

**PENERAPAN INOVASI PELAYANAN PENYEDIAAN  
AIR BERSIH DALAM PERSPEKTIF *GOOD  
CORPORATE GOVERNANCE***

**(STUDI PADA KANTOR PDAM KOTA BATU)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**RIZKY NUR ROHMAN**

**NIM. 0910310111**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2013**

**MOTTO**

**“If you fail to plan, you plan to fail”**

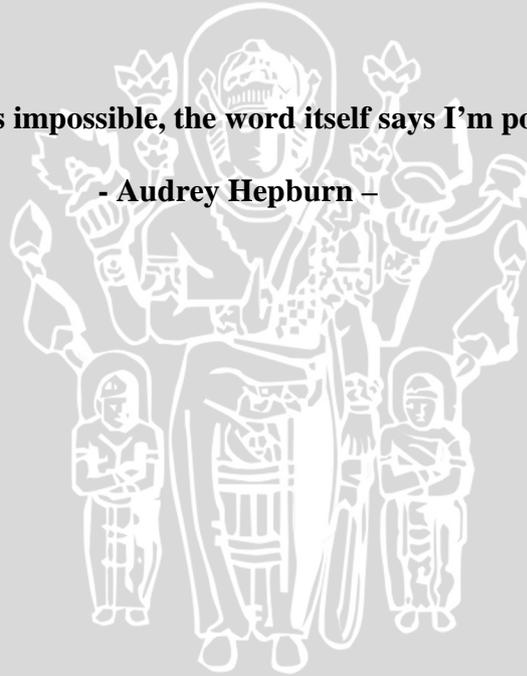
**-Harvey MacKay-**

**“Action is foundational key to all succes”**

**- Pablo Picasso –**

**“Nothing is impossible, the word itself says I’m possible”**

**- Audrey Hepburn –**





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia  
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax. +62-341-558227  
E-mail: [fia@ub.ac.id](mailto:fia@ub.ac.id) Website: <http://fia.ub.ac.id>

**Program Studi:** • Sarjana: - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan  
- Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata  
• Magister: - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu  
Tanggal : 3 Juli 2013  
Jam : 09.00 – 10.00 WIB  
Skripsi atas nama : Rizky Nur Rohman  
Judul : Penerapan Inovasi Pelayanan Penyediaan Air Bersih dalam Perspektif *Good Corporate Governance* (Studi Pada Kantor PDAM Kota Batu)

**dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

**Ketua**

**Dr. Tjahjanulin Domai, M.S**  
NIP. 19531222 198010 1 001

**Anggota**

**Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si**  
NIP. 19690524 200212 2 002

**Anggota**

**Dr. Suryadi, MS**  
NIP. 19601103 197803 1 003

**Anggota**

**Drs. Stefanus Pani Rengu, M.AP**  
NIP. 19531113 198212 1 001



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapat karya atau yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang sekarang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 Pasal 70)

Malang, Mei 2013



Rizky Nur Rohman  
0910310111

## RINGKASAN

Rizky Nur Rohman, 2013, **Penerapan Inovasi Pelayanan Penyediaan Air Bersih dalam Perspektif *Good Corporate Governance*** (Studi Pada Kantor PDAM Kota Batu), Dr. Tjahjanulin Domai, M.S, Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si,

Memperhatikan peran pelayanan yang semakin menonjol dewasa ini, maka tidaklah heran apabila masalah pelayanan mendapat perhatian besar dari PDAM Kota Batu agar dapat memberikan pelayanan yang prima. Untuk menjawab apa yang menjadi keinginan masyarakat dan mengatasi masalah yang ada, maka PDAM Kota Batu harus senantiasa berinovasi baik dalam hal produk maupun pelayanannya. *Good Corporate Governance* adalah salah satu konsep yang diterapkan untuk memperbaiki pelayanan dan tata kelola perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa saja inovasi yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu beserta manfaatnya dan juga untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PDAM Kota Batu.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang dihasilkan PDAM Kota Batu, manfaat dari inovasi tersebut, dan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Hasil penelitian diperoleh bahwa inovasi yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu adalah ZAMP, *Billing Management System*, *Payment Point Online Banking*, *System Online Payment Point* dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan PDAM. Keseluruhan inovasi tersebut belum semua dapat diterima oleh masyarakat dan belum bisa dikatakan berhasil. Manfaat dari inovasi yang dihasilkan secara garis besar adalah perbaikan pelayanan dan memberikan kemudahan bagi masyarakat. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dilaksanakan sesuai dengan pedoman umum GCG Indonesia Tahun 2006.

