007). Kualitas pelayanan air yang buruk tersebut dipengaruhi oleh manajemen pelayanan air bersih cenderung tidak profesional dan ratio perbandingan jumlah pegawai dan pelanggan masih tinggi (Japarin, 2007). Ketidakprofesionalan manajemen dalam memberikan pelayanan juga terkendala pada persoalan kualitas SDM yang di bawah standar, ada rasa iri satu sama lain saat menjalankan tugas, bahkan terkadang personil tidak mengerti apa tugasnya sehingga harus diperintah terlebih dahulu oleh pimpinan sebelum melaksanakan tugas.

Permasalahan-permasalahan dalam pelayanan air bersih di atas menyebabkan belum terpenuhinya target pelayanan yang diukur sebagai pencapaian pelayanan maksimal. Ketidaktercapaian target ini menyebabkan adanya kesenjangan dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih dan menjadi kendala tersendiri di PDAM cabang Semarang Selatan. Keterbatasan pelayanan air bersih mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan antara *demand* dan *supply*. Padahal pelayanan air bersih akan dapat memenuhi harapan masyarakat apabila PDAM mampu melayani seluruh lapisan masyarakat tanpa terkecuali. Demi memenuhi harapan masyarakat, PDAM harus mampu melakukan manajemen (pengelolaan) pelayanan air bersih dengan baik. Hal ini bertujuan untuk peningkatan kualitas pelayanan air bersih agar mampu berjalan stabil yang berdampak baik untuk pelayanan selanjutnya.

Berlatar belakang dari kondisi di atas, maka dalam penelitian ini peneliti akan melihat kualitas manajemen pelayanan air bersih dari penyelenggara pelayanan dengan fokus pada identifikasi pencapaian kualitas pelayanan dengan membandingkannya dengan target pelayanan yang tertuang pada visi, misi, serta rencana strategis atau program kerja yang telah ditetapkan. Berangkat dari hal tersebut peneliti berusaha menganalisis upaya peningkatan manajemen pelayanan air bersih di unit layanan PDAM cabang Semarang Selatan. Selanjutnya penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai bagaimanakah upaya PDAM cabang Semarang Selatan dalam rangka meningkatkan manajemen pelayanan air bersih di unit layanan? Dan upaya peningkatan kualitas manajemen nampak pada pencapaian pelayanan yang telah diperoleh oleh PDAM cabang Semarang Selatan.

1.3 Tujuan dan Sasaran

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini, yaitu:

1.3.1 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis upaya peningkatan kualitas manajemen pelayanan air bersih di unit layanan PDAM cabang Semarang Selatan. PDAM sebagai penyelenggara pelayanan air bersih berkewajiban memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggan. Kualitas pelayanan dilihat dari sejauh mana pencapaian pelayanan saat ini dan bagaimana tindak lanjutnya dalam memperbaiki pelayanan agar mampu mewujudkan harapan pelayanan yang sesuai dengan target dan pedoman pelayanan prima.

1.3.2 Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai untuk mencapai tujuan di atas adalah:

1. Menganalisis ketercapaian harapan berdasarkan target dan pencapaian pelayanan dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih di PDAM cabang Semarang Selatan;
2. Menganalisis titik prioritas upaya perbaikan pada manajemen pelayanan untuk mewujudkan harapan pelayanan;
3. Menganalisis inovasi-inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas manajemen pelayanan.

1.4 Ruang Lingkup

Ruang lingkup pembahasan pada penelitian ini meliputi ruang lingkup wilayah dan ruang lingkup materi. Adapun kedua ruang lingkup tersebut akan dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

