



**STRATEGI REVITALISASI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) KABUPATEN JEMBER**

*Revitalization strategy at local enterprise of water supply district of Jember*

**SKRIPSI**

Oleh

GaluhAdiWijaya  
NIM 120910201050

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**STRATEGI REVITALISASI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) KABUPATEN JEMBER**

*Revitalization strategy at local enterprise of water supply district of Jember*

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Negara

Oleh

**Galuh Adi Wijaya  
NIM 120910201050**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

**PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku, ibu Siti Alfiah dan bapak Supriadi, apalagi yang bisa kukatakan kepada kalian, kasihmu melampaui kasih siapapun didunia ini;
2. Kakakku Riza Alfian Ramadhani dan Angga Dani Kurniawan, terimakasih dukungan dan bimbingan menjadi lebih baik;
3. Adikku Adam Daffa Pandu Negara, Kayla Finza Ramadhani, Zaka Baghir Negara, Zaki Baghir Negara;
4. Keluarga besarku, terimakasih atas segala kasih sayangnya;
5. Adinda Santoso Putra dan Mohammad Hilman Nasik;
6. Almamaterku, Program studi ilmu administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

## MOTTO

“janganlah kamu bersifat lemah, dan jangan (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi derajatnya, jika kamu orang-orang yang beriman.”

(QS. Ali imran:139)<sup>\*)</sup>

“Pengetahuan akan memberikanmu kuasa, tetapi karakter akan memberikan kehormatan”

(Bruce lee)<sup>\*\*)</sup>

---

<sup>\*)</sup> Al Quranul karim

<sup>\*\*)</sup> aplikasi kutipan

**PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Galuh Adi Wijaya

NIM : 120910201050

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Strategi Revitalisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun, serta bersedia menerima sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 3 Februari 2016

Yang menyatakan

Galuh Adi Wijaya

NIM 120910201050

**SKRIPSI**

**STRATEGI REVITALISASI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) KABUPATEN JEMBER**

*Revitalization strategy of the district local water company Jember*

Oleh

GaluhAdiWijaya

NIM 120910201050

Pembimbing

DosenPembimbingUtama : Drs. Supranoto, M. Si

DosenPembimbingAnggota : Drs. Boedijono, M. Si

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Strategi Revitalisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal :

Tempat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:  
Ketua,

Dr. Anastasia Murdiastuti, M. Si  
NIP195805101987022001

Anggota I,

Anggota II

Drs. Supranoto, M. Si  
NIP 196102131988021001

Drs. Boedijono, M. Si  
NIP196103311989021001

Anggota III,

Anggota IV

Hermanto rohman S.Sos, Mpa  
NIP197903032005011001

Dr. Sutomo, M. Si  
NIP196503121981031003

Mengesahkan  
Dekan,

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA  
NIP 19520727 198103 1 003

## RINGKASAN

**Strategi Revitalisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember**; Galuh Adi Wijaya; 120910201050; 2015; 65 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses dan strategi revitalisasi PDAM Jember. Revitalisasi bertujuan untuk mengangkat PDAM Jember menuju perusahaan daerah lebih berdaya. Revitalisasi perusahaan dilakukan setelah adanya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120/PMK.05/2008 tentang Penyelesaian Piutang Negara yang bersumber dari Pinjaman Luar Negeri, rekening dana investasi dan rekening pembangunan daerah pada Perusahaan Daerah Air Minum yang diberlakukan tanggal 19 agustus 2008. Pembahasan strategi revitalisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember dalam penelitian ini dibatasi pada tahun 2007-2015 dimasa kepemimpinan Direktur Utama Taufan. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang disampaikan oleh Miles dan Huberman. Teknik menguji keabsahan data menggunakan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan atau keajegan pengamatan, serta pemeriksaan sejawat melalui diskusi dan triangulasi.

Dalam mengkaji strategi revitalisasi PDAM Kabupaten Jember, peneliti menggunakan konsep strategi revitalisasi yang disampaikan oleh Gouillart dan Kelly bahwa strategi revitalisasi dapat dilakukan dengan 3 pendekatan/strategi yaitu fokus pasar, penciptaan bisnis baru, serta pemanfaatan teknologi informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember telah melakukan strategi dan proses revitalisasi dengan menambah jaringan di berbagai titik di Jember, membuat bisnis baru Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) gelas dan botol hazora serta pembelian galon sendiri bagi setiap konsumen Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) galon. Setelah itu dengan Pembayaran secara sistem online PPOB (*Payment Point Online Bank*)



tagihan air di Bank Bukopin dan Kantor Pos, Bank BRI, Bank Jatim.



## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Revitalisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini kepada:

1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, M. A selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik.
2. Dr. Edy wahyudi, MM Selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik.
3. Drs. Supranoto, M. Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik.
4. Dr. Anastasia M. Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik.
5. Dr. Hermanto Rohman, M. Si selaku Dosen Pembimbing Akademik. Terimakasih atas bimbingan dan pelajarannya selama ini.
6. Dosen Pembimbingku, Drs. Supranoto, M. Si dan Drs. Boedijono, M. Si., Terimakasih atas semua Niagara intelektual yang bapak berikan, kesabaran dan waktu luang yang bapak berikan serta mohon ma'af atas kekurangan penulis selama ini.
7. Seluruh Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
8. Keduaorangtuaku, Ibu Siti Alfiah dan Bapak Supriadi, Terimakasih atas segala kerja keras dan kesabarannya selama ini. Selalu berharap Ibu dan Bapak sehat, sehingga anakmu mampu berusaha membahagiakan.

9. Kakakku Riza Alfian Ramadhani dan Angga Dani Kurniawan, terimakasih dukungannya selama ini;
10. Aka Anggraini, terimakasih telah menjadi sosok penyemangat utama dalam beberapa tahun ini. Semoga setelah ini harapan menjadi Dosen dapat terwujud.
11. Frandias Satya Dwita, Gama Rizal Al Birri, Achmad Rifqhy Nur hidayat, ceria mega sutiknosari, Rangga Makhliida Eka Saputra, Sarifudin Baharsyah, Facetoris Sofia Ayu. Terimakasih hari-hari menyenangkan serta menjadi tempat singgah cerita suka dukanya..
12. Ade cristintyas, Nurul lailiya, Sepmiglia Putri Dinari terimakasih cerita seru dan muka polosnya yang tiap bercanda selalu ada bahan untuk melupakan sebentar kesusahan skripsi ini.
13. Teman-teman penghuni “Budi Karya”, Duta, fofu, yoga, Byan, jack, Terry, tolet, rena, raffi, febrina, syahrizal dan yang lain tidak bisa saya sebutkan. Terimakasih jadi pelipur lara dan sumber tawa sepanjang waktunya.
14. Mas nanang, luthfi, vandem, mas martian. Terimakasih jadi Saudara, pelipur lara, dan ada setiap susahnyanya.
15. Seluruh teman-teman Program Studi I Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik angkatan 2012, terimakasih jadi keluarga baru yang jadi kenangan positif tak terlupakan.

Semoga ALLAH SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis berharap adanya kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 2 Maret 2016

Penulis

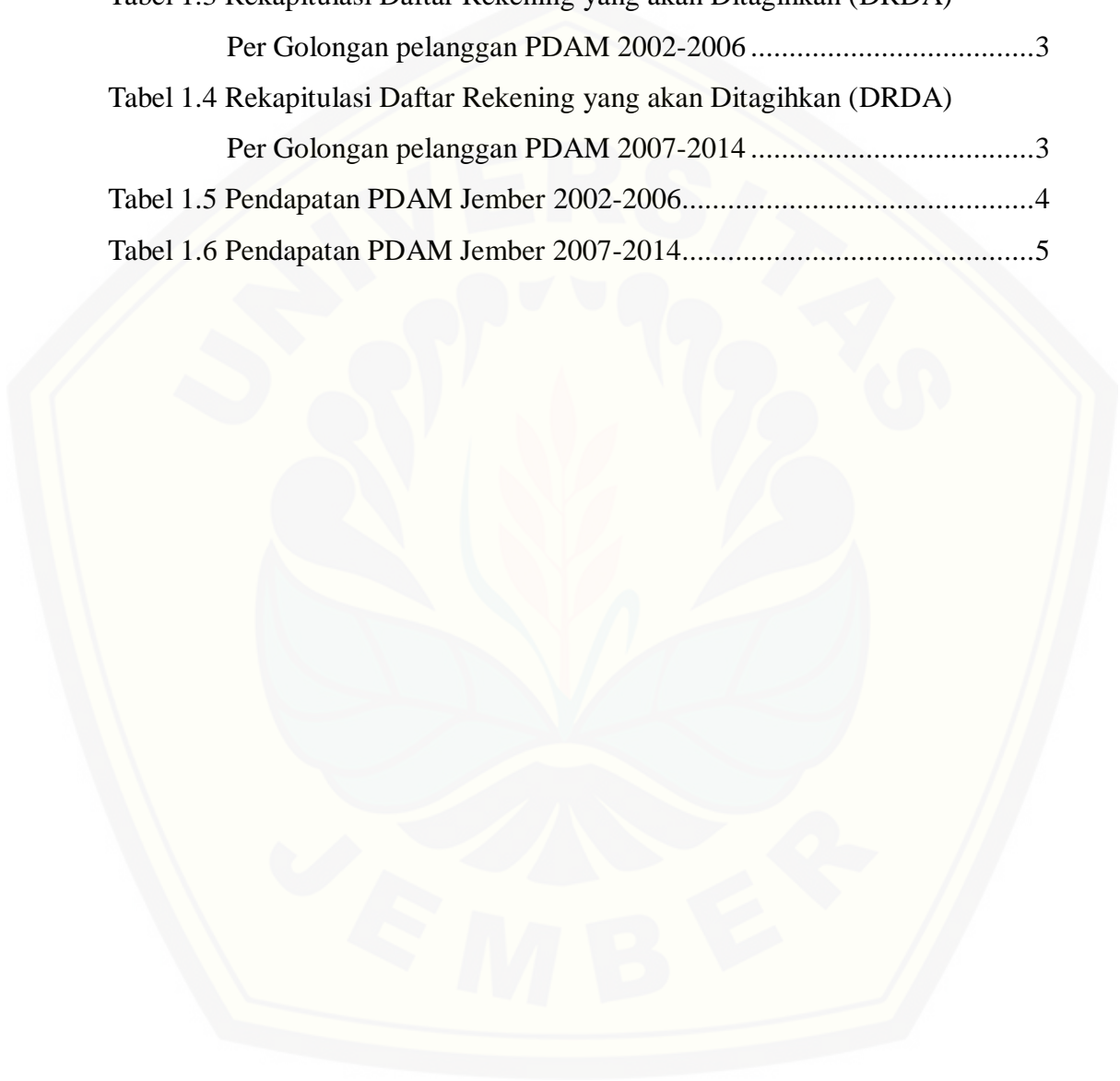
**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBING SKRIPSI</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Konsep dasar .....	7
2.2 Administrasi publik dan Organisasi publik .....	8
2.3 New Public Management .....	8
2.4 Perusahaan daerah sebagai organisasi publik .....	10
2.5 Manajemen perubahan dan pemberdayaan masyarakat .....	12
2.6 Transformasi organisasi .....	13
2.7 strategi revitalisasi .....	16
2.7.1 Definisi strategi revitalisasi .....	16
2.7.2 Proses revitalisasi .....	17
2.8 Kerangka berpikir .....	21