Saran yang diberikan berdasarkan penelitian ini adalah Penciptaan inovasi pada PDAM Kota Batu hendaknya dirumuskan atau dibuat berdasarkan pengamatan dan diskusi terhadap apa yang diharapkan oleh masyarakat, sehingga inovasi tersebut dapat diterima dan berguna sesuai dengan kebutuhan, Sosialisasi mengenai inovasi pelayanan tentu sangat diperlukan agar masyarakat mengerti dan faham akan pemanfaatannya dan tujuan yang telah ditargetkan dapat tercapai dengan baik, Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* harus dilaksanakan secara menyeluruh dan dilakukan evaluasi secara berkala, agar diketahui dimana kendala penerapannya dan dapat diperbaiki dan pada akhirnya perusahaan dapat berjalan secara efektif, efisien dan mempunyai nilai ekonomi jangka panjang.

**Kata Kunci:** Inovasi, Pelayanan, *Good Corporate Governance*

## SUMMARY

Rizky Nur Rohman, 2013, **The Application of Innovation on Service of Sanitized Water Supply in the Perspective of Good Corporate Governance** (Study on the Municipal Waterworks Office of Batu), Dr. Tjahjanulin Domai, M.S, Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si,

Nowadays, the role of service is becoming an interesting issue. It is no wonder if the problem of service is concerned most by the Municipal Waterworks of Batu for they can give the best service to the public. In order to answer the desire of public and to solve recent problems, the Municipal Waterworks of Batu should always make innovation on the both, product and service. Good Corporate Governance is one of the concept that been applied to improve service and management of the company.

The purposes of this research are to find out the innovations along with the benefit that been through and also to know the principals of Good Corporate Government being applied by the Municipal Waterworks of Batu.

The method of this research is descriptive with qualitative approach. This research focuses on the innovation on service of sanitized water supply that have been produced, the benefit of innovations and the principals of Good corporate Governance that been applied by the Municipal Waterworks of Batu.

The result of this research shows that the innovations been produced by the Municipal Waterworks of Batu are ZAMP, Billing Management System, Payment Point Online Banking, System Online Payment and Measurement on Satisfaction of Customer upon the Service of Municipal Waterworks. Meanwhile, the benefit of innovations that been produced generally are improvement on service and amenity on public. The application on principals of Good Corporate Governance has been applied according to the General Guidance of Indonesia's GCG, year of 2006.

The advice that been given according to this research is aimed to the creation on innovations of Municipal Waterworks of Batu that they should be formulated and be made according to the observation and discussion on public's expectation, so the innovations are acceptable and useful for many needs. Socialization on the innovations of service is urgently required, so public can understand well the benefit and also the purpose that been targeted can be achieved. The application of principals of Good Corporate Governance should be proceed in all aspects and evaluated periodically for it can be known constraint of the application and be fixed, so finally the company can run effectively, efficiently and economically for long term.

**Keywords:** Innovation, Service and Good Corporate Governance

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan masa belajarnya di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul Penerapan Inovasi Pelayanan Penyediaan Air Bersih dalam Perspektif *Good Corporate Governance* (Studi Pada Kantor PDAM Kota Batu).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tuaku, Bapak dan Ibu tercinta beserta seluruh keluargaku yang senantiasa mendoakan dan selalu memberikan dukungan sampai terselesainya skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. M.R. Khairul Muluk, S.Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

4. Seluruh pegawai Kantor PDAM Kota Batu yang telah memberikan segala bentuk informasi mengenai inovasi pelayanan dan penerapan GCG.
5. Seluruh teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi dan Shoffi Yulita Sari yang selalu memberikan semangat dan doanya selama ini.
6. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu disini, yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat baik bagi penulis sendiri maupun pembaca yang berkenan mempelajarinya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, dan tentunya masih banyak terdapat kekurangan. Untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan.

Malang, 30 Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO</b> .....	ii
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Inovasi .....	10
1. Pengertian Inovasi .....	10
2. Atribut Inovasi .....	11
3. Tipologi Inovasi .....	12
4. Level Inovasi .....	13
5. Manfaat Inovasi .....	14
6. Adopsi Inovasi .....	15
7. Difusi Inovasi .....	17
B. Pelayanan Publik .....	23
1. Pengertian Pelayanan Publik .....	23
2. Prinsip-prinsip Pelayanan Publik .....	25
3. Standart Kualitas Pelayanan Publik .....	28
4. Faktor-faktor yang Mendukung Pelayanan .....	33
C. <i>Good Corporate Governance</i> .....	35
1. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> .....	35
2. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	37
3. Manfaat <i>Good Corporate Governance</i> .....	42
D. Perusahaan Daerah Air Minum .....	46
1. Pengertian Perusahaan Daerah Air Minum .....	46
2. Misi Perusahaan Daerah Air Minum .....	47
3. Tujuan Perusahaan Daerah Air Minum .....	48
E. Hubungan antara Inovasi dengan <i>Good Corporate Governance</i> .....	48