1.4.1 Ruang Lingkup Wilayah

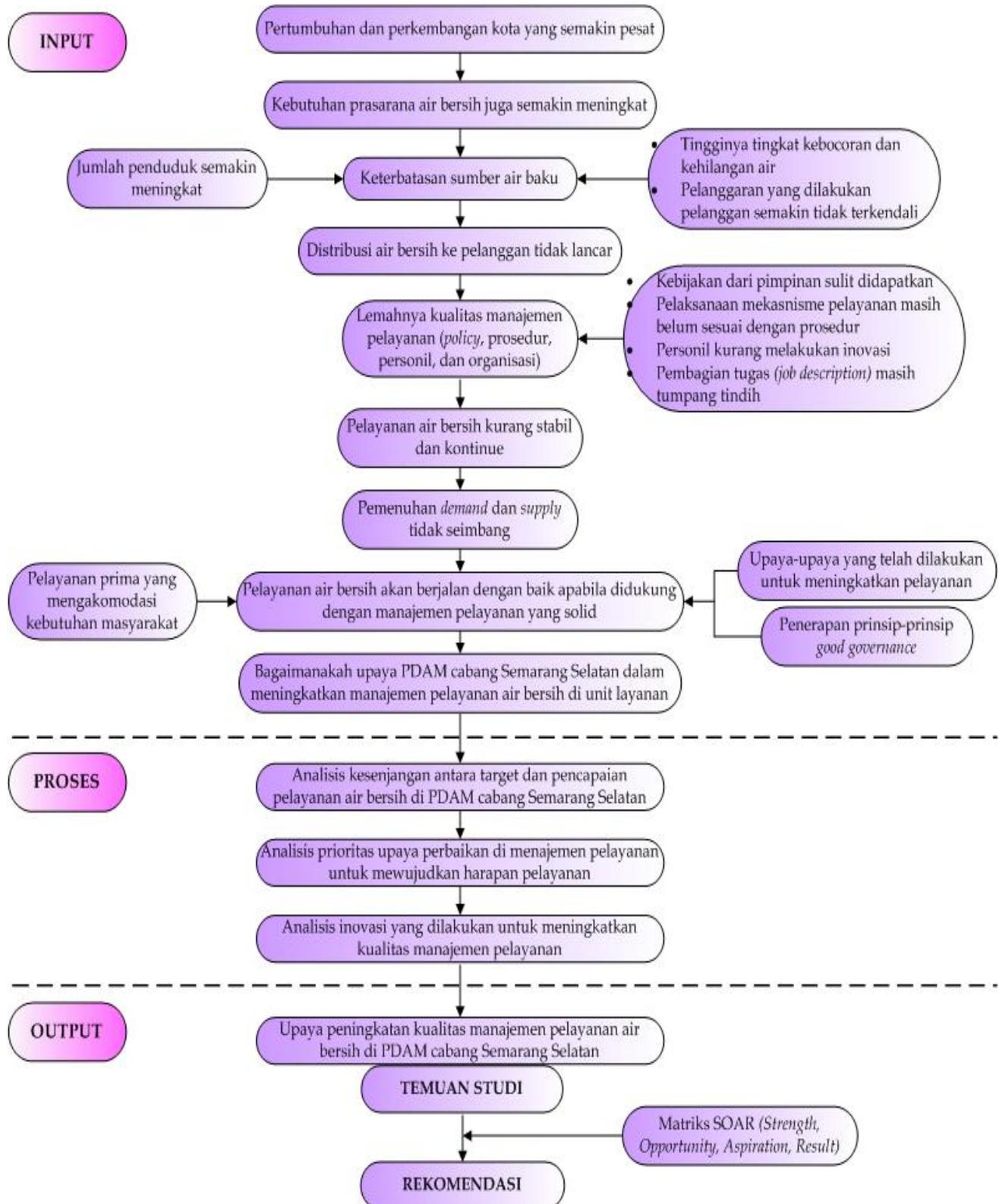
Ruang lingkup wilayah penelitian adalah unit pelayanan air bersih di PDAM cabang Semarang Selatan yang mencakup pelanggan air bersih di seluruh Kecamatan Banyumanik serta sebagian wilayah Kecamatan Tembalang, Kecamatan Candisari, dan Kecamatan Gunungpati. Kegiatan penelitian ini difokuskan pada penyelenggaraan pelayanan di kantor PDAM cabang Semarang Selatan. Unit pelayanan PDAM cabang Semarang Selatan dipilih menjadi wilayah studi karena tempat tersebut menjadi satu-satunya tempat pertemuan antara penyelenggara pelayanan dengan pelanggan. Selain itu, PDAM cabang Semarang Selatan merupakan unit pelayanan yang masih terus berupaya memenuhi permintaan pelanggannya meskipun mengalami keterbatasan pasokan air. Berlatar belakang dari hal tersebut diharapkan dapat memberikan informasi terkait upaya peningkatan kualitas manajemen pelayanan seperti tujuan dalam penelitian ini. Dan untuk lebih jelasnya, wilayah pelayanan PDAM cabang Selatan dapat dilihat pada **Gambar 1.1**.

1.4.2 Ruang Lingkup Materi

Batasan materi pada penelitian ini mencakup komponen manajemen pelayanan dalam upaya peningkatan pelayanan air bersih di PDAM cabang Semarang Selatan. Pembahasan menekankan peran komponen *policy* (kebijakan), prosedur, personil dan organisasi dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan. Komponen kebijakan terkait dengan penetapan keputusan-keputusan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih. Komponen prosedur menjelaskan tahapan proses yang harus dijalani oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan termasuk mengenai fasilitas pendukung pelayanan. Komponen personil akan memaparkan kualitas dan kapabilitas personil dalam mendukung pelayanan serta bagaimana strategi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas personil. Komponen organisasi akan membahas pembagian tupoksi dalam organisasi dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam pelayanan. Selain melihat komponen manajemen pelayanan, materi yang akan dibahas terkait dengan pencapaian pelayanan serta kesenjangan dalam pelayanan dan upaya penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pelayanan.

1.5 Kerangka Pemikiran Studi

Kerangka pemikiran studi adalah alur pemikiran yang menjadi dasar dan tahapan penelitian. Kerangka ini berisi tahapan input, proses, hingga output. Kerangka pemikiran studi dibuat dalam bentuk diagram yang menunjukkan hubungan sebab-akibat pada masing-masing tahapan. Dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada **Gambar 1.2**.



Sumber: Hasil Analisis Penyusun, 2009

Gambar 1.2
Kerangka Pemikiran Studi

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat evaluasi terhadap penyelenggaraan pelayanan air bersih, sehingga mendorong timbulnya perbaikan kualitas pelayanan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang melatarbelakangi keberhasilan pelayanan air bersih saat ini yang kemudian ditingkatkan guna mewujudkan kualitas pelayanan air bersih yang berkelanjutan. Sedangkan manfaat penelitian ini untuk pengembangan ilmu perencanaan wilayah dan kota berupa kajian terhadap proses penyediaan pelayanan air bersih melalui penerapan prinsip-prinsip *good governance* untuk mewujudkan pelayanan prima demi keseimbangan antara *demand* dan *supply*. Hal ini untuk mendukung target yang ingin dicapai oleh PDAM pada tahun 2015 dimana kualitas air PDAM yang disalurkan kepada pelanggannya sudah siap minum (Media Indonesia, 2008). Selain daripada itu, penelitian ini dapat menambah pengetahuan tentang bagaimana upaya PDAM dalam meningkatkan pelayanan air bersih dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan.