<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	23
3.1 Jenis penelitian.....	23
3.2 Tempat dan waktu penelitian. ....	24
3.3 Data dan sumber data. ....	25
3.4 Penentuan informan penelitian.....	26
3.5 Teknik pengumpulan data. ....	27
3.6 Teknik menguji keabsahan data .....	28
3.7 Teknik penyajian data dan analisis data.....	30
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	32
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	32
4.1.1 Kabupaten Jember.....	32
4.1.2 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember.....	41
4.2 Hasil Penelitian .....	68
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	75
5.1 Kesimpulan .....	75
5.2 Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	76
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	79

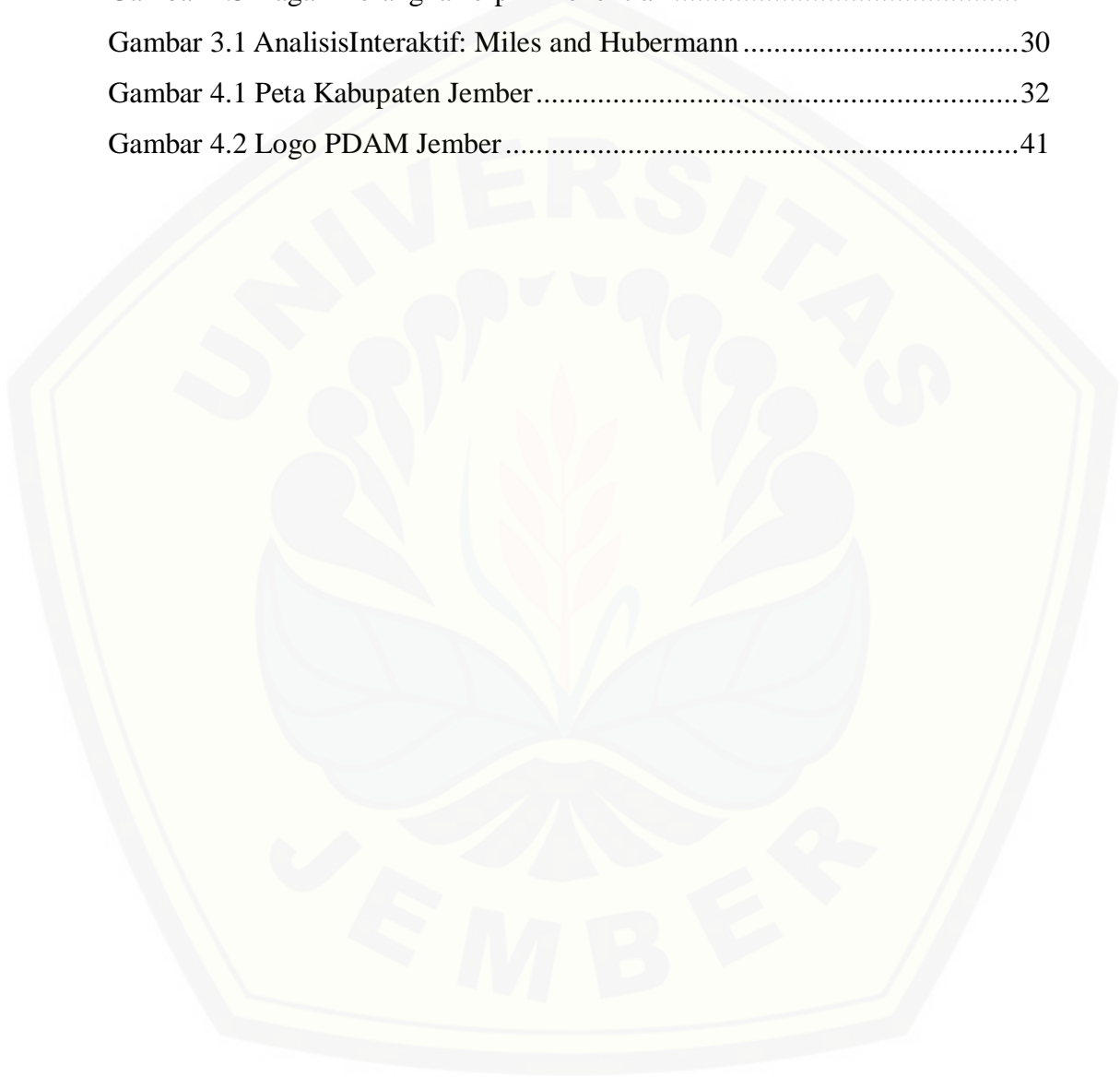
**DAFTAR TABEL**

	halaman
Tabel 1.1 Posisi Pinjaman Jangka Panjang per tahun 2007 .....	2
Tabel 1.2 Posisi pinjaman SLA/RDA per tahun 2007 .....	2
Tabel 1.3 Rekapitulasi Daftar Rekening yang akan Ditagihkan (DRDA) Per Golongan pelanggan PDAM 2002-2006 .....	3
Tabel 1.4 Rekapitulasi Daftar Rekening yang akan Ditagihkan (DRDA) Per Golongan pelanggan PDAM 2007-2014 .....	3
Tabel 1.5 Pendapatan PDAM Jember 2002-2006.....	4
Tabel 1.6 Pendapatan PDAM Jember 2007-2014.....	5



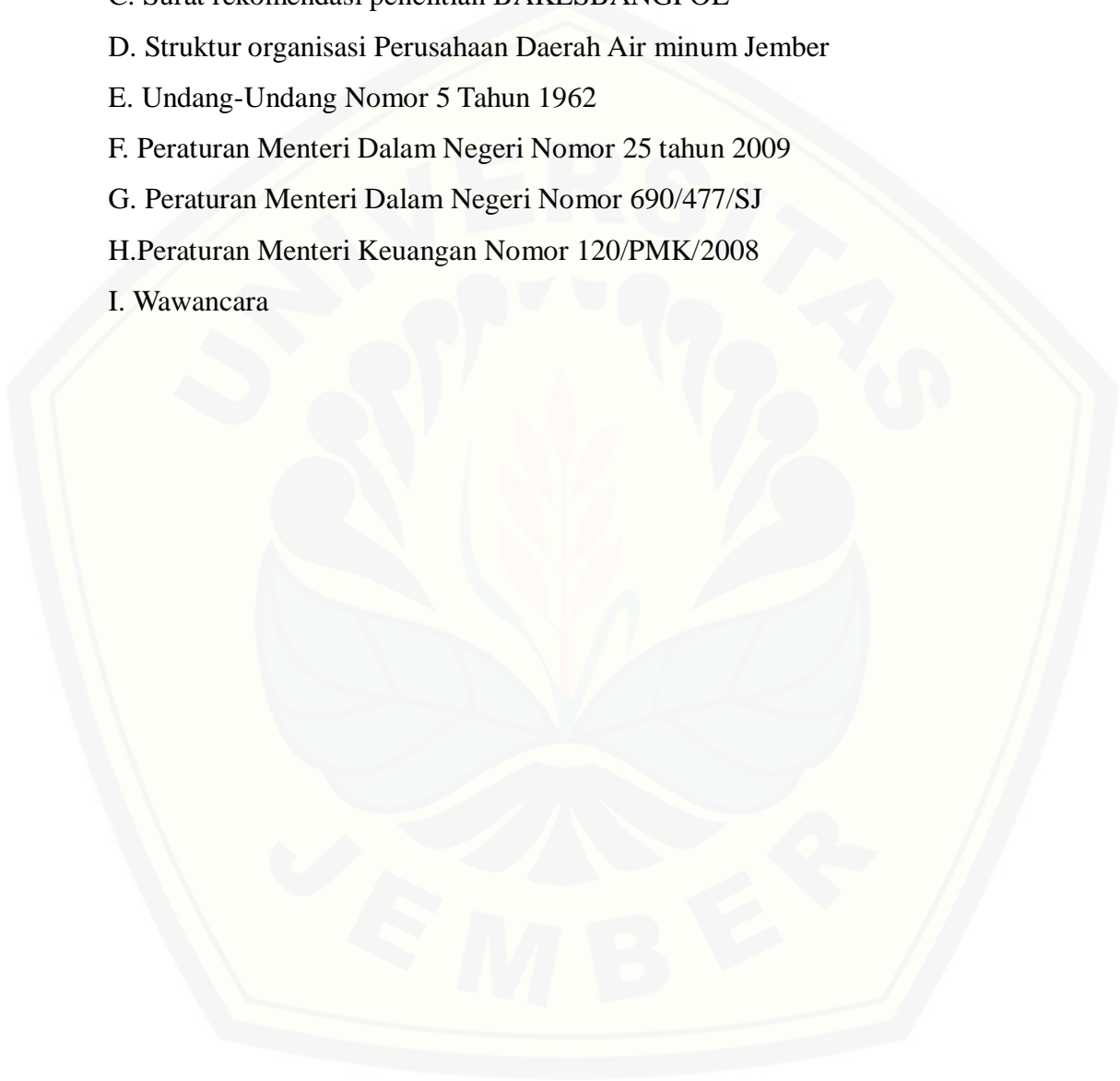
**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Empat Pendekatan Strategik.....	16
Gambar 2.2 Rencana Strategik.....	18
Gambar 2.3 Bagan KerangkaBerpikirPenelitian .....	21
Gambar 3.1 AnalisisInteraktif: Miles and Hubermann.....	30
Gambar 4.1 Peta Kabupaten Jember.....	32
Gambar 4.2 Logo PDAM Jember.....	41



**DAFTAR LAMPIRAN**

- A. Foto wawancara
- B. Surat selesai penelitian PDAM Jember
- C. Surat rekomendasi penelitian BAKESBANGPOL
- D. Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air minum Jember
- E. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962
- F. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 25 tahun 2009
- G. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 690/477/SJ
- H. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120/PMK/2008
- I. Wawancara





## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi dan proses revitalisasi PDAM Jember. Revitalisasi bertujuan untuk mengangkat PDAM Jember menuju perusahaan daerah lebih berdaya. Revitalisasi adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya. Revitalisasi dapat dicapai dengan 3 strategi atau pendekatan yaitu Pencapaian Fokus Pasar, Penciptaan Bisnis Baru, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi (Gouillart & Kelly, 1995:170).

Revitalisasi adalah bagian dari strategi pemberdayaan perusahaan. Sedangkan pemberdayaan perusahaan adalah satu konsep dengan pemberdayaan masyarakat sesuai pendapat Kartasasmita (1996), yaitu upaya untuk meningkatkan harkat dan lapisan masyarakat yang dalam kondisi sekarang tidak mampu untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Dalam pengertian tersebut memberdayakan itu adalah memampukan dan memandirikan masyarakat beserta kelembagaannya termasuk BUMD atau perusahaan daerah.

Cara atau strategi pemberdayaan perusahaan yang digunakan yaitu melalui transformasi organisasi. Transformasi organisasi adalah rancang ulang yang teratur terhadaparsitektur genetis perusahaan sebagai organisasi, yang dicapai dengan mengerjakansecara simultan empat hal yaitu *reframing, restructuring, revitalize, renewal*(Gouillart & Kelly, 1995:6).

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember mulai melayani penyediaan air minum melalui perpipaan di Kabupaten Jember dimulai pada tahun 1932 yang sarananya dibangun oleh pemerintahBelanda. Pada perjalanannya organisasi publik penyedia air bersih ini mengalami pasang surut menjalankan tujuan organisasinya. Salah satu yang menarik dibahas adalah periode 2007-2015 di bawah kepemimpinan Taufan selaku Direktur Utama. Pada periode beliau

PDAM Jember mengalami kebangkitan dan kemajuan yang signifikan setelah melakukan revitalisasi perusahaan.