**BAB III METODE PENELITIAN**

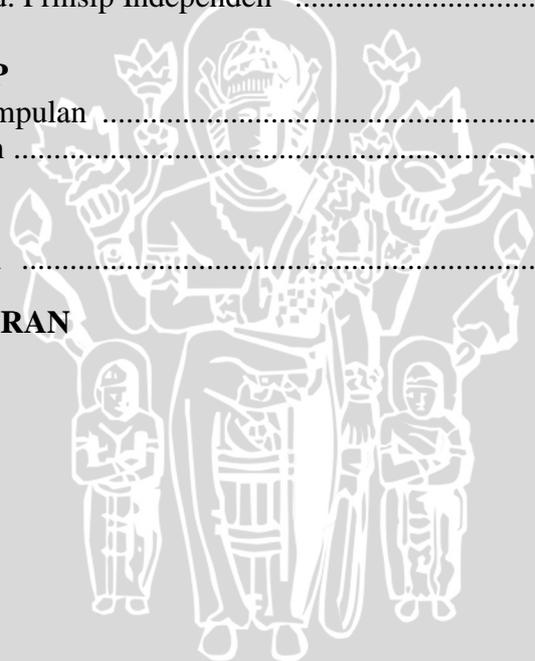
A. Jenis Penelitian .....	50
B. Fokus Penelitian .....	50
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	51
D. Sumber dan Jenis Data .....	51
1. Data Primer .....	51
2. Data Sekunder .....	52
E. Teknik Pengumpulan Data .....	52
a. Interview atau Wawancara .....	52
b. Observasi .....	52
c. Dokumentasi .....	53
F. Instrumen Penelitian .....	53
G. Analisis Data .....	53

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Perusahaan .....	57
1. Sejarah Singkat PDAM Kota Batu .....	57
2. Lokasi PDAM Kota Batu .....	58
3. Bentuk Badan Hukum .....	59
4. Visi dan Misi .....	59
5. Bagan Susunan Organisasi dan Tata Kerja .....	61
6. Sumber Daya Manusia .....	62
7. Sarana dan Prasarana .....	63
8. Penghargaan yang diterima PDAM .....	63
9. Sumber Air .....	64
10. Bagian-bagian yang terkait Pelayanan Publik .....	65
B. Penyajian Data Fokus Penelitian .....	66
1. Penerapan Inovasi Pelayanan Penyediaan Air Bersih di PDAM Kota Batu .....	66
a. ZAMP .....	66
b. <i>Billing Management System</i> .....	69
c. PPOB .....	72
d. SOPP .....	74
e. Pengukuran Kepuasan Pelanggan .....	76
2. Manfaat dari inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu .....	78
a. ZAMP .....	78
b. <i>Billing Management System</i> .....	81
c. PPOB .....	84
d. SOPP .....	86
e. Pengukuran Kepuasan Pelanggan .....	88
3. Penerapan Prinsip GCG di PDAM Kota Batu .....	90
a. Prinsip Transparansi .....	90
b. Prinsip Akuntabilitas .....	92
c. Prinsip Responsibilitas .....	94
d. Prinsip Independen .....	95



C.	Pembahasan .....	97
1.	Penerapan Inovasi Pelayanan Penyediaan Air Bersih di PDAM Kota Batu .....	97
a.	ZAMP .....	98
b.	<i>Billing Management System</i> .....	100
c.	PPOB .....	102
d.	SOPP .....	104
e.	Pengukuran Kepuasan Pelanggan .....	106
2.	Manfaat dari inovasi pelayanan .....	108
a.	Manfaat inovasi bagi PDAM Kota Batu .....	108
b.	Manfaat inovasi bagi pelanggan .....	109
3.	Penerapan Prinsip GCG di PDAM Kota Batu .....	110
a.	Prinsip Transparansi .....	111
b.	Prinsip Akuntabilitas .....	113
c.	Prinsip Responsibilitas .....	116
d.	Prinsip Independen .....	117
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
A.	Kesimpulan .....	119
B.	Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	122
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		