1.7 Keaslian Penelitian

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL I.1
KEASLIAN PENELITIAN

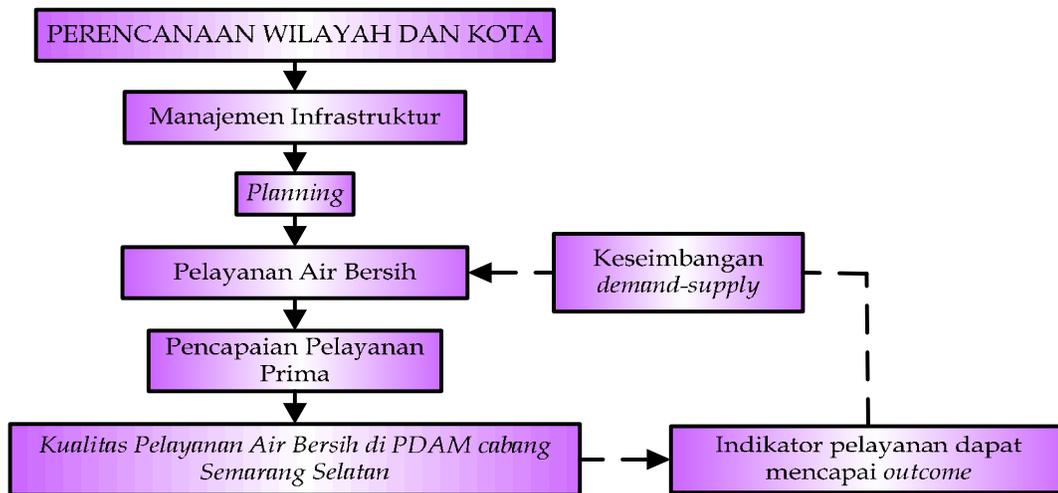
KETERANGAN	PENENLITI I	PENELITI II	PENELITI III
Penelitian	Ira Marina (2005)	Rahmi (2008)	Ardinia Triwidayastika (2009)
Judul	Keterjangkauan dan Kelangsungan Pengelolaan Layanan Air Bersih di Perumahan Beringin Asri Semarang dari Pengembang ke Partisipasi Masyarakat	Penyediaan Prasarana Air Bersih Pasca Tsunami Di Kecamatan Simpang Mamplam, Kabupaten Bireuen, Nanggroe Aceh Darussalam	Analisis Peningkatan Kualitas Manajemen Pelayanan Air Bersih di Unit Pelayanan PDAM Cabang Semarang Selatan
Tujuan	Mengkaji keterjangkauan dan kelangsungan layanan air bersih di Perumahan Beringin Asri Kecamatan Ngaliyan, Kota Semarang	Mengetahui bagaimana penyediaan prasarana air bersih pasca tsunami yang dilakukan oleh PDAM bersama NGO-IRD di Kecamatan Simpang Mamplam, dan melihat manfaatnya bagi kehidupan masyarakat	Mengetahui upaya peningkatan yang dilakukan PDAM pada komponen manajemen pelayanan di unit pelayanan
Pendekatan	Kualitatif dan Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif
Lokasi Studi	Perumahan Beringin Asri, Kelurahan Wonosari, Kecamatan Ngaliyan, Kota Semarang	Kecamatan Simpang Mamplam, Kabupaten Bireuen, Nanggroe Aceh Darussalam	Cakupan Pelayanan PDAM Cabang Semarang Selatan
Korelasi Ketiga Penelitian	Ketiga penelitian ini secara garis besar berada dalam payung pembahasan Air Bersih, terkait dengan permasalahan dalam pengelolaan, penyediaan, dan penyelenggaraan pelayanan. Namun pembahasan dilakukan dari berbagai sudut pandang yang berbeda, terkait dengan air bersih di kawasan permukiman, kondisi air bersih pasca tsunami dan pelayanan air bersih dari segi pemberi layanan (unit pelayanan).		

Sumber: Hasil Analisis Penulis, 2009

1.8 Posisi Penelitian dalam Konteks PWK

Perencanaan wilayah dan kota merupakan disiplin ilmu dengan berbagai bidang yang dimilikinya. Posisi penelitian ini dalam bidang Ilmu Perencanaan Wilayah dan Kota sendiri berkaitan dengan manajemen infrastruktur. Penelitian ini berada pada bahasan aspek pemenuhan *demand-supply*, dalam hal ini pelayanan air bersih termasuk dalam aspek *planning* dalam perencanaan kota. Sarana air bersih merupakan satu diantara banyak infrastruktur yang harus direncanakan dalam pembangunan suatu perkotaan. Dalam hal ini jaringan air bersih harus direncanakan lebih dahulu, agar ke depannya saat kebutuhan air meningkat tidak memerlukan banyak perubahan pada peta *masterplan* yang sudah direncanakan sebelumnya. Dengan adanya perencanaan lebih awal akan mempermudah dalam distribusi air dan juga meringankan biaya pembuatan jaringan baru, maka dengan begitu akan mencapai peningkatan kualitas hidup masyarakat dengan terpenuhinya kebutuhan air bersih untuk kehidupan sehari-hari.

Secara umum posisi penelitian dapat dijabarkan pada bagan berikut.



Sumber: Hasil Analisis Penulis, 2009

Gambar 1.3
Posisi Penelitian dalam Konteks PWK

1.9 Metode dan Pendekatan Penelitian

Metode dan pendekatan penelitian digunakan dalam proses analisis untuk menghasilkan *output* yang diharapkan setelah dilakukannya penelitian ini. Adapun metode dan pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1.9.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan cara berpikir deduktif. Pola deduktif adalah pola berpikir yang berasal dari pernyataan yang bersifat umum dan

menarik kesimpulan yang bersifat khusus (Sukandarrumidi, 2004). Cara berpikir ini merupakan cara berpikir yang berasal dari depan dalam arti penggunaan literatur di depan (awal penelitian) untuk membuktikan suatu fenomena tertentu.

1.9.2 Metode Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji upaya peningkatan manajemen pelayanan air bersih di unit layanan PDAM cabang Semarang Selatan, terutama terkait dengan solusi strategis untuk perbaikan pelayanan di masa yang akan datang. Demi mencapai tujuan tersebut, metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Menurut Salim (2001: 5), penelitian kualitatif bekerja pada *setting* yang alami, yang berupaya untuk memahami, memberi tafsiran pada fenomena yang dilihat dalam arti yang diberikan orang-orang kepadanya. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa penggunaan metode ini dalam suatu penelitian adalah untuk menguraikan berbagai fenomena yang terjadi dalam masyarakat. Menurut Strauss dan Corbin (2005: 4), penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik dan atau bentuk hitungan lainnya. Data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan data yang bersifat non numerik atau tidak berupa angka. Walaupun mungkin ada beberapa yang berupa angka, namun analisisnya bersifat kualitatif.