Revitalisasi perusahaan dilakukan setelah adanya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120/PMK.05/2008 tentang penyelesaian piutang Negara yang bersumber dari pinjaman luar negeri, rekening dana investasi dan rekening pembangunan daerah pada Perusahaan Daerah Air Minum yang diberlakukan tanggal 19 agustus 2008. Dampak dari revitalisasi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Mampu melunasi hutang di tahun 2011

Per tahun 2007 PDAM Jember masih memiliki hutang baik hutang luar negeri maupun dalam negeri. Jumlah hutang itu berasal dari FEL (*Foreign Exchange Loan*) IBRD, RDI(Rekening Dana Investasi), PMP (Penyertaan Modal Pemerintah) dan SLA (*Subsidiary Loan Agreement*)/RDA yang jumlahnya seperti yang tertera pada data berikut ini.

**Tabel 1.1 Posisi pinjaman jangka panjang per tahun 2007**

Jenis hutang	Pokok	Bunga	Denda	Total
F E L IBRD	1.864.395.008,72	2.766.731.184,83	-	4.631.126.193,55
R D I	105. 998.351,91	53.794.028,70	-	159.792.344,61
P M P				
TOTAL HUTANG JANGKA PANJANG				4.790.918.538,16

Sumber. diolah dari *Corporate plan 2008-2012* PDAM Kabupaten jember

**Tabel 1.2 Posisi pinjaman SLA/RDA per tahun 2007**

Jenis Hutang	Pokok	Bunga	Denda	Total
SLA/RDA	2.031.964.900	1,947.45.278,97	2.649.162.950,26	6.628.573.129,23

Sumber. diolah dari *Corporate plan 2008-2012* PDAM Kabupaten Jember

Menurut tabel di atas terlihat jumlah hutang per 2007 dari berbagai sumber terhutang. Beberapa hutang pokok tersebut akhirnya mampu dibayarkan lunas dengan persentase 100% pada tahun 2011. Untuk bunga dan denda dianggap lunas karena dibayar oleh pemerintah pusat dengan beberapa syarat pengajuan *corporate plan* dan melunasi hutang pokok sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120/PMK.05/2008.

## 2. Pertumbuhan Pelanggan

Dampak kedua setelah adanya revitalisasi adalah PDAM Jember selaku organisasi publik sejak 2007-2014 mengalami pertumbuhan signifikan pada pelanggan. Dapat kita lihat sebelum jumlah pelanggan adalah sebagai berikut.

Tabel 1.3 Rekapitulasi Daftar Rekening yang akan Ditagihkan (DRDA) Per Golongan pelanggan PDAM 2002-2006

PELANGGAN					
Tahun	2002	2003	2004	2005	2006
Jumlah	20.975	21.346	21.373	22.738	23.271

Sumber. diolah dari data pelanggan PDAM Kabupaten Jember

Setelah masuk tahun 2007-2015 data pelanggan adalah sebagai berikut.

Tabel 1.4 Rekapitulasi Daftar Rekening yang akan Ditagihkan (DRDA) Per Golongan pelanggan PDAM 2007-2015

PELANGGAN									
Tahun	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Jumlah	23.633	24.187	25.218	26.069	27.246	28.859	30.066	31.158	32.100

Sumber. diolah dari data pelanggan PDAM Kabupaten Jember

Dari data diatas dapat diketahui persentase kenaikan dari tahun 2002-2006 hanya mencapai 10,95%, sedangkan pada 2007 sampai 2015 adalah sebesar 31,84% dalam rentang 8 tahun kepemimpinan Taufan.

## 3. Pendapatan yang naik

PDAM Jember selaku organisasi publik sejak 2007-2015 mengalami pertumbuhan signifikan pada pendapatan. Dapat kita lihat sebelum 2007 jumlah pelanggan adalah sebagai berikut.

Tabel 1.5 Pendapatan PDAM Jember 2002-2006

Pendapatan					
Tahun	2002	2003	2004	2005	2006
Jumlah	5.420.437.0000	6.548.590.000	7.138.994.000	8.198.031.000	8.548.967.000

Sumber. diolah dari data pendapatan PDAM Kabupaten Jember

Setelah masuk tahun 2007-2014 mengalami pertumbuhan sebagai berikut.

Tabel 1.6 Pendapatan PDAM Jember 2007-2014 (dalam ribuan)

	Pendapatan							
Tahun	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
jumlah	11.261.904	12.925.317	13.340.948	14.056.373	16.031.765	20.381.675	23.693.814	25.423.253

Sumber. diolah dari data pendapatan PDAM Kabupaten Jember

Dari data diatas dapat diketahui persentase kenaikan dari tahun 2002-2006 hanya mencapai 57,71%, sedangkan pada 2007 sampai 2014 adalah sebesar 125,75% dalam rentang 7 tahun kepemimpinan Taufan.

#### 4. Menyumbang PAD (Pendapatan Asli Daerah)

Dampak yang lain dari adanya revitalisasi PDAM Jember adalah mampu menyumbang PAD ditahun 2014 kemarin sebesar 500 juta rupiah, bahkan sudah dibayarkan sejak awal Oktober 2014 (<http://Surabaya.tribunnews.com/2014/10/21/pdam-jember-penuhi-target-pad-rp500-juta>). Padahal sebenarnya menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 25 tahun 2009 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2010 dijelaskan bahwa pemerintah daerah agar tidak menetapkan target pendapatan yang berasal dari setoran laba bersih Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang cakupan pelayanannya belum mencapai 80% dari jumlah penduduk dalam wilayah administrative daerah Kabupaten/Kota pemilik PDAM. Tetapi sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 690/477/SJ tanggal 18 Februari 2009 perihal percepatan terhadap program penambahan 10 juta sambungan rumah air minum tahun 2009 sampai 2013. Untuk PDAM yang belum memenuhi kebutuhan di atas, agar bagian laba yang diperoleh diupayakan untuk direinvestasikan dalam rangka meningkatkan kualitas dan jangkauan layanan. Maka dari itu, PDAM Kabupaten Jember menyumbang PAD dikarenakan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri tersebut.

Menurut penjelasan permasalahan di atas, menjadi menarik bagi peneliti untuk meneliti strategi dan proses revitalisasi PDAM Jember tahun 2007-2014 dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan daerah diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 27 tahun 1992 pasal 5 tentang perusahaan daerah, yang menyatakan perusahaan daerah didirikan dengan tujuan sebagai berikut.

- a. menambah penghasilan daerah.
- b. pembangunan daerah khususnya.
- c. pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil dan makmur.

Disamping tujuan diatas, PDAM mempunyai dua fungsi yaitu pertama PDAM menjadi fungsi sosial yang merupakan kewajiban PDAM memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat tanpa memperhatikan strata sosialnya. Kemudian yang kedua adalah PDAM mempunyai fungsi ekonomi yaitu dalam pengelolaannya agar menganut prinsip-prinsip ekonomi yakni mendapatkan keuntungan (*profit oriented*) guna menunjang kelangsungan hidup dan pelayanan, serta perluasan area pelayanan (PDAM Jember, 2011).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah menurut Kartini Kartono (1980) adalah sembarang situasi yang memiliki sifat-sifat khas (karakteristik) yang belum mapan atau belum diketahui untuk dipecahkan atau diketahui secara pasti. Rumusan masalah yang akan dikaji adalah sebagai berikut.

1. Apa strategi revitalisasi yang dilakukan oleh PDAM Jember?
2. Bagaimana proses strategi revitalisasi dilakukan oleh PDAM Jember?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan gambaran yang ingin dicapai peneliti dalam penelitiannya. namun tujuan apa yang hendak dicapai tidak boleh menyimpang dari apa yang sudah dicantumkan dalam perumusan masalah. Hal ini bertujuan

agar penelitian bisa fokus dan tidak keluar dari pembahasan permasalahan atau dengan kata lain memberikan bingkai penelitian. Menurut Usman dan Akbar (2003:29) tujuan penelitian ialah pernyataan mengenai apa yang hendak kita capai. sesuai definisi tujuan diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdiskripsikan bagaimana proses dan strategi revitalisasi dilakukan BUMD PDAM Jember saat ini.
2. Untuk mengetahui kebenaran PDAM Jember melakukan revitalisasi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Setiap penelitian yang dilakukan harus memiliki manfaat kepada lingkungan sekitar terkait objek dan bahasan penelitiannya. Manfaat penelitian akan memberikan kegunaan dari ranah akademis, pemerintah dan instansi terkait, serta kehidupan masyarakat secara luas. Manfaat Secara umum ada tiga kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

1. Manfaat akademis

Secara teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai salah satu landasan referensi kajian penelitian terkait strategi revitalisasi di PDAM Jember sehingga mampu menambah kognisi pembaca.

2. Bagi pemerintah dan instansi terkait

Memberi suatu gambaran terkait pelaksanaan revitalisasi PDAM Jember kepada pemerintah karena PDAM Jember belum menyatakan yang dilakukan adalah revitalisasi.

3. Bagi masyarakat luas

Memberi pengetahuan terkait proses revitalisasi PDAM Jember kepada masyarakat yang notabene pelaksanaan internal yang dilakukan PDAM Jember masyarakat jarang yang tahu sehingga mampu menambah pengetahuan umum tentang PDAM Jember.

## BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Konsep Dasar

Konsep menurut Usman dan Akbar (2003:88) adalah pengertian abstrak yang digunakan para ilmuwan sebagai komponen dalam membangun proposisi dan teori. Konsep dasar dalam penelitian adalah bagian penting dalam sebuah penelitian. Konsep dasar yang dibangun diharapkan mampu menjawab apa yang ingin dipertanyakan oleh peneliti.

Diharapkan setelah tersusun dengan rapi saat seorang peneliti mampu merumuskan konsep dasar dengan baik sehingga alur dan kerangka berpikirnya mampu mewujudkan kerangka teoritis yang jelas maka seorang peneliti mampu mengklasifikasikan masalah dengan lebih efektif dan benar.

Berdasarkan pada definisi konsep dasar tersebut, peneliti mencoba merangkai konsep dasar penelitian sebagai berikut.

1. Administrasi publik dan Organisasi publik.
2. New Public Management
3. Perusahaan daerah sebagai organisasi publik.
4. Manajemen perubahan dan pemberdayaan masyarakat.
5. Transformasi organisasi.
6. Strategi revitalisasi.

Keenam konsep dasar tersebut diharapkan mampu membentuk kerangka berpikir peneliti yang dapat mempermudah peneliti untuk menemukan jawaban atas suatu permasalahan penelitian yang dirumuskan. Dengan kata lain, konsep administrasi publik & organisasi publik, perusahaan daerah sebagai organisasi publik manajemen perubahan & pemberdayaan masyarakat, transformasi organisasi, revitalisasi, dan strategi revitalisasi menjadi gambaran umum peneliti untuk mengkaji lebih lanjut terkait strategi dan proses revitalisasi yang dilakukan di PDAM Jember.

## 2.2 Administrasi Publik & Organisasi Publik

Pengertian administrasi publik menurut Dimock, Dimock & Fox (1983) adalah produksi barang dan jasa yang direncanakan untuk melayani kebutuhan masyarakat konsumen. Definisi tersebut melihat administrasi publik sebagai kegiatan ekonomi atau serupa dengan bisnis, tetapi khusus menghasilkan barang dan pelayanan publik. Untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik diperlukan adanya organisasi publik. Organisasi publik adalah konsep dasar yang merupakan jenis dari organisasi yang dibahas peneliti. Konsep organisasi publik Menurut Ndraha (2005:18) adalah organisasi yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa publik dan layanan *civil*. organisasi publik tidak murni menjalankan pelayanan saja, tapi ada yang menjalankan bisnis namun tetap bertujuan pada pelayanan masyarakat. Jika dianalogikan, organisasi publik dan organisasi bisnis adalah sebuah ibarat dua mata uang yang berbeda namun bisa saling melengkapi dan mengisi satu sama lain. Pola *simbiosis mutualisme* menjalankan bisnis dan pelayanan pada organisasi publik tersebut bukan merupakan yang salah. sesuai dengan pendapat yang diutarakan Osborne dan Gaebler (1992:xix) yang dikutip Kusdi (2009:52) yang menyatakan bahwa pelayanan publik melalui birokrasi pemerintahan memerlukan transformasi lebih jauh, yaitu mengubah paradigma yang selama ini digunakan. Mereka mengusulkan perombakan corak pemerintahan ke arah *entrepreneurial government*, yaitu suatu pemerintahan yang dijiwai dengan jiwa kewirausahaan. Hal ini menggambarkan ideologi bisnis disuntikkan ke dalam sektor publik. Gambaran ideal pelayanan publik diharapkan dimasa mendatang menurut mereka adalah campuran antara karakter publik dan privat, yang pada tahap tertentu menerapkan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan orientasi kepada pelanggan yang dalam hal ini adalah masyarakat.