**DAFTAR TABEL**

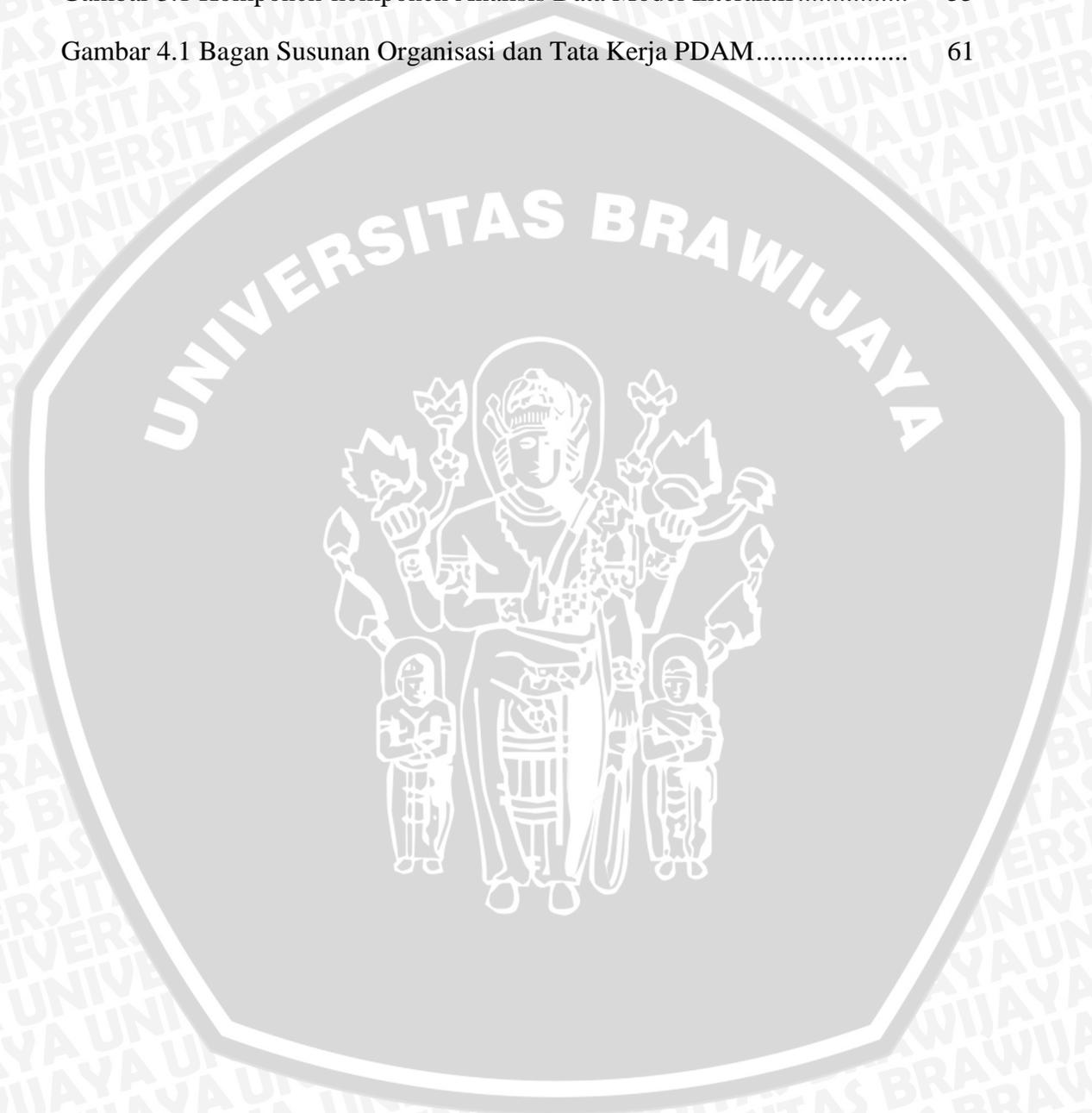
	Halaman
Tabel 1.1 Laporan Pelanggan Aktif dan Non-Aktif .....	5
Tabel 1.2 Laporan Pengaduan Bulan Mei, Juni dan Juli 2013 .....	5
Tabel 4.1 Sumber Air PDAM Kota Batu .....	64
Tabel 4.2 Parameter Kelayakan Air Siap Minum menurut Depkes .....	67
Tabel 4.3 Checklist Penerapan GCG PDAM Kota Batu .....	90
Tabel 4.4 Checklist Penerapan GCG PDAM Kota Batu .....	92
Tabel 4.5 Checklist Penerapan GCG PDAM Kota Batu .....	94
Tabel 4.6 Checklist Penerapan GCG PDAM Kota Batu .....	95



## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif.....	55
Gambar 4.1 Bagan Susunan Organisasi dan Tata Kerja PDAM.....	61



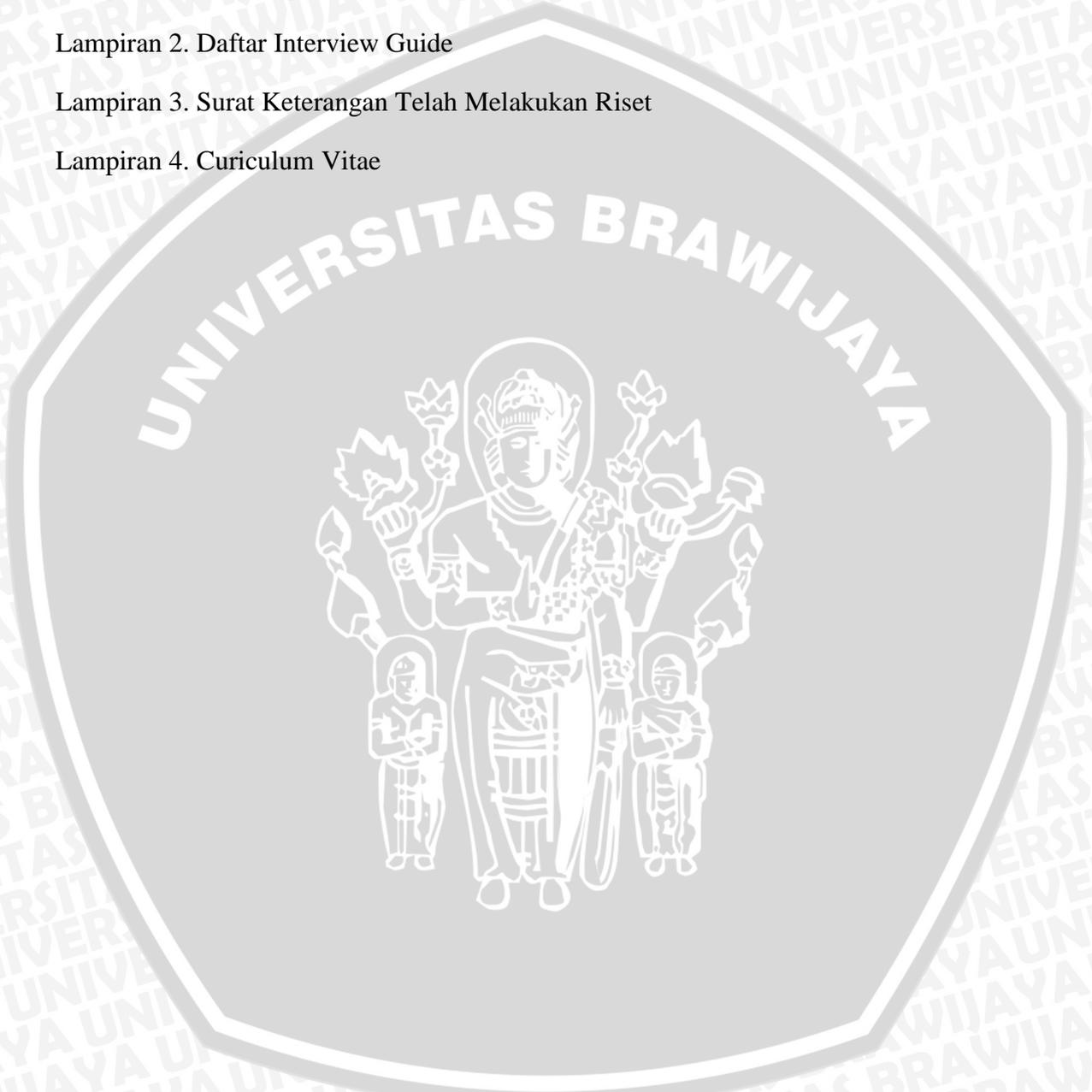
## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Contoh gambar inovasi pelayanan PDAM Kota Batu

Lampiran 2. Daftar Interview Guide

Lampiran 3. Surat Keterangan Telah Melakukan Riset

Lampiran 4. Curriculum Vitae



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan isu yang semakin strategis karena perbaikan pelayanan publik di Indonesia cenderung setengah hati. Pelayanan publik yang menjadi disiplin Ilmu Administrasi Publik di Indonesia, masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian yang komprehensif. Harus diakui, bahwa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada rakyat terus mengalami inovasi, baik dari sisi paradigma maupun dari format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan di dalam pemerintah itu sendiri. Meskipun demikian, inovasi dilihat dari kedua sisi tersebut belumlah memuaskan, bahkan masyarakat diposisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dan termarginalisasikan dalam kerangka pelayanan (Sinambella, 2007 : 3).

