



MANAJEMEN PERUBAHAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA JAYAPURA

Yuliati Kala'Padang¹, Susilawaty², Anisa Fitriani³

¹ Administrasi Negara, Universitas Yapis Papua
email: gianaevangeline11@gmail.com

² Administrasi Negara, Universitas Yapis Papua
email: susilawaty_h@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian dengan judul *Manajemen Perubahan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Jayapura* merupakan penelitian deskriptif dengan jenis data kualitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder, merupakan suatu kajian yang bertujuan memberikan gambaran terkait topik penelitian tentang fase-fase dalam manajemen perubahan suatu perusahaan dengan teknik analisa berdasarkan tahapan reduksi data, display data dan verifikasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada fase *Positioning Value* (menentukan posisi strategis), mencoba menentukan strategi dalam mencapai tujuan PDMA berdasarkan fungsi social melalui pemberian kemudahan pada pelanggan dalam hal pemasangan, penambahan fasilitas serta kemudahan akses dalam pembayarannya dan fungsi ekonomi dengan penetapan tarif yang terjangkau bagi semua kalangan masyarakat. Posisi strategis dengan banyaknya pembangunan perumahan yang berskala besar, sehingga segmentasi pasar jelas meningkat signifikan, maka PDAM melakukan pembenahan multi sector serta pemeliharaan sarana prasarana fisik maka dilakukan kerjasama dengan berbagai pihak.

Pada Fase *Measures Goals* (mengukur tujuan), Upaya pencapaian tujuan, visi dan misi PDAM dilakukan dengan cara perhitungan pemenuhan kebutuhan dari pencapaian setiap program seperti banyaknya sarana prasarana yang dibutuhkan, personil yang dilibatkan dan ketersediaan dana penunjang pencapaian tujuan tersebut, perlu ditargetkan juga estimasi waktu penyelesaiannya, faktor yang sejauh ini menghambat pencapaian tujuan dikarenakan keterlambatan pengadaan alat dan bahan.

Fase *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen) perlu dimilikinya daya analisa berupa prediksi perkembangan situasi dan kondisi wilayah, hal tersebut dilakukan dengan pola mapping secara social dan fisik. Kebijakan dan langkah strategic dapat ditetapkan dengan melakukan analisa terkait manajemen resiko dalam pelaksanaan suatu program, dengan alternative memprioritaskan program dengan resiko ketidak sesuaian paling minim, dan dilakukannya kerjasama dengan berbagai pihak eksternal sebagai langkah strategic yang ditempuh dalam upaya pencapaian situasi dan kondisi yang diinginkan.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

PDAM atau Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Perusahaan air minum yang dikelola negara secara modern sudah ada sejak zaman penjajahan Belanda pada tahun 1920an dengan nama *Waterleiding* sedangkan pada

pendudukan Jepang perusahaan air minum dinamai *Suido Syo*.

PDAM sebagai perusahaan publik yang menyelenggarakan kemanfaatan umum harus dikelola secara profesional sebagaimana entitas bisnis lainnya dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidupnya dan karena itu pula ia harus memiliki kinerja yang sehat melalui peningkatan dan perbaikan kualitas operasi dan layanan terus menerus.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jayapura adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang secara terus menerus berupaya meningkatkan pelayanan air bersih baik

dari segi kualitas, kuantitas dan kontinuitasnya, dan hal ini dapat dilakukan dalam situasi perusahaan yang sehat dan memiliki sumber daya manusia yang profesional di bidangnya masing-masing.

Sehatnya perusahaan, akan dapat membesarkan perusahaan dan memberikan kontribusi kepada Pemda melalui peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) dan pemenuhan kebutuhan pelanggan secara kontinyu sehingga masyarakat akan senang dan pelanggan dapat memenuhi kewajibannya kepada PDAM.

Berdasarkan pemaparan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Manajemen Perubahan Perusahaan Daerah Air Minum di Kota Jayapura”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dalam usulan penelitian ini, maka rumusan masalah pokok yang akan diteliti adalah: “Bagaimana Manajemen Perubahan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Jayapura?”