Adapun metode-metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Teknik Analisis Kualitatif Deskriptif

Teknik analisis kualitatif deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2003: 54). Analisis kualitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi pelayanan berdasarkan data-data sekunder yang diperoleh serta hasil wawancara kepada penyelenggara pelayanan (PDAM). Selain itu teknik deskriptif dalam penelitian ini juga digunakan untuk mendeskripsikan pelayanan air bersih di PDAM cabang Semarang Selatan berdasarkan kondisi eksisting yang dilihat dari aspek *Policy, Prosedure, Personil dan Organisation*.

2. Teknik Analisis Kualitatif Komparatif

Analisis komparatif digunakan pada saat membandingkan capaian penyelenggara pelayanan dengan target pelayanan di masyarakat. Selain itu, kegiatan komparasi juga dilakukan dengan mencari *lesson learned* terhadap strategi penyelenggaraan pelayanan yang mendapatkan penghargaan di daerah lain untuk kemudian dibandingkan dengan capaian pelayanan air bersih pada wilayah studi. *Lesson learned* pelayanan air bersih diambil dari Unit Pelayanan di Kabupaten Buleleng yang dapat melaksanakan pelayanan air bersihnya dengan baik sehingga mendapatkan penghargaan tingkat nasional.

3. Metode *Appreciative Inquiry* (Penilaian Terhadap Pencapaian)

"*Appreciative Inquiry (AI) encourages groups to inquire about, learn from, and build on what is working when they are at their best, rather than focusing on what's gone wrong and fixing problems*" (Stephanie Judy: 2003:3). Dengan kata lain, nantinya peneliti akan melakukan penilaian terhadap upaya terbaik yang telah dilakukan oleh obyek penelitian dan tidak sebaliknya justru mencari tahu kelemahan obyek penelitian. Penggunaan AI untuk menggambarkan *capabilitas* dari sumberdaya yang tersedia dalam kontribusinya untuk mewujudkan perubahan yang positif. Prinsip AI ini sendiri lebih terfokus pada identifikasi terhadap faktor-faktor kesuksesan daripada melihat masalah-masalah dan kesalahan yang telah dilakukan. Peneliti berharap dengan menerapkan metode ini obyek penelitian dapat lebih mudah memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan data yang diperlukan oleh peneliti. Metode ini akan digunakan dalam pengidentifikasian capaian sehingga dapat dipilih prioritas peningkatan pelayanan sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan air bersih di Kota Semarang.

4. *Fish Bone Analysis*

Fish bone analysis merupakan *tools* yang digunakan untuk mencari akar permasalahan yang diangkat, yang mana dalam penelitian ini digunakan untuk mencari akar masalah dan titik keberhasilan pelayanan dalam komponen 3PO. *Fish bone analysis* digunakan untuk mendeskripsikan persoalan dan keberhasilan apa saja yang terjadi dalam pelayanan air bersih di PDAM cabang Semarang Selatan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penentuan alternatif peningkatan kualitas pelayanan air bersih di cabang tersebut. Penentuan prioritas didasarkan pada tingkat permasalahan dan faktor pendukung keberhasilan yang paling besar, sehingga diakhir penelitian akan dapat dirumuskan rekomendasi bagi penyelesaian masalah sekaligus peningkatan pelayanan berdasarkan keberhasilan yang sudah ada.

5. Matriks S-O-A-R

Matriks SOAR merupakan *tools* yang digunakan untuk perumusan rekomendasi, yang mana dalam metode ini terdapat kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil yang dimiliki dan diinginkan penyelenggara pelayanan. Matriks SOAR ini dibutuhkan adanya semangat optimisme dalam membangun dan mengupayakan peningkatan penyelenggaraan pelayanan, yang dalam hal ini mengharuskan penyelenggara pelayanan untuk terus bermimpi meraih apa yang dicita-citakan sebelumnya. Berdasarkan mimpi itu, komponen SOAR yang telah diidentifikasi akan menghasilkan suatu solusi strategis sebagai rekomendasi bagi upaya perbaikan. Hal tersebut dibarengi dengan pengukuran kekuatan, dengan demikian akan dapat diketahui sampai sejauh mana usaha yang kita miliki untuk

mencapai suatu tujuan (aspirasi) dan tujuan utama untuk menciptakan pelayanan prima dapat tercapai.

1.10 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam menyusun studi ini. Tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini berawal dari pengumpulan data, penentuan obyek penelitian, pengelompokan dan penyajian data serta diakhiri dengan analisis.

1.10.1 Tahap Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan survei instansional. Penggunaan ketiga cara pengumpulan data tersebut diharapkan dapat saling melengkapi antara satu data dengan data lainnya untuk memberikan gambaran mengenai kajian dalam penelitian ini. Tahapan pengumpulan data yang akan dilakukan adalah:

1. Pra survei

Tahap pra survei ini merupakan tahap persiapan sebelum melakukan survei. Pada tahap ini segala sesuatu yang diperlukan dalam survei akan dipersiapkan seperti kebutuhan data, daftar pertanyaan untuk wawancara, proposal dan surat-surat survei, serta alat-alat yang dipergunakan dalam pengumpulan dan perekaman data (*tape recorder*, kamera, buku catatan, alat tulis, dll)

2. Tahap survei

Tahap survei ini merupakan tahap pelaksanaan pengumpulan data. Dalam mengumpulkan data, ada dua teknik pengumpulan yaitu teknik pengumpulan data primer dan teknik pengumpulan data sekunder. Masing-masing teknik memiliki cara tersendiri dalam pelaksanaannya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Teknik pengumpulan data primer, dilakukan dengan cara:

1) Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dua arah yang dilakukan untuk memperoleh informasi dari narasumber yang terkait dengan penelitian. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan terhadap personil di PDAM cabang Semarang Selatan. Adapun jumlah narasumbernya belum dapat ditentukan. Hal ini dikarenakan pertanyaan dalam wawancara bersifat tidak terstruktur, sehingga proses wawancara akan berhenti jika sasaran informasi dalam wawancara telah didapatkan dan jawaban wawancara sudah jenuh.