Memperhatikan peran pelayanan yang semakin menonjol, maka tidaklah heran apabila masalah pelayanan mendapat perhatian besar dari BUMN/BUMD agar dapat memberikan pelayanan yang prima. Setiap BUMN/BUMD dituntut untuk memahami apa yang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan masyarakat. Untuk menjawab apa yang menjadi keinginan masyarakat dan perubahan yang terjadi di pasar, maka BUMN/BUMD harus senantiasa berinovasi baik dalam hal produk maupun pelayanannya.

Inovasi merupakan sebuah ide yang dipahami sebagai suatu yang baru oleh masing-masing individu atau pengguna lainnya. Inovasi akan meningkatkan

nilai tambah dari suatu produk dan diharapkan menjadi solusi bagi pemecahan masalah masyarakat yang semakin kompleks. Dengan melakukan inovasi, BUMN/BUMD diharapkan dapat menghasilkan produk yang benar-benar baru dan membuat konsep pelayanan yang merupakan perbaikan dari pelayanan sebelumnya. Dalam menggunakan layanan, masyarakat tidak hanya melihat pada nilai atau fungsi dari pelayanan yang dibutuhkan, namun masyarakat juga memperhatikan apakah layanan tersebut mempunyai nilai tambah atau kelebihan dari pelayanan sebelumnya.

Beberapa konsep ditawarkan untuk memperbaiki pelayanan dan tata kelola perusahaan pemerintah, salah satunya adalah konsep *Good Corporate Governance*. Konsep *Good Corporate Governance* di Indonesia awalnya diperkenalkan oleh pemerintah dan *International Monetary Fund* (IMF) dalam rangka *economy recovery* pasca krisis (Khairandy dan Camelia, 2007 : 60). Perhatian dunia terhadap *Good Corporate Governance* mulai meningkat tajam sejak negara-negara Asia dilanda krisis moneter pada tahun 1997 dan sejak kejatuhan perusahaan-perusahaan raksasa terkemuka dunia, termasuk *Enron Corporation* dan *WorldCom* di Amerika Serikat, *HIH Insurance Company Ltd* dan *One-Tell Pty Ltd* di Australia serta *Parmalat* di Italia pada awal dekade 2000-an (Sutojo dan E.John, 2008 : 2).

*Good Corporate Governance* sendiri dapat didefinisikan sebagai seperangkat aturan yang dapat mendorong terciptanya akuntabilitas, peningkatan nilai ekonomi, kinerja perusahaan yang efektif dan efisien, serta penyelenggaraan bisnis yang sehat dan beretika. Tim GCG BPKP mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai komitmen, aturan main, serta praktek penyelenggaraan bisnis

secara sehat dan beretika. *Good Corporate Governance* memiliki 5 prinsip pokok yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan kewajaran.

Setiap perusahaan pemerintah harus memastikan bahwa asas *Good Corporate Governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis. Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam dunia usaha merupakan tuntutan zaman agar perusahaan-perusahaan pemerintah dapat berkembang dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat melalui pelayanan yang prima. Adapun untuk perusahaan-perusahaan milik Negara (BUMN) telah dikeluarkan Keputusan Menteri BUMN No.117/M-BU/2002 Tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi perusahaan-perusahaan milik negara. PERPAMSI pada awal tahun 2002 mempunyai program untuk pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi PDAM-PDAM di seluruh Indonesia.

Terkait dengan pelayanan, masalah penyediaan air bersih di berbagai daerah di Indonesia terkadang masih ada yang tidak sesuai dengan keinginan para konsumen pengguna jasa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Hal tersebut menimbulkan kesan yang umum di masyarakat bahwa organisasi atau badan usaha milik pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan jasa dan penyediaan barang-barang kebutuhan publik belum menunjukkan kemampuan dan kinerja yang baik serta memuaskan, yang menyebabkan pelayanan yang setengah hati, sehingga sering mendapat sorotan yang negatif dari masyarakat terutama yang berkaitan dengan persoalan pemberian pelayanan kepada masyarakat, baik mengenai kuantitas maupun kualitas pelayanannya (Mahsun, 2006 : 220)

Mengingat pentingnya peranan air bagi kehidupan manusia, maka air termasuk potensi alam yang pengelolaannya harus dikuasai negara, dimana

keadaan ini sesuai dengan pasal 33 UUD 1945 (Amandemen) ayat 2 dan ayat 3 yang berbunyi: “Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai negara. Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”.