## 2.3 New Public Management

New public management secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain



untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern (Vigoda, 2003:812).

Konsep *New Public Management* ini dapat dipandang sebagai suatu konsep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan oleh instansi dan pejabat-pejabat pemerintah. Dengan konsep seperti inilah maka Christopher Hood (1995) yang dikutip Miftah Thoha (2010:75) mengatakan bahwa *New Public Management* mengubah cara-cara dan model birokrasi publik yang tradisional ke arah cara-cara dan model bisnis privat dan perkembangan pasar. Cara-cara legitimasi birokrasi publik untuk menyelamatkan prosedur dari diskresi administrasi tidak lagi dipraktikkan oleh *New Public Management* dalam birokrasi pemerintah.

Donald Kettl (2000) yang dikutip Miftah Thoha (2010:75) menyebut *New Public Management* sebagai “*the global public management reform*” yang memfokuskan pada enam hal berikut.

1. Bagaimana pemerintah bisa menemukan cara untuk mengubah pelayanan dari hal yang sama dan dari pasar pendapatan yang kecil.
2. Bagaimana pemerintah bisa menggunakan insentif pola pasar untuk memperbaiki partologi birokrasi, bagaimana pemerintah bisa mengganti mekanisme tradisional “komando-kontrol” yang birokratis dengan strategi pasar yang mampu mengubah perilaku birokrat.
3. Bagaimana pemerintah bisa menggunakan mekanisme pasar untuk memberikan kepada warga negara (pelanggan) alternatif yang luas untuk memilih bentuk dan macam pelayanan publik atau paling sedikit pemerintah bisa mendorong timbulnya keberanian untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada warganya.
4. Bagaimana pemerintah bisa membuat program yang lebih responsif. Bagaimana pemerintah bisa melakukan desentralisasi responstabilitas yang lebih besar dengan memberikan kepada manajer-manajer terdepan insentif untuk memberikan pelayanan.

5. Bagaimana pemerintah bisa menyempurnakan kemampuan untuk membuat dan merumuskan kebijakan. Bagaimana pemerintah bisa memisahkan perannya sebagai pembeli pelayanan (kontraktor) dari perannya sebagai pemberi pelayanan yang sesungguhnya.
6. Bagaimana pemerintah bisa memusatkan perhatiannya pada hasil dan dampaknya (*output* dan *outcome*) ketimbang perhatiannya pada proses dan struktur. Bagaimana mereka bisa mengganti sistem yang menekankan pada alur atas-bawah (*top-down*), dan sistem yang berorientasi pada aturan (*rule-driven systems*) kepada suatu sistem yang berorientasi pada alur bawah-atas (*bottom-up*) dan sistem berorientasi hasil.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *New Public Management* ini berkaitan dengan penggunaan mekanisme pasar ke dalam sektor publik. Proses hubungan antara instansi pemerintah dengan pelanggannya dalam proses pemberian pelayanan publik dipahami sama dengan proses hubungan transaksi yang dilakukan oleh dunia pasar. Adanya *New Public Management* yang mengedepankan kebutuhan pelanggan ini diharapkan mampu memberikan pelayanan yang efektif dan efisien sesuai kebutuhan pasar.

## **2.4 Perusahaan Daerah Sebagai Organisasi Publik**

Konsep Perusahaan Daerah menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 1992 tentang Perusahaan Daerah adalah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-Undang yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-Undang. Tujuan dibentuknya perusahaan daerah menurut Kepmendagri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum BUMD, yaitu bersifat memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum, dan memupuk pendapatan. Dari tujuan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan daerah merupakan organisasi publik yang juga menjalankan bisnis untuk keberlangsungan pelayanan masyarakat dan pendapatan bagi pemerintah. Konsep perusahaan daerah adalah kata lain dari Badan Usaha Milik Daerah yang menjadi

objek penelitian ini. Secara nomenklatur berubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah atau disingkat BUMD. Istilah BUMD baru muncul setelah terbitnya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Sebelum adanya BUMD, lebih sering menggunakan nomenklatur Perusahaan Daerah, hal ini sebagaimana terdapat pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Namun karena tetap dipakainya Undang-Undang Nomor 5 tahun 1962 dapat dikatakan tetap perusahaan daerah juga.

Bentuk hukum yang mengatur perusahaan daerah agar peneliti mampu lebih rinci memaparkan adalah sebagai berikut.

- a) UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah  
Landasan hukum utama bagi BUMD adalah mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (PD) yang berlaku sampai saat ini. Berdasarkan ketentuan ini status BUMD sebagai Perusahaan Daerah adalah perusahaan yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan.
- b) Peraturan pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi Sebagai Daerah Otonom.  
Ditegaskan dalam peraturan pemerintah ini mengenai kewenangan pemerintah daerah dalam membentuk dan mengelola BUMD setelah sebelumnya dibuat dahulu UU Nomor 5 tahun 1962
- c) UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah  
Diatur juga dalam Undang-undang ini yang menyatakan bahwa “Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah.”
- d) UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara  
Pada Undang-Undang ini juga menegaskan adanya perusahaan daerah. Isi pernyataan penegasan perusahaan daerah pada undang-undang ini adalah sebagai berikut.

“Perusahaan Daerah adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah.”

## **2.5 Manajemen Perubahan dan Pemberdayaan Masyarakat**

### **2.5.1 Manajemen Perubahan**

Konsep manajemen perubahan dalam penelitian ini sangat penting karena penelitian ini menyangkut perubahan dari PDAM Jember menjadi organisasi yang lebih berdaya. Sebuah organisasi harus berubah untuk dapat bertahan ataupun berkembang. Hal ini sesuai pendapat Prahalad dan Hamel (1994), yang mengatakan "*if you don't change, you die*". Untuk itu perlu manajemen perubahan untuk menata kelangsungan organisasi yang berjalan dinamis. Manajemen perubahan menurut Winardi (2008:61) adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik dan komunikasi.

Suatu upaya melakukan perubahan harus mempunyai arah yang jelas sehingga menuju pada kondisi yang diharapkan. Untuk itu, perubahan harus mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas. Menurut Robbins (2001:542) yang dikutip oleh Wibowo (2006:90) menjelaskan bahwa tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Namun, diingatkan bahwa perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dan mempertimbangkan agar manfaat yang ditimbulkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan lebih besar dari beban kerugian yang harus ditanggung (Greenberg dan Baron, 2003:604). Menurut Potts dan LaMars (2004:36) perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan saat ini tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya. Sedangkan menurut Pasmore (1994:15) bahwasanya perubahan organisasional bukanlah proses sederhana. Perubahan organisasional adalah mengenai mengubah kinerja organisasi. Lebih jelas ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya, lebih banyak energi komitmen dan kesenangan selama proses perubahan. Kita memulai setiap usaha perubahan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan.

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik benang merahnya bahwasanya manfaat perubahan yaitu menghasilkan sebuah pergeseran keadaan, dari keadaan

organisasi saat ini menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan. Selain itu, perubahan bertujuan membawa kejelasan ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya, serta adanya perbaikan kinerja organisasi atau perusahaan.

## 2.5.2 Pemberdayaan Perusahaan Daerah

Konsep pemberdayaan masyarakat dalam penelitian ini diperlukan sebagai tujuan dari adanya manajemen perubahan. Konsep pemberdayaan perusahaan daerah ini menjadi satu dengan konsep pemberdayaan masyarakat. Pengertian pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan lapisan masyarakat yang dalam kondisi sekarang tidak mampu untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan keterbelakangan. Hal ini berarti bahwa memberdayakan itu adalah memampukan dan memandirikan masyarakat beserta kelembagaannya (Kartasasmita, 1996). Jadi pemberdayaan masyarakat yang dimaksudkan tidak hanya terbatas pada memberdayakan masyarakatnya saja, melainkan juga memberdayakan organisasi atau lembaga yang tujuan akhirnya juga untuk memberdayakan masyarakat.

Khusus dalam hal BUMD, upaya memberdayakan harus itu haruslah pertama-tama dimulai dengan menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensinya untuk berkembang. Ini dengan landasan pertimbangan bahwa setiap masyarakat dan kelembagaannya, memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Maka dengan pemberdayaan itu pertama-tama merupakan upaya untuk membangun daya dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi dan daya yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Selanjutnya, yang kedua, adalah memperkuat potensi atau daya yang dimiliki tersebut, dimana untuk ini diperlukan langkah-langkah yang lebih positif dan nyata, penyediaan berbagai input yang diperlukan, serta pembukaan akses kepada berbagai peluang sehingga semakin berdaya memanfaatkan peluang. Akhirnya, yang ketiga, dimana memberdayakan berarti pula melindungi, sehingga dalam proses pemberdayaan haruslah dicegah agar jangan pihak yang lemah menjadi bertambah lemah, tapi dapat hidup dengan daya saing yang memadai.

Sedangkan menurut Nisjar (1995:11) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2014:81), menyatakan bahwa pemberdayaan organisasi dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang, sehingga diharapkan organisasi lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, etos kerja tinggi, yang pada akhirnya produktivitas organisasi meningkat. Untuk merealisasikan pemberdayaan organisasi, Devrye (1994:159) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2014:83) memberikan tujuh cara yang terkenal dengan “*seven keys points of empowerment*” yaitu sebagai berikut.

1. Mengurangi hambatan-hambatan birokrasi yang tidak perlu untuk membuat karyawan lebih bertanggungjawab dan memiliki daya tangkap.
2. Membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan berkata “ya” daripada menolaknya.
3. Memberikan keberanian kepada karyawan untuk mengambil risiko dan belajar dari kesalahan.
4. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar.
5. Memperkenalkan teknik bekerja dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik.
6. Menciptakan kondisi atau perasaan yang dibutuhkan diantara karyawan, baik dalam pelayanan intern maupun pelayanan kepada masyarakat luas.
7. Dalam organisasi saya sendiri, akan ditempuh peningkatan pelayanan.

## **2.6 Transformasi organisasi**

Konsep transformasi yang dinyatakan oleh Gouillart dan Kelly (1995:6), adalah rancang ulang yang teratur terhadap arsitektur genetis perusahaan sebagai organisasi, yang dicapai dengan mengerjakan secara simultan empat hal sebagai berikut.

## 1. *Reframing*

Konsep organisasi tentang apa yang akan dan apa yang dapat dicapai. Reframing ditujukan pada pikiran perusahaan dengan membuka pikiran organisasi dan menyuntikkan visi dan keyakinan baru. Ada tiga dimensi yang perlu dilakukan dalam reframing, yaitu: mencapai mobilisasi, menciptakan visi, dan membangun sistem pengukuran dan target.