2) Observasi

Observasi dilakukan untuk mengetahui kondisi di unit layanan PDAM cabang Semarang Selatan. Kondisi yang dimaksudkan yaitu potensi dan permasalahan, sarana dan prasarana yang tersedia di unit layanan, dan perilaku pegawai di unit layanan saat memberikan pelayanan. Observasi ini dilakukan agar dapat diketahui kondisi real dari pelayanan air bersih yang dilakukan PDAM cabang Semarang Selatan.

- b. Teknik pengumpulan data sekunder, yang dilakukan dengan studi literatur dan pengumpulan data-data dari instansi terkait. Penelaahan literatur dari internet dilakukan untuk mengetahui gambaran tentang permasalahan pada obyek kajian yang selanjutnya akan diverifikasi pada saat survei ke lapangan. Adapun literatur dari jurnal dan buku dilakukan untuk mengetahui gambaran tentang pelayanan publik yang dilakukan di banyak negara sebagai *best practice* dalam penelitian ini.

Studi penelaahan literatur juga dilakukan survei instansional yaitu ke PDAM pusat Kota Semarang dan PDAM cabang Semarang Selatan. Survei instansional dilakukan untuk mendapatkan dan mengumpulkan informasi berupa uraian, angka, peta yang dapat membantu memahami kondisi wilayah studi dan permasalahan serta potensi yang menjadi obyek studi dalam penelitian ini.

1.10.2 Penentuan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan obyek penelitian baik terdiri dari benda yang nyata, abstrak, peristiwa, ataupun gejala yang merupakan sumber data dan memiliki karakter yang sama (Sukandarrumidi, 2004: 47). Sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002: 109). Dalam pendekatan kualitatif sendiri lebih menekankan kepada perolehan informasi dari narasumber (sampel) yang memberikan informasi yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu untuk menggambarkan suatu populasi, tidak harus meneliti keseluruhan populasi sehingga dalam penelitian ini hanya digunakan beberapa narasumber dari suatu populasi sebagai sampel. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan biaya, waktu, dan tenaga yang tersedia.

Penentuan sampel dilakukan terkait dengan wawancara yang akan dilakukan terhadap personil dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih di Kota Semarang yang dalam hal ini diwakili oleh PDAM cabang Semarang Selatan. Teknik pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sample*. Teknik ini dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan berdasarkan atas strata, random, atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu (Arikunto, 2002: 117). Dalam penelitian ini dipilih teknik *purposive sample* untuk wawancara karena tujuan dari wawancara itu sendiri telah ditentukan yaitu personil di PDAM cabang Semarang Selatan. Walaupun tujuan penelitian telah ditentukan, namun kriteria untuk menjadi

sampel tetap diperlukan untuk menjaga kualitas informasi yang diperoleh. Kriteria sampel ini ditetapkan dengan alasan informan tersebut dipercaya dapat memberikan informasi yang diinginkan oleh peneliti. Selain itu, informan tersebut cukup mengerti tentang kondisi PDAM cabang Semarang Selatan beberapa tahun terakhir. Kriteria yang dapat menjadi sampel dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Pimpinan cabang PDAM Semarang Selatan
- b. Pimpinan seksi-seksi dalam PDAM cabang Semarang Selatan
- c. Pegawai *frontliner* (pegawai di unit pelayanan)
- d. Pegawai yang sudah bekerja di PDAM Semarang Selatan minimal 2 tahun

Penelitian ini tidak mengutamakan banyaknya jumlah narasumber yang diwawancarai, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian lebih menekankan kepada perolehan informasi dari narasumber yang memberikan informasinya dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu wawancara tidak bersifat terstruktur, maka proses wawancara akan berhenti jika sasaran informasi dalam informasi telah didapatkan dan jawaban wawancara sudah jenuh. Narasumber wawancara yang diperoleh selama survei dapat dilihat pada tabel berikut.

TABEL I.2
NARASUMBER PENELITIAN

NO.	KODE PEKERJAAN	RESPONDEN			KODE RESPONDEN
		NAMA	PEKERJAAN	LAMA BEKERJA	
1.	KC	AC. Diana M.	Kepala Cabang	4 Tahun	KC
2.	ADM	Hariyatun	Seksi Administrasi dan Keuangan	4 Tahun	ADM
3.	PTB	Haris Puji Utomo	Seksi Penertiban	2,5 Tahun	PTB
4.	PRC	Hari Widjayanto	Seksi Perencanaan	4 Tahun	PRC
5.	PL	Astuti	Loket Pelayanan	20 Tahun	PL_1
6.	PL	Halwani	Loket Pelayanan	20 Tahun	PL_2
7.	PL	Darmiyo	Loket Pelayanan	30 Tahun	PL_3

Sumber: Hasil Analisis Penulis, 2009

1.10.3 Verifikasi Data

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang tak terukur sehingga hasilnya sering kali dipertanyakan. Oleh karena itu agar diperoleh hasil analisis yang baik, maka diperlukan pengujian terhadap data yang diperoleh. Pengujian atau pengecekan data terutama dilakukan terhadap data hasil wawancara. Dalam penelitian ini pengujian terhadap data wawancara dilakukan dengan triangulasi. Triangulasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui perbedaan sumber atau penggunaan metode.