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: “Untuk mengetahui Manajemen Perubahan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Jayapura”.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Perubahan suatu organisasi yaitu mempelajari proses yang direncanakan dan dimanajemen. Supaya dapat berhasil, perubahan organisasi harus dapat dikendalikan oleh kebutuhan yang mendesak, yang melibatkan semua pemegang saham utama dan harus diperkuat sampai prosedur dan tingkah laku yang baru sudah berjalan dengan baik. Mengimplementasi rencana perubahan organisasi harus dipikirkan sebagai suatu proses belajar dimana orang-orang mengubah kebiasaan mereka. Untuk menetapkan harapan yang masuk akal dan menghindari suatu simpulan yang tidak tepat tentang hasil yang akan didapat, sangat penting untuk mengetahui bahwa kinerja biasanya menjadi lebih buruk sebelum menjadi lebih baik.

2. Masalah dalam perubahan

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (resistance to change). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan

segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional. Faktor-faktor penolakan perubahan oleh individu sebagai berikut: (http://www.jakarta_consulting.com/extra_events_20040217.shtml)

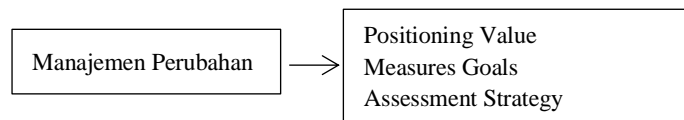
- a. Kebiasaan, Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
 - b. Rasa Aman, Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai
 - c. Faktor Ekonomi, Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur
 - d. Takut akan sesuatu yang tidak diketahui, Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan
3. Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan
- Taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan : (http://www.jakartaconsulting.com/extra_events_20040217.shtml)
- a. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
 - b. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan.
 - c. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan.
 - d. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika

- pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
- e. **Negosiasi.** Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka.
 - f. **Manipulasi dan Kooptasi.** Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
 - g. **Paksaan.** Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.
4. **Agent of Change/Pelaku Perubahan**
Ada tiga pelaku/agen perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, yaitu sebagai berikut:
- a. **Pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (legitimacy of change),** yaitu mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
 - b. **Pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (instigators of change),** yaitu orang-orang yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti orang-orang yang baru kembali dari studi banding.
 - c. **Fasilitator perubahan (facilitator of change),** yaitu orang-orang yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.
Para pelaku perubahan tersebut memiliki karakteristik berikut:
 - a. Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat, dan berani;
 - b. Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan risiko yang tidak terlalu tinggi;
 - c. Menginginkan melihat organisasi, masyarakat, atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat;
 - d. Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, memahami system kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tanpa takut terkalahkan oleh rintangan dan keterampilan yang ada;
 - e. Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta mudah dan senang berkawan.
5. **Target Audiens yang Pasti (Sasaran Perubahan)**
Dalam menganalisis sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, perlu diperhatikan kaitan antara sasaran yang ingin dicapai dan tujuan yang hendak dicapai, selama tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Sasaran perubahan adalah sebagai berikut.
- 1) **Perubahan dalam struktur organisasi**
Komponen organisasi yang sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi, perubahan dalam struktur organisasi meliputi:
 - a) Perumusan dalam rumusan atau segitertentu pada tujuan yang telah ditetapkan;
 - b) Perubahan dalam misi yang hendak diemban. Angkatan bersenjata, misalnya, mempunyai misi yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai, yang perlu diubah apabila Negara dalam keadaan perang;
 - c) Perubahan dalam rumusan, sifat, dan jenis tugas pokok, tugas dana kegiatan operasional;
 - d) Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen tertentu dari organisasi.
 6. **Perubahan prosedur kerja**
Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan dalam prosedur kerja ini dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, ataupun terjadi secara inkremental, artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi hal-hal berikut.
 - a. Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisis dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisis dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau usaha pengumpulan informasi. Jika suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan cara memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi terhadap informasi tertentu.
 - b. Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan, berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipasi, ia akan mengajak bawahannya untuk

- berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit rumit, tetapi dari segi perilaku administrative, jalan ini merupakan cara yang terbaik. Sebaliknya, ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter, ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut.
- c. Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya proses perumusan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan juga berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan perlu dirumuskan secara tegas dan jelas sifat dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.
 - d. Perubahan prosedur dalam perencanaan, berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis, dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana, yang ada gilirannya menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Saat terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik dan mendorong konsumen untuk mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah, organisasi niaga harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi penggudangan, maupun pemasaran, dan sebagainya.
 - e. Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian, berkaitan dengan perubahan yang bersifat structural dalam organisasi.
 - f. Perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan factor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasional. Mereka akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam dirinya timbul keyakinan bahwa perubahan itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Selain itu, pimpinan organisasi harus mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya, para prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji diganti dengan system pembayaran transfer. Hal tersebut dapat mempunyai efek motivasional yang cukup berarti.
 - g. Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional. Hal ini berkaitan dengan kebiasaan, cara kerja, dan prosedur kerja operasional yang sudah biasa dipergunakan oleh para petugas operasional yang tidak mudah untuk diubah. Misalnya, mengubah prosedur kerja operasional akan dianggap tidak dapat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Oleh karena itu, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, tetapi juga pendekatan psikologi dan perilaku.
 - h. Perubahan prosedur kerja dalam melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan berperan penting dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang akan meningkatkan efisiensi organisasi.
- ## 7. Jenis-jenis Manajemen Perubahan
- Harischandra (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis perubahan dalam suatu organisasi berdasarkan sifatnya, yakni:
- a) Smooth incremental change, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan.
 - b) Bumpy incremental change, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja.
 - c) Discontinuous change, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat.
- ## 8. Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan
- Haines (2005) mengatakan terdapat beberapa fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan, yaitu:

- a) Fase A: Positioning Value (menentukan posisi strategis). Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.
- b) Fase B: Measures Goals (mengukur tujuan). Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.
- c) Fase C: Assessment Strategy (Strategi Asesmen). Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.
- d) Fase D: Actions Level-level (aktivitas perubahan). Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.
- e) Fase E: Environment Scan (identifikasi lingkungan eksternal). Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.

B. Kerangka Konseptual



III. METODE PENELITIAN

A. Tipe Dan Dasar Penelitian

Dalam suatu penelitian, setiap masalah yang timbul harus dirumuskan dan di bahas serta di carikan jalan pemecahannya. Oleh karena itu di perlukan adanya kesesuaian antara situasi dan kondisi lingkungan, agar metode penelitian yang di gunakan tepat dalam memperoleh pemahaman berdasarkan kenyataan yang ada di lapangan. Untuk menerapkan metode ilmiah dalam praktek penelitian di perlukan desain penelitian.

B. Fokus Penelitian

maka focus penelitian dalam penelitian ini adalah mengenai fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan dimana dari 5 fase berdasarkan teori tersebut, peneliti tetapkan 3 fase yang menjadi focus dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut: Positioning Value (menentukan posisi strategis), Measures Goals (mengukur tujuan) dan Assessment Strategy (Strategi Asesmen).

C. Informan

Para informan yang akan diwawancarai antara lain adalah sebagai berikut: Direktur PDAM, Kepala Bagian Adm Umum dan Program, Kepala Bagian Operasional dan Kepala Seksi Personalial dan Pengawasan Internal.

D. Jenis dan Sumber Data

Arikunto (2006:129) mengemukakan bahwa "sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh", khusus untuk pengambilan jenis dan sumber data, penulis

mengambil melalui : Data Primer dan Data Sekunder

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang akurat serta relevan dengan topic penelitian serta teknik analisis, maka teknik pengumpulan data yang ada dilakukan penulis sebagai berikut : Observasi, Wawancara dan Dokumentasi.

F. Tehnik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2005:147) , dilakukan secara interaktif melalui proses data reduction atau reduksi data, data display atau penyajian data, dan verification atau verifikasi data.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Positioning Value (menentukan posisi strategis).

Fokus pertama dalam penelitian ini adalah mengenai Positioning Value (menentukan posisi strategis). Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Operasional PDAM kota Jayapura, dimana informasi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Pada fase ini kami mencoba menentukan strategi dalam mencapai tujuan PDMA berdasarkan fungsi social melalui pemberian

kemudahan pada pelanggan dalam hal pemasangan, penambahan fasilitas serta kemudahan akses dalam pembayarannya dan fungsi ekonomi dengan penetapan tarif yang terjangkau bagi semua kalangan masyarakat dimana kedua fungsi tersebut terprogram dalam rencana kerja tahunan yang telah ditetapkan, termasuk proses dan target capaiannya. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

Selanjutnya wawancara dilakukan peneliti dengan Kepala Bagian Adm Umum dan Program PDAM Kota Jayapura dan diperoleh informasi sebagai berikut:

Posisi strategis yang ada saat ini diantaranya adalah banyaknya dibangun perumahan yang berskala besar, sehingga segmentasi pasar jelas meningkat signifikan, hal ini kami siasati dengan berbagai pembenahan multi sector seperti perluasan cakupan layanan, perbaikan jaringan, penambahan sambungan baru tanpa mengurangi kualitasnya. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