## 2. *Restructuring*

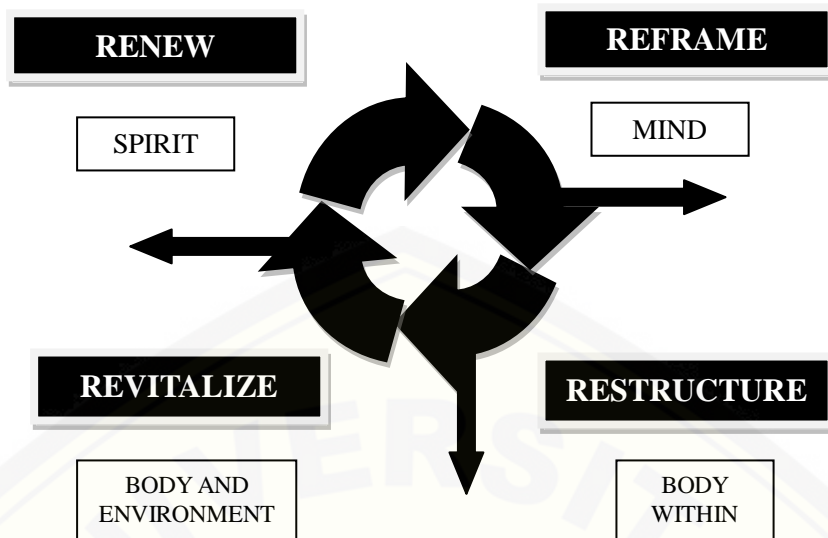
Perbaiki kembali fisik organisasi agar menjadi ramping dan sehat serta dapat mencapai tingkat kinerja yang kompetitif sebagai alat saing, dengan melakukan tiga hal yaitu: membangun model ekonomi, menyesuaikan prasarana fisik organisasi, dan merancang ulang arsitektur proses dan sistem organisasi.

## 3. *Revitalize*

Upaya mendorong pertumbuhan dengan mengaitkan organisasi kepada lingkungannya. Revitalisasi merupakan suatu faktor utama yang membedakan proses transformasi dari pengurangan organisasi (downsizing). Revitalisasi menuntut dilakukan tiga hal yaitu: mencapai fokus pasar, menemukan bisnis baru, dan mengubah aturan main melalui pemanfaatan teknologi informasi.

## 4. *Renewal* atau pembaharuan

Berkaitan dengan aspek manusiawi dan semangat organisasi. Renewal berarti menanamkan keterampilan dan tujuan baru kepada seluruh individu organisasi sehingga organisasi dapat memperbaharui dirinya. Ada tiga sistem pembaharuan, yaitu: menciptakan struktur imbalan, membentuk pelatihan perorangan dan mengembangkan organisasi.



Gambar 2.1 Empat Pendekatan Tranformasi Organisasi

Transformasi dapat juga dikatakan sebagai perwujudan langkah perusahaan dalam menjalankan manajemen perubahannya yang bertujuan memberdayakan perusahaan. rancang ulang digunakan untuk memperbaiki kekurangan ataupun kesalahan yang telah dilakukan sehingga tahu dan mampu membuat langkah pengambilan keputusan yang tepat. setelah tahu apa yang harus dirancang ulang maka akan ditentukan sikap melakukan 4 hal secara simultan sesuai teori Guillard dan Kelly di atas. Rancang ulang dalam penelitian ini hanya fokus membahas pada langkah revitalisasi.

## 2.7 Strategi Revitalisasi

### 2.7.1 Definisi Strategi Revitalisasi

Konsep strategi revitalisasi adalah penyatuan dua konsep menjadi satu. dua konsep tersebut adalah konsep strategi dan konsep revitalisasi. Pengertian strategi menurut Nawawi (2005:147-148), dari sudut etimologis (asal kata) adalah penggunaan kata strategi dalam manajemen yang dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pada tujuan strategik organisasi. Sedangkan pengertian revitalisasi menurut Guillard dan Kelly (1995:7) adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan menyelaraskan



organisasi dengan lingkungannya.

Menurut penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi revitalisasi adalah suatu kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang guna memacu pertumbuhan organisasi dengan menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya. Setiap perusahaan daerah mempunyai strategi dalam pengelolaannya. Strategi yang diterapkan harus sesuai dengan keadaan perusahaan daerah tersebut. Strategi yang salah akan membuat perusahaan daerah condong kepada keterpurukan.

## 2.7.2 Proses Revitalisasi

Proses revitalisasi pada sebuah perusahaan daerah dapat dilaksanakan dengan berbagai strategi atau pendekatan. Pendekatan yang dipakai harus diselaraskan lingkungan guna memacu pertumbuhan organisasi. Menurut Gouillart dan Kelly (1995:170), hal tersebut dapat dicapai dengan 3 pendekatan sebagai berikut.

### A. Pendekatan Fokus Pasar (*Achieve Market Focus/market niche*)

Pendekatan fokus pasar merupakan upaya dalam menghubungkan pola pikir organisasi secara keseluruhan terhadap lingkungannya. Menggunakan sistem revitalisasi yang berarti pertumbuhan (*growth*) dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi. Dengan cara mengenal para pengguna jasa dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi, serta memanfaatkan input dari para pengguna jasa untuk menyempurnakan strategi organisasi.

Pendapat diatas senada dengan pendapat Amirullah (2015:108) yang menyebutkan tentang fokus pasar merupakan segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu yang disebut pula sebagai ceruk pasar. Dan strategi fokus pasar ada dua yaitu keunggulan biaya dan *diferensiasi*. Menurut pengertian ini mempunyai kesimpulan bahwa kepentingan pelanggan adalah hal utama dengan melakukan hal berbeda yang lebih baik atau *diferensiasi*, serta yang kedua adalah keunggulan biaya yang menarik minat pelanggan.

## B. Penciptaan Bisnis Baru (*invent New Business*)

Pendekatan yang kedua yaitu penciptaan bisnis baru. penciptaan bisnis baru adalah strategi yang digunakan dengan menyelaraskan *core competence* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan para pengguna jasa serta menciptakan peluang untuk perubahan dan perbaikan kinerja organisasi. Dalam pelaksanaan pendekatan ini, pendekatan awal yaitu fokus pasar atau fokus pada kepentingan pelanggan adalah hal utama yang nantinya akan diiringi profit perusahaan jika kepentingan pelanggan terpenuhi.

## C. Pemanfaatan Teknologi Informasi (*changing the rules through information technology*)

Melalui pendekatan ini organisasi diharapkan mampu memanfaatkan teknologi sebagai pondasi dalam mencari jalan baru guna menghadapi kompetisi dan kemajuan zaman yang semakin hari semakin berkembang. Teknologi dapat diandalkan layaknya sistem syaraf manusia yang dapat menghubungkan seluruh bagian-bagian yang ada pada badan manusia sehingga dapat memberikan syarat bagi suatu gejala yang dihadapi oleh masing-masing bagian organ tubuh manusia.

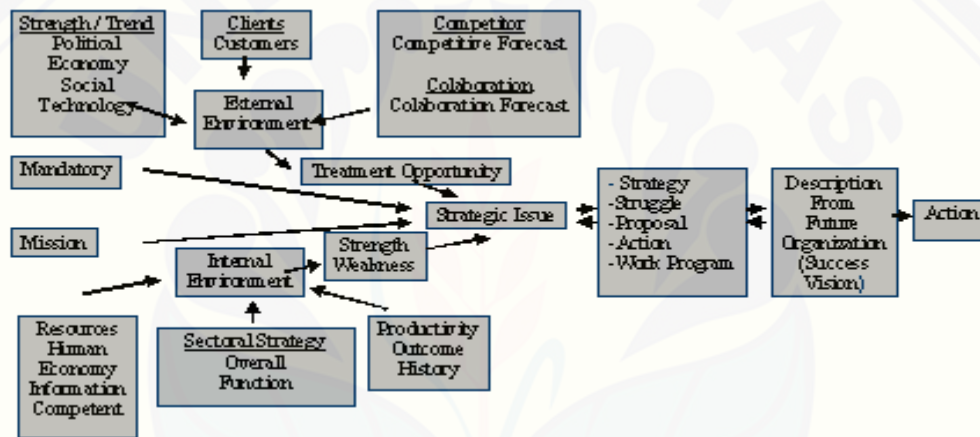
Tidak dipungkiri bahwa teknologi berbagai unit organisasi dapat saling terhubung sehingga dapat mengintegrasikan informasi dan proses pengambilan keputusan. Teknologi informasi dapat membuat pekerjaan lebih cepat, efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Mas Roro (2009) Revitalisasi sektor publik dimaksudkan adalah revitalisasi organisasi sektor publik dalam pengadaan barang maupun pelayanan publik berdasarkan rencana strategik atau memperbaiki. Kemampuan organisasi dalam merevitalisasi organisasi publik tergantung pada kemampuan organisasi melaksanakan tujuan organisasi berdasarkan rencana strategik yang telah ditetapkan oleh pembuat keputusan. Artinya, setting

pencapaian tujuan organisasi telah direncanakan secara matang, efektif dan efisien sehingga berdampak pada keberlanjutan organisasi. Untuk itu, upaya merevitalisasi organisasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Menyusun rencana strategik organisasi publik,
2. Menyusun standarisasi pelayanan prima.

Rencana strategik menurut Bryson (1988, 50-51), sebagaimana terlihat pada gambar 1 merupakan satu cara merevitalisasi organisasi sektor publik dengan memperhatikan baik lingkungan eksternal organisasi maupun lingkungan internal organisasi. Untuk itu John Bryson menyusun gambar 1 renstra sebagai berikut.



Gambar 2.2 Rencana Strategik  
 Sumber: adopt from John M. Bryson, (1988, 50-51)

Berdasarkan bagan tersebut Bryson (1988:46-59), terlihat bahwa organisasi publik diharapkan memperhatikan *Pertama*, lingkungan eksternal sebagai sumber energi hidup organisasi, yaitu: (1). Tekanan yang dihadapi organisasi meliputi: (a). Politik, ekonomi, teknologi bahwa desain renstra mempertimbangkan perkembangan politik, ekonomi di dalam maupun di luar negeri, teknologi merupakan alat yang digunakan oleh organisasi sebagai mempercepat input data dan proses data sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan. (2). *Client* maupun *customer* (pelanggan). Artinya, klien organisasi diperhatikan sedangkan pelanggan terbagi menjadi pelanggan lama dan baru. Adapun perlakuan bagi pelanggan lama diberikan berbagai tawaran menarik seperti: voucher atau

discount dan lain-lain agar tetap bergantung pada organisasi publik dan membuka pelanggan baru untuk memperbesar pasar sehingga rencana pelanggan sudah dapat dirumuskan secara matang dengan indikator pencapaiannya. (3). Memprediksi kemampuan organisasi untuk melaksanakan kegiatan dengan pilihan: (a). Kolaborasi dengan organisasi lain yaitu didasarkan pada kalkulasirasional akan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, (b). Kompetitif: yaitu kemampuan organisasi untuk dengan rasional memutuskan bersaing dengan kompetitor lainnya dalam rangka penyediaan barang dan jasa publik. Pengetahuan tentang kompetitor organisasi yang didukung oleh data maupun *resources* yang cukup guna diproses secara rasional tentang cost (biaya yang dikeluarkan organisasi) dan benefit atau keuntungan bersih yang akan diterima dalam penyediaan barang dan jasa.