Dalam penelitian ini, triangulasi untuk pengecekan data dilakukan dengan cara meng-*cross check*-kan atau membandingkan jawaban antara satu responden dengan responden lainnya. Pada dasarnya kesamaan jawaban yang diberikan oleh beberapa responden kemungkinan dapat diambil sebagai jawaban yang benar. Namun, apabila saat wawancara diperoleh jawaban yang berbeda antar beberapa responden, maka pertanyaan berikutnya yang mirip dengan pertanyaan awal dapat diberikan untuk memperoleh keterangan mengapa jawaban responden berbeda dengan responden lainnya. Dengan demikian, maka akan didapat informasi baru sehingga berguna untuk menambah informasi atau masukan dan dapat akan terhindar dari pembuangan informasi yang sia-sia.

1.10.4 Tahap Pengelompokan dan Penyajian Data

Pada tahapan ini data yang telah didapatkan kemudian dikelompokkan dan diolah sehingga mempermudah dalam membaca dan menganalisis. Pengelompokkan data dilakukan berdasarkan teknik pengumpulannya. Data yang berbentuk wawancara dibuat dalam bentuk deskriptif, kemudian jawaban dari pertanyaan yang sama dikumpulkan menjadi satu. Sumber yang diperoleh dengan observasi maupun instansi juga dikelompokkan masing-masing.

Setelah melakukan pengelompokkan data, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Tahap penyajian data dilakukan untuk mempermudah pembacaan data, sehingga lebih mudah dipahami dan dimengerti orang awam. Data tersebut akan disajikan dalam bentuk deskriptif, tabel, atau gambar yang dapat memudahkan dalam proses pemaparan, analisis, dan penarikan kesimpulan.

Terkait dengan pengelompokkan data yang berasal dari wawancara, digunakan kartu-kartu informasi yang dapat memudahkan dalam pengklasifikasian informasi dari hasil wawancara dengan cara pemberian kode-kode sebagai berikut:

a..../b..../c....

Keterangan:

✚ Bagian a : menjelaskan jenis informasi yang dijelaskan, terdiri dari:

PE : Personil

PO : *Policy*

PR : Prosedur

OR : Organisasi

TP : Target pelayanan

CP : Capaian Pelayanan

TR : Transparansi

RE : Responsif

✚ Bagian b : menunjukkan kode responden

✚ Bagian c : menunjukkan alinea ke berapa dan baris ke berapa

Setelah semua informasi dikodekan, maka informasi-informasi tersebut dimasukkan ke dalam kartu sesuai dengan klasifikasinya dengan format sebagai berikut:

NO. KARTU	KODE	INFORMASI
.....	a..../b..../c....

1.10.5 Tahap Analisis

Analisis data dilakukan untuk lebih mengetahui kondisi real dari obyek yang menjadi bahasan penelitian. Dalam penelitian ini, metode analisis dilakukan secara deskriptif untuk menelaah fenomena yang ditemukan di lapangan, kemudian dideskripsikan per elemen, dan dianalisis hubungan antar elemen untuk kemudian dicari benang merah pola hubungan yang ada agar dapat disusun suatu sintesis penelitian. Selain itu, analisis juga dilakukan secara komparatif yaitu membandingkan indikator/kondisi ideal sebuah pelayanan dengan kondisi pelayanan yang diselenggarakan oleh PDAM selama ini sehingga menghasilkan faktor pendukung dalam keberhasilan pelayanan PDAM.

Kemudian berdasarkan pada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, terdapat beberapa analisis yang dilakukan dalam penelitian ini. Tahapan analisis ini disusun secara sistematis dan saling terkait satu sama lain antar analisis sehingga akan lebih terstruktur. Adapun tahapan analisisnya yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kesenjangan pelayanan

Output dari analisis ini adalah untuk mengkaji berbagai masalah kesenjangan dalam pelayanan air bersih yang dapat dilihat berdasarkan visi misi, tujuan dan sasaran, serta program kerja dari PDAM. Analisis ini mencakup perbandingan antara program kerja PDAM dengan pencapaian target pelayanan, perbandingan antara visi misi dengan realita pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan demikian akan diketahui apakah ada kesenjangan dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih.

2. Analisis prioritas perbaikan dalam komponen manajemen pelayanan (3PO)

Output dari analisis ini adalah untuk mengetahui titik persoalan utama yang terjadi pada penyelenggaraan pelayanan air bersih. Analisis ini dilakukan dengan mendeskripsikan sebab-sebab persoalan yang ada pada masing-masing komponen manajemen pelayanan, yang kemudian akan dicari persoalan manajemen apa yang menjadi fokus penyelesaian. Dari analisis ini akan diketahui persoalan utama dalam manajemen pelayanan, agar dapat diberikan solusi penyelesaian. Dengan penyelesaian pada persoalan utama “titik akupuntur” nantinya akan berpengaruh luas pada sebab-sebab persoalan di masing-masing komponen manajemen pelayanan.

3. Analisis upaya penerapan prinsip-prinsip *good governance*

Output dari analisis ini adalah untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih. Penerapan prinsip-prinsip *good governance* dapat diketahui melalui upaya perbaikan yang dilakukan pada setiap komponen manajemen pelayanan. Setiap upaya perbaikan yang dilakukan akan dikelompokkan berdasarkan kelima prinsip *good governance* yang telah ditentukan. Adapun prinsip-prinsip *good governance* yang digunakan yaitu transparansi, partisipasi, daya tanggap (responsif), akuntabilitas, dan profesionalisme.

4. Analisis faktor pendukung keberhasilan dalam peningkatan pelayanan

Output dari analisis ini adalah untuk mengetahui titik keberhasilan utama dalam penyelenggaraan pelayanan PDAM selama ini. Hal ini dilakukan untuk mengimbangi analisis persoalan dan sebab-sebab persoalan yang telah dilakukan sebelumnya, karena pada kenyataannya pengelola unit tersebut melakukan beberapa keberhasilan. Analisis ini merupakan kelanjutan dari analisis sebelumnya yang tujuannya adalah untuk memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian pelayanan PDAM di Cabang Semarang Selatan pada saat ini dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian pelayanan pada komponen 3PO yang meliputi komponen *Policy, Personil, Prosedure dan Organization* yang dibandingkan dengan indikator keberhasilan/kondisi ideal yang telah ditentukan sebelumnya.