Wawancara yang sama peneliti lakukan dengan Kepala Seksi Personalia dan Pengawasan Internal PDAM Kota Jayapura, dan diperoleh informasi sebagai berikut:

Adanya segmentasi pasar yang melonjak dalam 3 tahun terakhir ini, kami siasati dengan perluasan jejaring dengan berbagai pihak eksternal dalam upaya menjaga kontinuitas pelayanan serta terpeliharanya sarana prasarana fisik yang akhir-akhir ini terkendala karena adanya kebocoran pipa, pencurian dan pengrusakan lainnya, maka kerjasama yang dibangun yaitu dengan pihak-pihak seperti kepolisian, tokoh adat, tokoh agama dan tokoh masyarakat. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

2. *Measures Goals* (mengukur tujuan)

Fokus kedua dalam kajian ini adalah mengenai Measures Goals (mengukur tujuan), Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Operasional PDAM kota Jayapura, dimana informasi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Upaya pencapaian tujuan, visi dan misi PDAM dilakukan dengan cara perhitungan pemenuhan kebutuhan dari pencapaian setiap program seperti banyaknya sarana prasarana yang dibutuhkan, personil yang dilibatkan dan ketersediaan dana penunjang pencapaian tujuan tersebut secara teknis telah diprediksi dengan baik, adapun kendala yang timbul lebih pada unsur non teknis, seperti keamanan suatu wilayah dan tingkat pengrusakan dan pencurian sarana prasarana

penunjang. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

Selanjutnya wawancara dilakukan peneliti dengan Kepala Bagian Adm Umum dan Program PDAM Kota Jayapura dan diperoleh informasi sebagai berikut:

Selain ketersediaan sumber daya yang diperlukan, dalam mengukur tujuan perlu ditargetkan juga estimasi waktu penyelesaiannya, karena setiap program dianggarkan setiap tahun sehingga secara khusus bagi program tahunan harus selesai sesuai tahun anggarannya, dalam hal ini kami akui sering melebihi batas waktu penetapan dikarenakan factor eksternal dilapangan. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

Wawancara yang sama peneliti lakukan dengan Kepala Seksi Personalia dan Pengawasan Internal PDAM Kota Jayapura, dan diperoleh informasi sebagai berikut:

Faktor internal yang menghambat pencapaian tujuan dari estimasi waktu yang telah ditetapkan, terjadi juga dikarenakan keterlambatan pengadaan alat dan bahan dikarenakan sebagian besar alat dan bahan harus didatangkan dari luar provinsi sehingga terkadang terkendala dalam hal perijinan dan jadwal pengirimannya. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

3. *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen)

Assessment Strategy (Strategi Asesmen), Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Operasional PDAM kota Jayapura, dimana informasi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Dalam upaya pencapaian visi misi dan sasaran program yang sesuai dengan targetnya, maka perlu dimilikinya daya analisa berupa prediksi perkembangan situasi dan kondisi wilayah, hal tersebut dilakukan dengan pola mapping secara social dan fisik yaitu suatu upaya memetakan kondisi terkini secara fisik dan social pada suatu wilayah sasaran program, sehingga pada kondisi yang diinginkan program tersebut tentunya dapat tercapai dengan baik. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

Selanjutnya wawancara dilakukan peneliti dengan Kepala Bagian Adm Umum dan Program PDAM Kota Jayapura dan diperoleh informasi sebagai berikut:

Kebijakan dan langkah strategic dapat ditetapkan dengan melakukan analisa terkait manajemen resiko dalam pelaksanaan suatu

program, dengan alternative memprioritaskan program dengan resiko ketidak sesuaian paling minim, misalnya pada program pemasangan jaringan atau pipa pada wilayah pelayanan yang baru dibuka atau diperluas jangkauannya.. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

Wawancara yang sama peneliti lakukan dengan Kepala Seksi Personalia dan Pengawasan Internal PDAM Kota Jayapura, dan diperoleh informasi sebagai berikut:

Dilakukannya kerjasama dengan berbagai pihak eksternal merupakan langkah strategic yang ditempuh dalam upaya pencapaian situasi dan kondisi yang diinginkan sehingga dapat meminimalisir resiko dan kendala yang ada dalam penyelesaian suatu program terutama pada program-program pengadaan atau perbaikan sarana prasarana fisik. (Wawancara di Kantor PDAM Kota Jayapura, pada tanggal 21 Juli 2022)

B. Pembahasan

1. Positioning Value (menentukan posisi strategis).

Fokus pertama dalam penelitian ini adalah mengenai Positioning Value (menentukan posisi strategis). Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.