Berdasar tekanan-tekanan yang dihadapi organisasi, klien dan pelanggan yang dihadapi dan bentuk hubungan dengan organisasi lainnya merupakan variabel lingkungan eksternal yang dikalkulasi sebagai peluang (*opportunity*) bagi organisasi yang dihitung secara cermat sehingga renstra yang disusun dapat diimplementasikan dan memberikan keuntungan sebagaimana yang diharapkan. *Kedua*, merevitalisasi lingkungan internal organisasi dengan menggunakan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan potensi) yang dimiliki organisasi dari analisis ini organisasi akan merekomendasi perubahan yang terjadi dalam organisasi untuk menjawab kelemahan organisasi, sehingga organisasi diharapkan mampu atau bersinergi dengan desain renstra lingkungan eksternalnya. Adapun lingkungan internal organisasi meliputi:

1. Mengidentifikasi *existing condition* organisasi yaitu: (a). sumberdaya manusia yang dimiliki menganalisis sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, informasi, anggaran yang tersedia, (b). teknologi yang akan digunakan, (c). menempatkan pegawai berdasar kompetensi yaitu kompetensi manajerial, teknikal, sosial dan intelektual. Artinya, desain struktur organisasi dilakukan dalam rangka melakukan revitalisasi disesuaikan dengan kebutuhan akan pegawai yang mempunyai kapasitas di

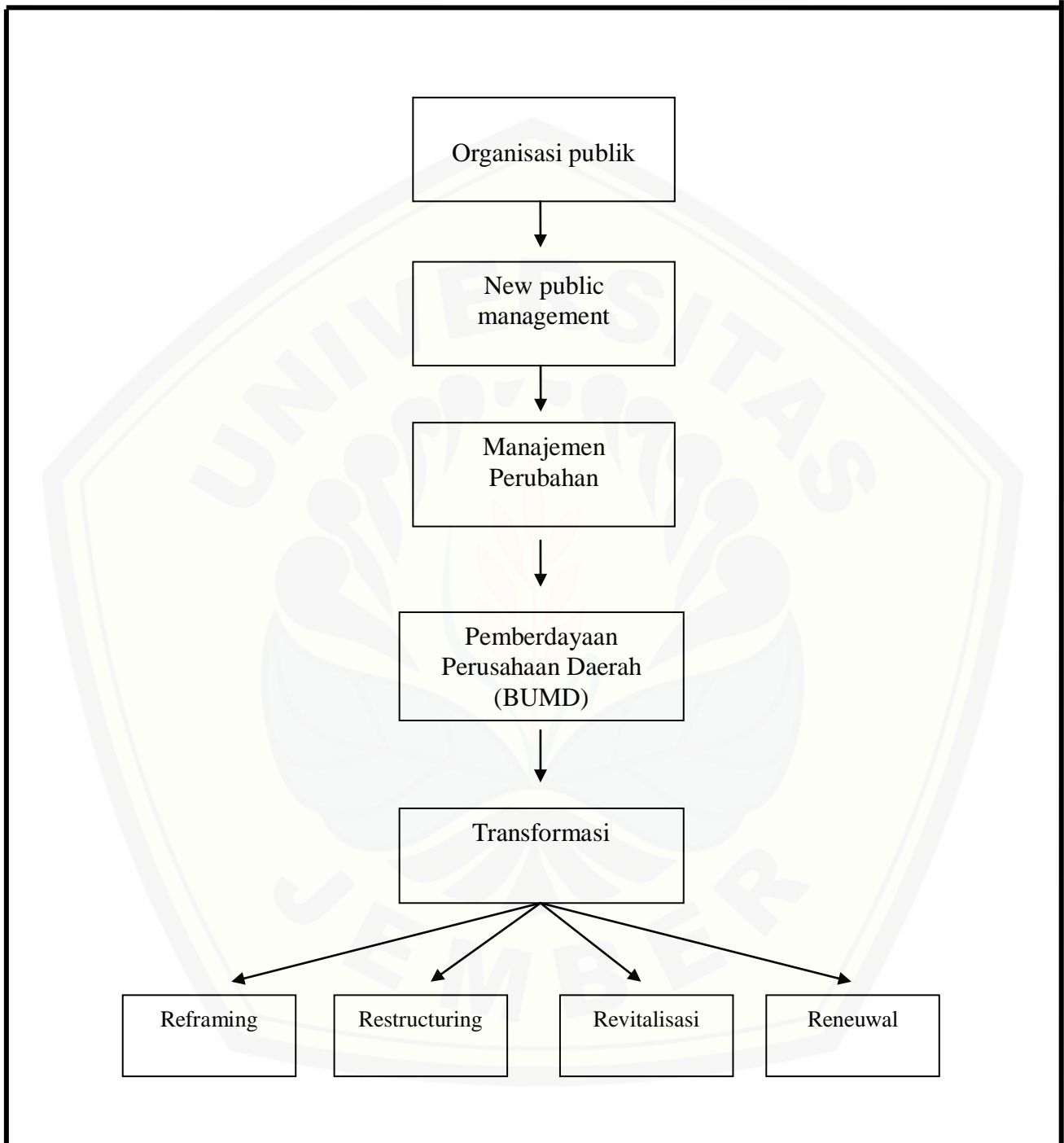
bidangnya dan mempunyai responsibilitas serta akuntabilitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Menganalisis perubahan bersifat fungsional atau menyeluruh,
3. Konteks perubahan berdasar pada sejarah atau *outcomes* (hasil). Pilihan organisasi terhadap desain lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi yang telah diputuskan dengan memperhatikan mandat yang diberikan oleh manajemen puncak serta misi yang harus diikuti oleh organisasi diharapkan organisasi mampu menghadapi tantangan, mampu menyusun proposal dan program serta kegiatan, kemudian diharapkan mampu mewujudkan visi organisasi masa depan serta dapat bertindak sebagaimana ditungkan dalam renstra organisasi publik.

Dengan demikian revitalisasi yang telah disusun dalam rangka mengembangkan organisasi, maka konsekwensi terhadap kebutuhan penyediaan rencana strategis tersebut sangat penting, seperti: *good will* pimpinan daerah dalam menerapkan renstra tersebut secara konsekwen dan bertanggung jawab.

## **2.8 Kerangka Berpikir**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan langkah PDAM Jember dalam melakukan proses dan strategi revitalisasi yang dalam pelaksanaannya mampu mengangkat PDAM Jember menuju perusahaan yang lebih berdaya. Dalam penelitian ini peneliti berusaha merangkai pokok pemikiran yang dirancang dalam suatu kerangka berpikir yang diharapkan dapat memberi jalan bagi proses pemikiran peneliti dalam menjawab dan menganalisis permasalahan dalam penelitian ini sehingga mampu mencapai tujuan penelitian yang diharapkan. Kerangka berpikir dibuat oleh peneliti dalam bentuk bagan seperti ini.



Gambar 2.3 Bagan Kerangka Berpikir Penelitian

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Menurut Sugiyono (2011:2), metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah yang dimaksud dalam hal ini adalah cara-cara yang sifatnya rasional, empiris, sistematis. Sementara itu, Sudjana (2011:52) secara lebih teknis menjelaskan bahwa metode merupakan suatu penekanan strategi, proses, dan pendekatan dalam memilih jenis, karakteristik, serta dimensi ruang dan waktu dari data yang dibutuhkan. Definisi metode menurut Usman dan Akbar (2003:42) merupakan suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu yang mempunyai langkah langkah sistematis.

Metode penelitian sangat penting dalam penelitian karena hasil sebuah penelitian akan sangat bergantung dengan pemilihan metode penelitian. Metode penelitian yang tepat dan ilmiah akan membuat penelitian tersebut benar dan diakui. Ibarat seseorang yang tersesat, jika tidak dapat membaca peta dan mengikuti dengan benar maka dia akan tetap tersesat. Artinya seorang peneliti wajib mengetahui cara yang benar untuk mendapatkan jawaban yang benar.

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Jenis penelitian.
2. Tempat dan waktu penelitian.
3. Data dan sumber data.
4. Penentuan informan penelitian.
5. Teknik pengumpulan data.
6. Teknik menguji keabsahan data.
7. Teknik penyajian data dan analisis data.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian adalah suatu metode yang digunakan untuk memberi pilihan bagi peneliti dalam menentukan beberapa prosedur penelitian yang dilakukan. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:22), jenis penelitian merupakan penegasan tentang kategori penelitian yang

akan dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Usman & Akbar (2003:4) penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk membuat pemerian sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu. Penjelasan lain disampaikan Arikunto (2003:310) yang dikutip dari Prastowo (2012:111) bahwa metode deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, akan tetapi hanya untuk menggambarkan keadaan riil tentang suatu variabel, gejala, atau keadaan objek penelitian. Sesuai definisi tersebut, penelitian ini dilakukan bukan untuk menguji hipotesis tertentu, akan tetapi hanya untuk menggambarkan keadaan riil objek penelitian.

Sedangkan definisi penelitian kualitatif menurut Moleong (2008:6) adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Senada dengan pendapat Moleong, Sugiyono (2011:8) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai suatu metode penelitian naturalistik karena penelitian didasarkan pada kondisi alamiah. Berangkat dari definisi tersebut, penelitian ini berupaya memberi gambaran dan uraian secara jelas tentang proses dilakukannya revitalisasi dan strategi revitalisasi yang dilakukan oleh PDAM Jember.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat dan waktu adalah hal penting dalam sebuah penelitian. Bisa dibayangkan jika tempat dan waktu salah walaupun yang dibahas adalah pada satu bahasan fokus yang sama. Karena kemungkinan antara satu tempat dengan tempat yang lain untuk sama fokusnya sangat jarang. Apalagi terjadi dalam waktu yang sama juga. Jadi bisa disimpulkan bahwa tempat dan waktu sangat mempengaruhi hasil penelitian. Menurut buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah (2012:23), tempat dan waktu penelitian mencakup lokasi sasaran dan kurun waktu penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menentukan kantor PDAM Jember sebagai tempat atau lokasi penelitian. PDAM Kabupaten Jember dipilih sebagai lokasi penelitian



dengan sekian pertimbangan dan alasan sebagai berikut.

1. Belum ada penelitian di PDAM Jember yang mengkaji secara mendalam terkait proses dan strategi revitalisasi PDAM Jember.
2. Mudah memperoleh data dari PDAM Jember karena apa yang dibahas didalam penelitian lebih kepada masalah positif yang dapat bermanfaat bagi instansi terkait dalam menambah citra PDAM Jember.
3. Pentingnya air bagi masyarakat luas sehingga pengelolaannya yang dilakukan oleh PDAM menarik untuk diteliti.

Waktu penelitian dilakukan pada tahun 2016 pada bulan January sampai Februari dengan sasaran waktu penelitian 2007-2015. Peneliti membatasi rentang waktu penelitian dalam 8 tahun terakhir untuk memberikan gambaran terkait dinamika yang terjadi pada proses dan strategi revitalisasi yang dilakukan PDAM Jember.

### **3.3 Data dan Sumber Data**

Data memegang peranan penting dalam sebuah penelitian. Data yang tidak valid sangat mempengaruhi hasil penelitian. Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:23) mendefinisikan data sebagai suatu kumpulan fakta dan informasi yang dapat berbentuk angka dan deskripsi yang berasal dari sumber data. Sedangkan sumber data diartikan sebagai uraian tentang asal diperolehnya data penelitian. Data dibagi menjadi data primer dan sekunder. Data primer adalah data langsung yang didapat dari objek penelitian, sedangkan data sekunder adalah data data yang diperoleh secara tidak langsung dari dokumen atau sumber informasi lainnya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kedua jenis data yang telah dijelaskan untuk mendukung proses penelitian. Data primer didapat dari pengamatan langsung dilapangan dan wawancara kepada informan terkait strategi pemberdayaan revitalisasi di PDAM Jember. Data sekunder sebagai salahsatu jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi data DRDA per golongan pelanggan PDAM 2005-2015, tarif membayar air perpipaan, buku profil PDAM Jember, *Corporate Plan* 2008-2012 PDAM Jember, serta dokumen lain yang

relevan mendukung proses penelitian ini seperti segala aturan-aturan atau dasar hukum yang berkaitan dengan proses dan strategi revitalisasi.