5. Analisis pengaruh pelayanan air bersih terhadap keseimbangan pemenuhan *demand-supply*

Output dari analisis ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh peningkatan pelayanan air bersih terhadap pemenuhan *demand* dan *supply*. Analisis ini fungsinya untuk memberikan gambaran bagaimana apabila pelayanan air bersih terus ditingkatkan dan bagaimana jika pelayanan air bersih terus pada kondisi yang buruk. Selanjutnya dampak apa yang mungkin ditimbulkan dari peningkatan tersebut dalam rangka pemenuhan *demand* dan *supply* untuk masyarakat di masa kini dan masa-masa yang akan datang.

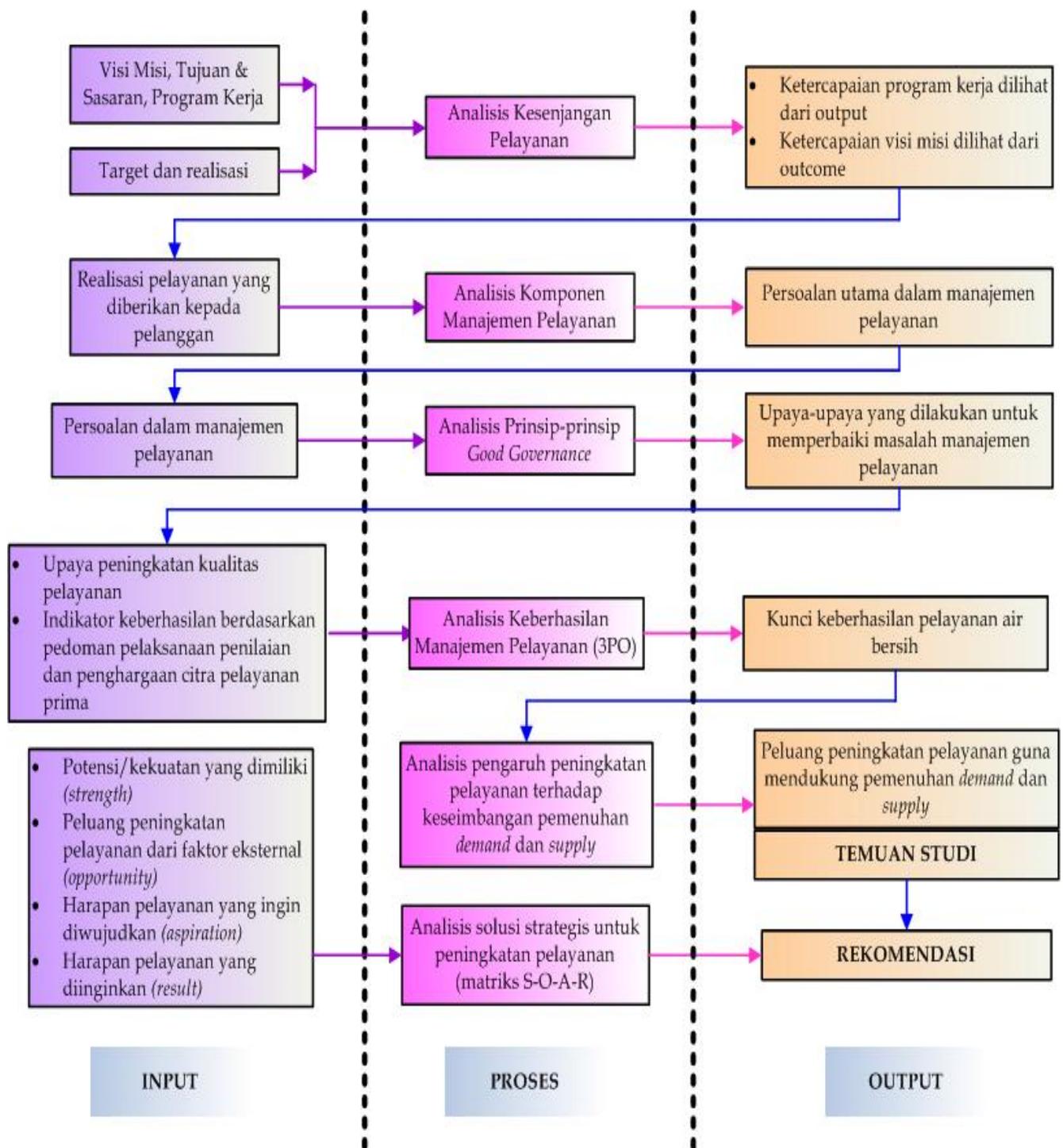
6. Perumusan rekomendasi peningkatan manajemen pelayanan dengan matriks SOAR

Output dari analisis ini adalah sebuah solusi strategis yang dapat diberikan guna peningkatan penyelenggaraan pelayanan air bersih berdasarkan kekuatan dan peluang yang dimiliki, serta cita-cita dan hasil yang ingin dicapai oleh PDAM cabang Semarang Selatan. Jadi, berdasarkan kekuatan yang dimiliki pada masa sekarang ini dan berdasarkan peluang yang dapat dikembangkan dimasa yang akan datang dengan semangat mendukung terwujudnya aspirasi dan hasil yang diharapkan dapat dirumuskan suatu tindakan perbaikan dalam upaya peningkatan pelayanan yang berkelanjutan (*Continue Proses Improvement*).

Dengan demikian hasil yang diharapkan dari analisis ini adalah rekomendasi bagi upaya peningkatan pelayanan dimasa yang akan datang.