Setiap perusahaan tentu tidak akan mampu menguasai seluruh pasar. Itulah alasannya mengapa perusahaan harus mempunyai pola spesifik, demi mendapatkan posisi kuat dalam pasar dibandingkan dengan pesaingnya. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan menempatkan produk dalam segmen atau target pasar yang paling menguntungkan, yang disebut positioning. Positioning juga dapat diartikan sebagai kemampuan menempatkan produk berupa barang atau jasa untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan.

Positioning Value (menentukan posisi strategis) pada PDAM Kota Jayapura, dimana Pada fase ini kami mencoba menentukan strategi dalam mencapai tujuan PDMA berdasarkan fungsi social melalui pemberian kemudahan pada pelanggan dalam hal pemasangan, penambahan fasilitas serta kemudahan akses dalam pembayarannya dan fungsi ekonomi dengan penetapan tarif yang terjangkau bagi semua kalangan masyarakat

Posisi strategis yang ada saat ini diantaranya adalah banyaknya dibangun perumahan yang berskala besar, sehingga segmentasi pasar jelas meningkat signifikan, hal ini kami siasati dengan berbagai pembenahan multi sector seperti perluasan cakupan layanan, perbaikan jaringan, penambahan sambungan baru tanpa mengurangi kualitasnya.

perluasan jejaring dengan berbagai pihak eksternal dalam upaya menjaga kontinuitas pelayanan serta terpeliharanya sarana prasarana fisik yang akhir-akhir ini terkendala karena adanya kebocoran pipa, pencurian dan pengrusakan lainnya, yaitu dengan pihak-pihak seperti kepolisian, tokoh adat, tokoh agama dan tokoh masyarakat.

2. Measures Goals (mengukur tujuan)

Fokus kedua dalam kajian ini adalah mengenai Measures Goals (mengukur tujuan), Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.

Measures Goals (mengukur tujuan) pada PDAM Kota Jayapura, dimana Upaya pencapaian tujuan, visi dan misi PDAM dilakukan dengan cara perhitungan pemenuhan kebutuhan dari pencapaian setiap program seperti banyaknya sarana prasarana yang dibutuhkan, personil yang dilibatkan dan ketersediaan dana penunjang pencapaian tujuan tersebut, perlu ditargetkan juga estimasi waktu penyelesaiannya, karena setiap program dianggarkan setiap tahun sehingga secara khusus bagi program tahunan harus selesai sesuai tahun anggarannya. Faktor yang menghambat pencapaian tujuan dari estimasi waktu yang telah ditetapkan, terjadi juga dikarenakan keterlambatan pengadaan alat dan bahan

3. Assessment Strategy (Strategi Asesmen)

Assessment Strategy (Strategi Asesmen), Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.

Assessment dapat diartikan sebagai proses mempertimbangkan setiap informasi terkait individu maupun situasi terkini guna dilakukan penilaian. Assessment adalah bagian dari proses penilaian atas individu atau situasi yang bisa merefleksikan berhasil tidaknya dalam mencapai suatu tujuan.

Assessment Strategy (Strategi Asesmen) pada PDAM Kota Jayapura, dimana Dalam upaya pencapaian visi misi dan sasaran program yang sesuai dengan targetnya, maka perlu dimilikinya daya analisa berupa prediksi perkembangan situasi dan kondisi wilayah, hal tersebut dilakukan dengan pola mapping secara social dan fisik. Kebijakan dan langkah strategic dapat ditetapkan dengan melakukan analisa terkait manajemen resiko dalam pelaksanaan suatu program, dengan alternative memprioritaskan program dengan resiko ketidak sesuaian paling minim, misalnya pada program pemasangan jaringan atau pipa pada wilayah pelayanan yang baru dibuka atau diperluas jangkauannya, dilakukannya kerjasama dengan berbagai pihak eksternal merupakan langkah



strategic yang ditempuh dalam upaya pencapaian situasi dan kondisi yang diinginkan sehingga dapat meminimalisir resiko dan kendala yang ada dalam penyelesaian suatu program.