### 3.4 Penentuan Informan Penelitian

Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2012:23), informan adalah orang yang menguasai dan memahami objek penelitian dan mampu menjelaskan secara rinci masalah yang diteliti. Sedangkan pengertian informan menurut Moleong (2008:132), informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam penelitian ini, teknik penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Silalahi (2012:272) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel atau informan yang ada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan terkait masalah penelitian. Penentuan informan penelitian Menurut Faisal (1990) yang dikutip oleh Sugiyono (2011:221) sebaiknya memenuhi kriteria sebagai berikut.

- a. Orang yang mampu memahami suatu masalah yang diteliti dengan proses enkulturasi yaitu proses penghayatan bukan sekedar proses mengetahui.
- b. Orang yang masih berkecimpung dalam masalah yang diteliti.
- c. Orang yang memiliki waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- d. Orang yang mampu menyampaikan informasi secara lebih objektif bukan berdasarkan subjektivitasnya.
- e. Orang yang masih baru dikenal oleh peneliti sehingga peneliti dapat menjadikannya sebagai narasumber atau guru dalam penelitiannya.

Dalam penelitian ini sesuai dengan teknik *purposive sampling*, pengambilan informan berdasar aktor-aktor yang terlibat langsung dan mengetahui latar belakang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Jember. ketiga informan tersebut sebagai berikut.

- a. Direktur Utama PDAM Jember: Drs. Ec. Taufan MM
- b. Kasubag Umum PDAM Jember: Pak Mahsus
- c. Kepala Keuangan PDAM Jember: Pak Pras

d. Direktur Teknis: Pak Bagus

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik dan alat perolehan data yang digunakan oleh setiap peneliti akan berbeda-beda sesuai dengan jenis penelitian, masalah penelitian, serta jenis data yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik dan perolehan data sebagai berikut.

#### 1. Wawancara

Menurut Usman Dan Akbar (2003:57) wawancara merupakan proses tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Menurut Esterberg (2002) yang dikutip dari Sugiyono (2011:233) mengklasifikasikan wawancara kedalam tiga kategori yaitu: wawancara terstruktur, semistruktur, dan tidak terstruktur. Dalam penelitian ini wawancara semistrukturlah yang diterapkan dengan artian pertanyaan berlangsung bebas namun tetap dalam rangka yang jelas terkait topik penelitian tersebut. Sebelum mengajukan pertanyaan, peneliti membuat garis besar pertanyaan yang akan diajukan. Pertanyaan diajukan pada Direktur utama PDAM Jember Drs. Ec. Taufan MM, Kasubag Umum PDAM Jember Pak mahsus, Kepala Keuangan PDAM Jember Pak Pras, Direktur Teknis Pak Bagus.

#### 2. Observasi

Menurut Usman Dan Akbar (2003:54) observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Sedangkan menurut Faisal (1990) yang dikutip oleh Sugiyono (2011:221) observasi diklasifikasikan kedalam 3 kategori, yaitu: observasi partisipatif, observasi terang-terangan dan tersama, serta observasi tak berstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis observasi secara terang-terangan tersamar. Sejak awal penelitian, peneliti memang berterus terang tentang maksud dan tujuan penelitian ini. Akan tetapi peneliti tak menutup kemungkinan melakukan observasi untuk menyelidiki data yang dirahasiakan oleh sumber data jika ada. Alat perolehan data yang digunakan peneliti dalam observasi adalah kamera.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Menurut Usman Dan Akbar (2003:73) mendefinisikan dokumentasi adalah proses pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen. Dalam penelitian ini dokumen yang didapat meliputi data DRDA per golongan pelanggan PDAM 2005-2015, Buku profil PDAM Jember, *corporate plan* 2008-2012 PDAM jember, serta dokumen lain yang relevan mendukung proses penelitian ini seperti segala aturan-aturan atau dasar hukum yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi pemberdayaan revitalisasi.

#### 3.6 Teknik Menguji Keabsahan Data

Pada sebuah penelitian, teknik menguji keabsahan data merupakan hal yang sangat penting karena hasil penelitiannya dapat dipercaya atau tidak berada pada tahapan ini. Untuk itu dirasa sangat perlu peneliti menggunakan teknik menguji keabsahan data dalam penelitian ini sebagai salah satu metode penelitian. Menurut Moleong (2008:327) teknik pemeriksaan keabsahan terdiri dari 8 tahapan, tetapi dalam penelitian ini hanya terdapat 3 tahap yaitu sebagai berikut.

##### 1. Perpanjangan Keikutsertaan

Dalam penelitian kualitatif, merupakan instrument dalam penelitian itu sendiri sehingga keikutsertaan peneliti dalam proses peneliti dalam proses pengumpulan data menjadi salah satu teknik menguji keabsahan data. Seorang peneliti kualitatif membutuhkan waktu yang lebih panjang dalam proses keikutsertaannya untuk mengumpulkan data dalam penelitiannya. Dalam tahapan pertama dari proses menguji keabsahan data, perpanjangan keikutsertaan peneliti artinya menambah waktu pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan memperpanjang waktu seorang peneliti untuk tinggal dilapangan sampai mendapatkan data yang jenuh dalam penelitiannya. Perpanjangan keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data menjadi salah satu cara dalam menguji teknik keabsahan data karena peneliti mampu mempelajari banyak hal dilapangan tentang suatu kehidupan objek penelitiannya sehingga peneliti dapat menguji

secara langsung informasi yang didapatkan mampu dipercaya atau tidak. Peneliti mencoba menambah waktu penelitiannya untuk menguji apakah juga sudah benar data yang telah didapat sebelumnya sehingga dapat dikatakan valid dan pantas untuk disajikan dalam penelitian ini selanjutnya.

## 2. Ketekunan atau Keajegan Pengamatan

Ketekunan dan keajegan pengamatan merupakan tahapan lain yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menguji keabsahan data yang telah didapatkan. Dalam proses ini, peneliti dituntut secara konsisten untuk melakukan pengamatan secara lebih rinci tentang segala hal yang berkaitan dengan masalah penelitiannya. Ketekunan dan keajegan pengamatan yang dilakukan peneliti akan melahirkan proses kedalaman pemahaman peneliti dalam mengamati objek penelitiannya. Peneliti akan mampu menelaah secara lebih rinci tentang faktor-faktor yang menonjol dalam fenomena yang diteliti sehingga mampu memberi uraian yang mendalam untuk menguji keabsahan data yang telah didapatkan dari proses pengumpulan data tersebut.

## 3. Pemeriksaan Sejawat Melalui Diskusi

Peneliti hanya perlu melakukan proses diskusi dengan teman sejawat terkait masalah penelitiannya. Dalam proses diskusi dengan teman sejawat tersebut dimaksudkan agar peneliti dapat lebih terbuka dan jujur untuk memaparkan sekian masalah dan proses penelitian yang dilakukannya. Dari proses diskusi inilah akan lahir sekian pilihan dan pengetahuan lebih yang mampu memberi sekian referensi kepada peneliti untuk kebaikan penelitiannya.

## 4. Triangulasi

Menurut Moleong (2008:330), Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan selalui sumber lainnya. Denzin (1978) yang dikutip Moleong (2008:330) membedakan 4 macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang yang memanfaatkan

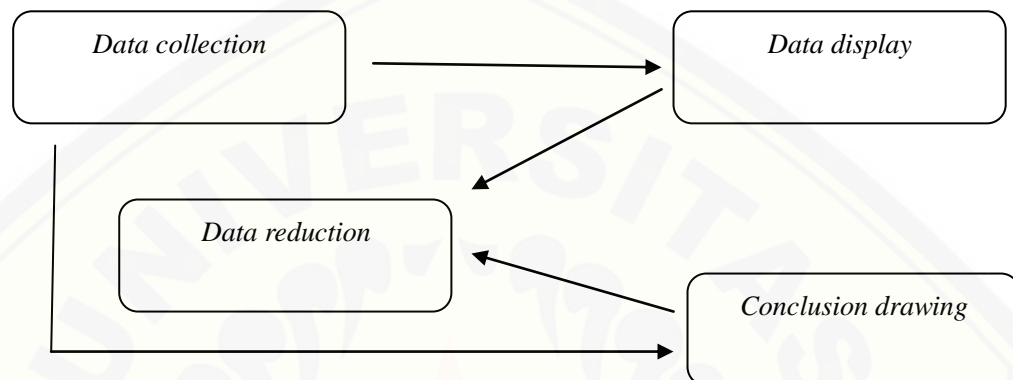
penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Pada penelitian ini peneliti memakai teknik triangulasi metode. Triangulasi metode menurut Patton (1987:329) yang dikutip Moleong (2008:331) terdapat dua strategi yaitu pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

### 3.7 Teknik Penyajian Data dan Analisis Data

Teknik penyajian dan analisis data merupakan metode penelitian terakhir dalam tahap proses penelitian. Menurut buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Jember (2012:24), teknik penyajian dan analisis data berisi uraian tentang cara mengkaji dan mengolah data mentah sehingga mampu menjadi sebuah informasi yang jelas terkait cara analisisnya. Sesuai dengan pendapat di atas analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman (2007:16) dikutip dari Prastowo (2012:241), membagi proses dalam 3 tahapan analisis data yang dinamakan analisis interaktif dijelaskan sebagai berikut.

1. Reduksi Data adalah tahap analisis data dengan cara memilih, menyederhanakan, membuat abstraksi, serta memfokuskan data-data yang telah diperoleh oleh peneliti. Prastowo berpendapat (2012:242) bahwa proses reduksi data akan berjalan secara terus menerus selama penelitian kualitatif tersebut berlangsung. Dengan kata lain, proses reduksi data ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan sampai laporan akhir tersusun lengkap. Proses reduksi data ini dapat dilakukan dengan memilah-milah data dan mencari pola yang dibutuhkan dalam penelitian.
2. Penyajian Data (*data display*): menurut Prastowo (2012:244) sekumpulan informasi yang tersusun guna menarik kesimpulan dan tindakannya. Penyajian data yang benar akan membawa hasil penelitian yang benar pula dalam penelitian kualitatif ini. Data yang terkumpul dan telah melalui proses reduksi data dapat disajikan dalam bentuk matriks, bagan, jaringan, dan teks yang berisi naratif.

3. Verifikasi data atau kesimpulan: proses terakhir setelah penyajian data. Atau dengan kata lain menurut Sugiyono (2011:253) kesimpulan adalah temuan baru dalam sebuah penelitian. Temuan baru disini bisa membuat sesuatu yang baru yang berbeda dari yang sudah ada atau membuat jawaban baru dari temuan lama yang telah diteliti lebih dulu.



Gambar 3.1 Analisis Interaktif: Miles and Huberman (2007:20) yang dikutip oleh Prastowo (2012:243)

Gambar 3.1 memberikan gambaran terkait proses analisis interaktif menurut Miles and Huberman (2007:20) yang dikutip dari Prastowo (2012:243), menyangkut *data collection* (pengumpulan data), *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), *conclusion drawing* (penarikan kesimpulan atau verifikasi) seperti yang dijelaskan diatas.

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang strategi revitalisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

- a. Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember melakukan strategi revitalisasi berdasarkan konsep strategi revitalisasi dengan proses melakukan 3 pendekatan/strategi yaitu fokus pasar, menciptakan bisnis baru, serta pemanfaatan teknologi informasi.
- b. Proses revitalisasi dilakukan mulai dari fokus pasar yaitu dengan melakukan penambahan jaringan baru di beberapa daerah dimulai tahun 2007. selanjutnya menciptakan bisnis baru Air minum dalam kemasan (AMDK) gelas dan botol hazora tahun 2008 serta membuat kebijakan pembelian galon sendiri di tahun 2011, dan yang ketiga kebijakan pemanfaatan teknologi informasi dengan cara pengaplikasian sistem *online* dalam Pembayaran secara sistem online PPOB (*Payment Point Online Bank*) tagihan air yang dimulai pada tahun 2012 di Bank Bukopin dan Kantor Pos, Bank BRI, Bank Jatim.