Penyediaan air bersih yang dibutuhkan konsumen ini, Pemerintah Kota Batu menyerahkan pengelolaannya kepada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 30 Tahun 2003 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Batu. Selain untuk memenuhi kebutuhan tersebut, sebagai suatu perusahaan maka PDAM Kota Batu harus dapat mempertahankan dan mengembangkan perusahaan ke arah masa depan perusahaan yang lebih baik. Di lain pihak, pengelolaan-pengelolaan tidak hanya menitikberatkan pada keuntungan yang sebesar-besarnya, tetapi juga harus dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (pelanggan), karena PDAM Kota Batu merupakan suatu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang jasa. Dikategorikan sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa dapat dilihat dari fungsinya mendistribusikan air dari PDAM sebagai produsen kepada masyarakat (pelanggan).

Hingga akhir Juli 2012, jumlah pelanggan PDAM Kota Batu mencapai 11.762 pelanggan. Dimana perincian jumlah pelanggan aktif dan non-aktif dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Laporan Pelanggan Aktif dan Non-Aktif**

No	Bulan	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Aktif	Pelanggan Non Aktif
1	Januari	11.535	9.923	1.612
2	Februari	11.569	9.956	1.613
3	Maret	11.616	10.003	1.613
4	April	11.648	10.023	1.625
5	Mei	11.688	10.058	1.630
6	Juni	11.722	10.086	1.636
7	Juli	11.762	10.120	1.642

Sumber : PDAM Kota Batu Juli 2012

Sedangkan jumlah pengaduan pelanggan yang tercatat di PDAM Kota Batu, sebagaimana terlihat pada tabel 1.2 di bawah ini :

**Tabel 1.2**  
**Laporan Pengaduan Bulan Mei, Juni dan Juli 2012**

No	Jenis Gangguan	Mei	Juni	Juli
1	Pipa bocor di Pelanggan	11	21	27
2	Pipa bocor di jalur	68	59	70
3	Stop kran rusak	1	2	2
4	Air mati	124	128	140
5	Meter rusak	2	1	2
6	Air keruh	2	3	2
7	Air tidak lancar	21	22	19
8	Lain-lain	12	8	14
<b>JUMLAH</b>		<b>241</b>	<b>244</b>	<b>278</b>

Sumber : PDAM Kota Batu Juli 2012

Jika dilihat dari tabel 1.2, jumlah pengaduan perbulan belum ada penurunan yang signifikan. Hal ini menunjukkan tidak adanya perbaikan dan inovasi pelayanan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Tidak adanya inovasi dan perbaikan ini akan menimbulkan kekecewaan pelanggan dan berkurangnya kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan PDAM Kota Batu. Selain itu, dampak dari pengaduan dan keluhan yang disampaikan para pelanggan

itu tentu tidak terbatas hanya pada kepentingan pelanggan saja. Kepentingan lain yang terkait dengan kegiatan publik dapat terganggu juga oleh masih rendahnya kualitas pelayanan PDAM Kota Batu. Kepentingan publik yang dimaksud antara lain kegiatan usaha dan penyediaan fasilitas pelayanan umum yang menggunakan instalasi PDAM Kota Batu.

Permasalahan pengelolaan air bersih PDAM Kota Batu yang terjadi seperti air keruh, air tidak mengalir, pipa bocor yang tidak segera diperbaiki, permohonan sambungan baru yang tidak segera dilayani, tarifnya seringkali naik, tetapi layanannya tetap tidak sesuai dengan harapan konsumen merupakan masalah yang seharusnya menjadikan motivasi PDAM Kota Batu untuk selalu berusaha berinovasi terhadap pelayanan, agar dapat menjadi perusahaan yang mempunyai nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan.

Oleh karena itu, dengan adanya penjelasan di atas, peneliti berusaha untuk lebih fokus ke arah inovasi yang dihasilkan dan bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* pada PDAM Kota Batu. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Penerapan Inovasi Pelayanan Penyediaan Air Bersih dalam Perspektif *Good Corporate Governance* (Studi pada Kantor PDAM Kota Batu)**”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti membuat rumusan masalah antara lain sebagai berikut:

1. Apa saja inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu?

2. Apa manfaat dari inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu?
3. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PDAM Kota Batu?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apa saja inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu.
2. Untuk mengetahui manfaat inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu.
3. Untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PDAM Kota Batu.