Dari keenam analisis yang dilakukan, diharapkan akan dapat mengidentifikasi mengenai upaya peningkatan manajemen pelayanan air bersih di PDAM cabang Semarang Selatan. Dari identifikasi tersebut diharapkan dapat menjadi pembelajaran bagi penyelenggara pelayanan air bersih di daerah lain (untuk terus berupaya meningkatkan pelayanan air bersih) dan masukan bagi penyusunan kebijakan selanjutnya.

Untuk lebih jelasnya, tabel analisis yang akan dilakukan dalam penelitian ini beserta data



yang digunakan (Tabel I.3) dan kerangka analisis (Gambar 1.4) akan diuraikan di bawah ini.

Sumber: Hasil Analisis Penulis, 2009

Gambar 1.4
Kerangka Analisis

No.	Sasaran	Kebutuhan Data	Manfaat	Metode Pengumpulan	Bentuk Data	T I
1.	Analisis kesenjangan dalam penyelenggaraan pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> + Visi misi (tahun target pencapaian) + Rencana/program kerja + Laporan tahunan sebagai realisasi target pelayanan + Pencapaian yang telah diperoleh 	Membandingkan target yang diharapkan dengan realisasi pelayanan yang telah dicapai saat ini	<ul style="list-style-type: none"> + Survei Sekunder (data instansi) + Wawancara instansi + Telaah Dokumen 	<ul style="list-style-type: none"> + Deskripsi + Table 	Te
2.	Analisis persoalan dalam komponen manajemen pelayanan (3PO)	<p>POLICY (KEBIJAKAN)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Kebijakan yang mengatur terkait dengan aspek prosedur, personil dan organisasi. + Upaya peningkatan kualitas pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> + Mengetahui persoalan yang menjadi penyebab terjadinya kesenjangan pelayanan berdasarkan komponen manajemen pelayanan + Mengetahui kondisi pelayanan saat ini yang dibandingkan dengan indikator pelayanan prima berdasarkan pedoman/kondisi ideal sebuah pelayanan + Mengetahui upaya perbaikan yang telah dilakukan dengan penerapan prinsip <i>good governance</i> pada penyelenggaraan pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> + Survei Sekunder (data instansi) + Wawancara instansi + Telaah Dokumen + Observasi 	<ul style="list-style-type: none"> + Deskripsi + Tabel + Chart + Foto 	Te
3.	Analisis upaya peningkatan pelayanan berdasarkan komponen 3PO	<p>PROSEDUR</p> <ul style="list-style-type: none"> + Kegiatan/aktivitas di unit layanan + Konsistensi penyelenggaraan pelayanan terhadap prosedur yang telah ditetapkan (biaya, kecepatan, produk pelayanan) + Upaya sosialisasi dan penjangkaran aspirasi di unit layanan + Kesesuaian prosedur dengan karakteristik konsumen + Ketersediaan fasilitas pendukung pelayanan 				
4.	Analisis penerapan prinsip <i>good governance</i> dalam penyelenggaraan pelayanan	<p>PERSONIL</p> <ul style="list-style-type: none"> + Kualitas dan kuantitas SDM + Program/ upaya peningkatan kapasitas SDM + Upaya memotivasi pegawai <p>ORGANISASI</p> <ul style="list-style-type: none"> + Struktur organisasi PDAM cabang Semarang Selatan + Kejelasan struktur organisasi (peran & tanggung jawab) + Kerangka pembagian tugas (job description) 				

Sumber: Hasil Analisis Penulis, 2009

1.11 Sistematika Pembahasan

Laporan ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang hal-hal yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian ini, masalah yang akan dikaji, tujuan dan sasaran yang menjadi acuan dalam pencapaian *output* penelitian, batasan ruang lingkup pembahasan, metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, manfaat yang diperoleh dari dilakukannya penelitian ini beserta keaslian penelitian, posisi penelitian dalam ilmu perencanaan wilayah dan kota serta kerangka pemikiran untuk mempermudah dalam memahami alur penulisan serta kerangka penulisan.

BAB II PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KUALITAS MANAJEMEN PELAYANAN PRIMA

Menjelaskan secara mendalam literatur mengenai dinamika pelayanan publik, terkait dengan urgensinya, pedoman pelaksanaan, permasalahan umum dalam penyelenggaraannya, komponen manajemen serta alur penyampaian pelayanan. Selain itu juga menerangkan prinsip-prinsip *good governance* yang menjadi semangat dalam penyelenggaraan pelayanan. Dengan demikian akan diperoleh informasi mengenai kondisi ideal dalam manajemen penyelenggaraan pelayanan publik.

BAB III GAMBARAN PENYELENGGARAAN PELAYANAN AIR BERSIH DI PDAM CABANG SEMARANG SELATAN

Mengkaji potensi dan kendala dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih di unit pelayanan PDAM cabang Semarang Selatan. Potensi dan kendala dibahas dalam kerangka manajemen pelayanan yaitu policy, prosedur, personil dan organisasi.

BAB IV ANALISIS UPAYA PENINGKATAN MANAJEMEN PELAYANAN AIR BERSIH DI UNIT LAYANAN PDAM CABANG SEMARANG SELATAN

Memaparkan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini. Analisis yang dilakukan antara lain analisis kesenjangan, analisis permasalahan dalam komponen manajemen pelayanan, analisis penerapan prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pelayanan dan analisis faktor pendukung keberhasilan pelayanan. Kesemua analisis ini akan menghasilkan temuan studi yang menggambarkan kualitas pelayanan yang diberikan di unit pelayanan PDAM cabang Semarang Selatan.

BAB V PENUTUP

Menguraikan tentang temuan studi, kesimpulan dan rekomendasi. Rekomendasi diberikan bagi penyelenggara pelayanan (PDAM cabang Semarang Selatan dan PDAM pusat) terkait dengan manajemen pelayanan dan rekomendasi bagi studi lanjut.