### 5.2 SARAN

Diharapkan untuk seluruh jajaran pegawai PDAM Jember untuk senantiasa menjaga kinerja produktifnya dan mampu melakukan terobosan lain lagi untuk memberdayakan perusahaannya. Sehingga pada akhirnya mampu melaksanakan visi misi yang direncanakan sebelumnya



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Corporate Plan Tahun 2008-2012
- Gouillart, f. J. & Kelly J. N. 1995. *Transforming The Organization*. New York: R. R. Donnelly & Sons Company
- Hamel. G. & Prahalad. C. K. 1994. *Competing the future*. New York: Free Press
- Kartasasmita, Ginandjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan Dan Pemerataan*. Jakarta: CIDES
- Kartono, kartini. 1980. *Pengantar metodologi research sosial*. Bandung: Alumni
- Keban Y. T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media
- Kusdi. 2011. *Teori organisasi dan administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Moleong, L.J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategic untuk Organisasi Public Dan Non Profit Dibidang Pemerintahan dan Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta, hal 18
- Robbin, S. P. 1994. *Teori organisasi: struktur, desain, dan aplikasi*. Bandung: Arcan
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode penelitian kualitatif dalam perspektif rancangan penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Profil PDAM Jember.
- Sedarmayanti. 2014. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*. Bandung: Refika Aditama
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: alfabeta

Salusu, J. 2005. *Pengambilan Keputusan Untuk Organisasi Profit Dan Non Profit*.

Jakarta: Grasindo

Sudjana. 2011. *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif*. Bandung : Falah

Thoha, Miftah. 2010. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Trisnawati, S. E. & Saefullah, Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen* Cet 1: Jakarta

Usman, H. & Akbar, P. S. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT bumi Aksara

Winardi, J. 2008. *Manajemen perubahan (management of change)*. Jakarta. : Kencana.

Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

### **Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962

UU No 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara

Kepmendagri Nomor 3 Tahun 1998

Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 4 Tahun 1975  
Daerah Kabupaten Jember Nomor 27 Tahun 1992

SK Bupati KDH Tk.II Jember nomor: 37/1997

Peraturan pemerintah Nomor 25 Tahun 2000

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120/PMK.05/2008 tentang penyelesaian piutang Negara yang bersumber dari pinjaman luar negeri, rekening dana investasi dan rekening pembangunan daerah pada Perusahaan Daerah Air Minum

### **Jurnal**

Ekowanti, M. R. L. 2009. "Revitalisasi Organisasi Sektor Publik." Jurnal Ilmu Administrasi Negara

**Internet**

(<http://Surabaya.tribunnews.com/2014/10/21/pdam-jember-penuhi-target-pad-rp-500-juta>)

<http://www.kemendagri.go.id/pages/profil-daerah/kabupaten/id/35/name/jawa-timur/detail/3509/jember>

<http://pdamjember.blogspot.co.id/2012/06/loket-loket-pdam-jember.html>



**LAMPIRAN**



Wawancara dengan Direktur Utama Bapak Taufan



Wawancara dengan Bapak Mahsus Kepala Bagian Umum PDAM Jember



Wawancara dengan Bapak Pras kepala Keuangan PDAM Jember



WAWANCARA

Wawancara dengan pak taufan 20 January 2016 Jam 09.25

G: om dari yang saya ketahui PDAM ini dilihat dari depan aja bangunannya kelihatan udah berubah. menurut berita-berita online juga bilang banyak berubah karena sudah mampu bayar PAD padahal nggak ada kewajiban. Itu benar apa nggak om berubahnya setelah om njabat??

T: iya memang setelah saya masuk itu ada beberapa perubahan. Karena pada saat itu perlu beberapa yang harus segera dilakukan. Apalagi setelah ada aturan dari pusat.

G: memang om masuk kesini tahun berapa?

T: pertengahan 2007 kalo nggak salah itu.

G: memang karena sudah waktunya pergantian atau gimana om kok di ganti direktornya?

T: memang sudah habis waktunya direktur utama yang sebelumnya. Tahun 2002 sebenarnya saya sudah pernah masuk kesini jadi direktur utama. Trus sekarang ini njabat lagi dari tahun 2007 sampek sekarang.

G: balik lagi ke perubahan tadi nih om. Perubahan kan ada banyak nih om. Kayak revitalisasi gitu gak om berubahnya?

T: Perubahan yang dilakukan perusahaan ini apa-apanya ya dari aset awal tanpa bantuan siapapun termasuk bantuan pemda juga gak ada. Jadi PDAM Jember itu bisa dikatakan mandiri sekarang. Kalau kamu tanya revitalisasi itu kan memvitalkan kembali apa yang sudah dimiliki. Ya kita memang melakukan itu setelah restrukturisasi utang.

G: Memang nya apa saja dalam proses revitalisasi yang dilakukan PDAM Jember?

T: Proses revitalisasi yang dilakukan. pastinya sebagai perusahaan yang melayani masyarakat kita tambahkan jaringan-jaringan distribusi. Di jember kan masih belum merata dapet airnya. Persentase kehilangan air juga masih tinggi kemaren. Selain itu yang kliatan mencolok kan ini namanya perusahaan daerah air minum. Masak airnya gak bisa diminum kan gak sesuai namanya, trus kita buat Air minum dalam kemasan sendiri termasuk yang sampean minum itu (hazora gelas) kira-kira tahun 2008. Nah kalo pembelian galon sendiri itu

dimulai tahun 2011 an. Kan sebelumnya gak pake galon hazora. Bangunan ini dulu kan juga gak kayak gini lalu kita perbaiki . membuat nyaman masyarakat yang membayar kan kalo sekarang. Pegawai juga nyaman untuk bekerja.

Wawancara 20 January dengan Pak Pras 11.12

G: bapak sudah lama ya pak kerja di PDAM ini?

P: sudah lama dek dari jamannya pak taufan njabat 2002 lalu saya sudah disini. Jadi saya tau setelah pak taufan njabat ada pak bagong dan (nama direktur utama juga). gimana gimananya PDAM saya insya Allah tau lah.

G: jadi bapak tau mengenai proses revitalisasi PDAM Jember pak. Apakah benar-benar dilakukan pak?

P: revitalisasi itu memang kayaknya ya dilakukan dek. soalnya kan awalnya ya dari restrukturisasi utang itu, jadi kita kan kayak punya modal gitu lho mau membenahi diri biar mandiri.

G: memang restrukturisasi utang itu dilakukan kenapa pak?

P: ada aturan dari pemerintah pusat. Jadi waktu itu ada jatuh tempo pembayaran utang. Lalu ada aturan dari sana akan dihapus utangnya dengan syarat pengajuan corporate plan dari PDAM Jember. ya alhamdulillah karena pak taufan juga kita lolos dek. Nah sama pusat diberi solusi naikkan tarif untuk menambah pendapatan buat bayar utang. Dari situ mulai perubahan terjadi. Semuanya ini mandiri lhoh ya nggak ada sama sekali bantuan dari pemerintah daerah ataupun pusat.

G: owh jadi ini awalnya dari pak taufan njabat awal ya pak ternyata?

P: iya dek. Susah cari orang kayak pak taufan lagi. Padahal sehabis njabat yang terakhir dulu (2002) pak taufan pergi ke jakarta dan buat usaha. Disana juga sukses. Tapi untungnya pak jalal narik lagi kesini.

Wawancara dengan pak bagus 2 februari 2016 pukul 01.20

G: Selamat pagi pak. Mohon maaf ingin meminta waktu bapak untuk wawancara skripsi saya mengenai revitalisasi PDAM sini?

B: monggo mas silahkan duduk. Gimana gimana maksudnya revitalisasi PDAM ini gimana?

G: Jadi gini pak kan ada beberapa perubahan ini sejak pak taufan njabat nah kan ada perubahan kata pak taufan. Perubahan itu kayak nambah jaringan, buat usaha baru hazora, bangun kantor sini. Nah menurut bapak soal penambahan jaringan sambungan air kan bapak selaku Direktur teknik. Itu apakah benar pak?

B: kalau penambahan jaringan iya memang ada penambahan mas sejak pak taufan njabat. Nanti saya kasih ya file data nya. Tapi saya nunggu surat dari kabag umum baru saya kirim ke emailmu. Emailmu tulis disini ya

G: alhamdulillah terimakasih pak kalo begitu.nggeh pak nggeh. Saya permisi dulu kalo begitu. Sekali lagi terima kasih banyak bapak.

mewawancarai Kepala Bagian Keuangan Bapak Pras tanggal 2 februari 2016 pukul 02.07

G: Mohon maaf pak meminta waktunya mau tanya-tanya lagi. Bapak kan kemaren bilang sudah lama kerja disini. Pasti kan tau karena hazora ada kan pasti ada anggarannya. Untuk taunnya pak taufan selamanjabat itu pak hazora diapakan kok bisa bantu pendapatan PDAM?

P: sejak tahun tahun 2008 kalo gak salah kan dibuat AMDK gelas dan botol hazora. Nah setelah itu disusul penjualan galon sendiri. Dulunya kan pake galon aqua nan gitu bukan punya hazora sendiri galonnya.

G: memangnya latar belakang dibuatnya usaha baru ini apa pak. Kata pak taufan menyesuaikan namanya perusahaan daerah air minum ya harus bisa diminum?

P: ya memang karena itu juga. Tapi, itu air perpipaan itu dirasa masih banyak sehingga pada saat itu dibuat kebijakan oke dibuat air minum dalam kemasan gelas dan botol. Sekalian galonnya juga dibuat sendiri. Hasilnya kan lumayan untuk menambah pendapatan.

Wawancara dengan pak mahsus tanggal 3 februari 2016 pukul 01.32

G: pak kemaren pak bagus minta surat rekom dari bapak soalnya beliau gak bisa



memberikan data jika belum ada rekom dari bapak?

M: owh iya dek nanti akan saya hubungi pak bagus. Sesegeera mungkin nanti data akan keluar. Gimana kemaren hasil wawancara dengan pak taufan dan pak bagus??

G: kemaren kan katanya ada perubahan dari segi bangunan, penambahan jaringan, trus sama itu pak hazora.

M: Ada lagi dek yang kliatan kalo perubahan ke pelanggan. Itu bayar tagihan pake online . Bayar dimana-mana bisa gak harus ke PDAM kan kalo sekarang.

G: owh iya pak akan saya tambahkan nanti. Memang kerjasama sama siapa aja pak dalam pembayaran online? Kan sapa tau ada yang diajak kerjasama kan menurut saya ini hal baru jadi pasti agak rumit.

M: kalo yang saya inget itu bank jatim, bank bri, bank bukopin, sama kantor pos dek.

G: oalah nggeh pak saya akan tambahkan nanti. Owh iya mohon maaf pak katanya pak taufan mau turun pak?

M: belum kok masihan. ini di perpanjang sampai bupati yang baru ambil keputusan mau diganti apa diteruskan.

Wawancara dengan pak taufan 6 februari 2016

G: om kalo pembayaran online itu benar dilakukan ya om? Saya soalnya tiap bayar selalu di kantor?

P: Iya ada perubahan juga dari segi pembayaran tagihan pelanggan sudah bisa online lewat bank dan kantor pos.

G: apa sama kayak bayar listrik online itu om??

P:iya sama biasanya kan pembayaran online itu kalo ada bayar listrik juga ada bayar tagihan air kan.