V. KESIMPULAN

1. *Positioning Value* (menentukan posisi strategis), mencoba menentukan strategi dalam mencapai tujuan PDMA berdasarkan fungsi social melalui pemberian kemudahan pada pelanggan dalam hal pemasangan, penambahan fasilitas serta kemudahan akses dalam pembayarannya dan fungsi ekonomi dengan penetapan tarif yang terjangkau bagi semua kalangan masyarakat. Posisi strategis dengan banyaknya pembangunan perumahan yang berskala besar, sehingga segmentasi pasar jelas meningkat signifikan, maka PDAM melakukan membenahan multi sector serta pemeliharaan sarana prasarana fisik maka dilakukan kerjasama dengan berbagai pihak.
2. *Measures Goals (mengukur tujuan)*, Upaya pencapaian tujuan, visi dan misi PDAM dilakukan dengan cara perhitungan pemenuhan kebutuhan dari pencapaian setiap program seperti banyaknya sarana prasarana yang dibutuhkan, personil yang dilibatkan dan ketersediaan dana penunjang pencapaian tujuan tersebut, perlu ditargetkan juga estimasi waktu penyelesaiannya, faktor yang sejauh ini menghambat pencapaian tujuan dikarenakan keterlambatan pengadaan alat dan bahan.
3. *Assessment Strategy (Strategi Asesmen)* perlu dimilikinya daya analisa berupa prediksi perkembangan situasi dan kondisi wilayah, hal tersebut dilakukan dengan pola mapping secara social dan fisik. Kebijakan dan langkah strategic dapat ditetapkan dengan melakukan analisa terkait manajemen resiko dalam pelaksanaan suatu program, dengan alternative memprioritaskan program dengan resiko ketidak sesuaian paling minim, dan dilakukannya kerjasama dengan berbagai pihak eksternal sebagai langkah strategic yang ditempuh dalam upaya pencapaian situasi dan kondisi yang diinginkan.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Azizy A. Qodri. Cahnge management dalam reformasi birokrasi. Gramedia. Jakarta.2007

Dwiyanto, Agus. 2011. Mengembalikan kepercayaan public melalui reformasi birokrasi public. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

..... 2003. Teladan dan pantangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan otonomi daerah. Yogyakarta. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.

Harsono. Perencanaan Kepegawaian. Fokus Media. Bandung. 2011.

Hasibuan, Malayu. Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Bumi Aksara. Jakarta. 1996.

Idrus, Muhammad. Metode Penelitian Ilmu Sosial. Erlangga. Jakarta. 2009.

Kasali, Rhenald. Change!. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2005,

Keban, Yeremias. Isu Pengembangan Kapasitas dan Good Government dalam Reformasi Birokrasi. Gava Media. Yogyakarta. 2010.

..... Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Gava Media. Yogyakarta. 2008.

Kim, W. Chan & Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru). Serambi. Jakarta. 2005.

Tim LAN Akuntansi dan Good Governance. Penerbit LAN. Jakarta. 2000.

Nanang, Fatah. Landasan Manajemen Pendidikan. Remaja Rosdakarya. Bandung 1996.

Nasution, S. Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif. Tarsito. Bandung. 1994.

Nugroho, Riant. Change Management untuk Birokrasi. Elek Media Komputindo. Jakarta. 2013..

..... Komunikasi Pemerintahan. Elek Media Komputindo. Jakarta. 2004.

..... Public Policy. Elek Media Komputindo. Jakarta. 2011.

Panji. Anagora. Psikologi Kerja. Rineka Cipta. Jakarta. 1992.

Prastowo, Andi. Metode Penelitian Kualitatif. Remaja Rosdakarya. Bandung. 2011

Sondang P. Siagian,2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi aksara. Jakarta

Silalahi, Ulber. Metode Penelitian Sosial. Refika Aditama. Bandung. 2009.

Simamora, Henry. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN. Yogyakarta. 2004

Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D. Alfabeta. Bandung. 2009.

..... Statistik untuk Penelitian. Alfabeta. Bandung. 2009

..... Metode Penelitian Administrasi. Alfabeta. Bandung. 2010.

Supriyanto, Budi. Manajemen Pemerintahan. CV. Media Berlian. Tangerang. 2009

Terry G. R. Dasar-Dasar Manajemen. Penerbit Alumni Bandung. 2012

Wasistiono, Sadu. Reformasi Birokrasi. Jurnal IIP. Jakarta. 1995.