### **D. Manfaat Penelitian**

Dari segi teoritis maupun praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian lebih lanjut di bidang pelayanan publik. Khususnya penelitian yang lebih mendalam mengenai inovasi pada perusahaan ataupun penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam mengambil kebijakan tentang pelayanan penyediaan air bersih sehingga

mampu memperkecil kesenjangan antara harapan pelanggan dan produk jasa yang diterima.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang isi skripsi, di bawah ini disampaikan pokok-pokok pembahasan yang terbagi atas lima bab, yaitu :

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini diawali dengan penjelasan mengenai latar belakang, yang kemudian dilanjutkan dengan perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta sebagai penutup diberikan deskripsi singkat mengenai sistematika pembahasan.

#### **BAB II. KAJIAN PUSTAKA**

Dalam bab ini dibahas mengenai kajian pustaka, bab ini akan menjelaskan mengenai dasar dan landasan berpijak yang digunakan dalam penyusunan skripsi sebagai alat untuk melakukan analisis dan interpretasi, dapat berupa teori, konsep atau pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di bidangnya.

#### **BAB III. METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini akan dikemukakan mengenai jenis penelitian yang akan digunakan dalam penyusunan skripsi ini. Dengan menggunakan metode kualitatif dan jenis deskriptif yang digunakan maka akan diuraikan mengenai fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan jenis analisis.

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan diberikan hasil penelitian dan pembahasan, berisi tentang inti dari penelitian data-data yang diperoleh dari sumber data berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan, kemudian analisis dan interpretasi data.

#### **BAB V. PENUTUP**

Merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang terdiri dari kesimpulan dari penelitian dan saran yang nantinya akan menjadi masukan untuk perbaikan bagi setiap kebijakan pemerintah terutama berkenaan dengan penerapan *Good Corporate Governance* dan pelayanan yang dilakukan oleh PDAM.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Inovasi

##### 1. Pengertian Inovasi

Perusahaan-perusahaan menghadapi dilema karena apabila tidak melakukan inovasi, mereka akan mati. Jika mereka melakukan inovasi, kemudian inovasi-inovasi tersebut tidak berhasil, mungkin mereka akan mati juga. Walaupun begitu, inovasi tetap lebih aman dilakukan daripada hanya diam. Kuncinya adalah dengan cara mengelola inovasi dengan lebih baik daripada pesaing. Inovasi harus dibuat sedemikian rupa sehingga menjadi kapabilitas dan kemampuan. (Kotler, 2005:96).

Inovasi adalah :

Sebuah inovasi adalah sesuatu yang baru atau berbeda dalam arti absolut atau dalam arti situasional. Dalam arti absolut, setelah produk dikenalkan dimana-mana maka produk itu tidak lagi merupakan inovasi karena bukan merupakan sesuatu yang baru lagi. Akan tetapi suatu produk yang dikenal di suatu tempat mungkin disebut inovatif di pasar lain, karena barang itu baru dan produk yang berbeda untuk pasar yang baru” (Keegan, 1996:111).

Secara umum, inovasi dapat dilihat dari dua sudut yang menguntungkan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kebaruan dalam arti sesuatu itu belum pernah dilakukan sebelumnya.
- b. Kebaruan dalam arti sesuatu itu belum pernah dilakukan oleh industri atau perusahaan yang kini melakukannya.

Dalam arti sempit, inovasi hanya terjadi bilamana sesuatu itu sama sekali baru, tidak pernah dikerjakan sebelumnya.(Levit, 1987:172).

Inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk layanan dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas atau kualitas hasil. Inovasi produk atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan sementara inovasi proses berasal dari pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur dan kebijakan yang yang dibutuhkan untuk berinovasi. Inovasi dalam metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan (Mirnasari, 2013 : 7).

## 2. Atribut Inovasi

Terdapat lima macam atribut inovasi (Rogers, 2003:211), atribut tersebut adalah :

### 1. *Relative Advantage* atau Keuntungan Relatif

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

### 2. *Compatibilty* atau Kesesuaian

Inovasi juga sebaiknya memiliki sifat kompatibel dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi proses transisi ke inovasi yang baru.

Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat.

### 3. *Complexity* atau Kerumitan

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena inovasi menawarkan sebuah cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

### 4. *Triability* atau Kemungkinan dicoba

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

### 5. *Observability* atau Kemudahan diamati

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

## 3. Tipologi Inovasi

Tipologi inovasi khususnya di sektor publik dapat dikategorikan sebagai berikut (Halvorsen 2005:8) :

1. *A New Product Improved Service* (Pelayanan baru atau pelayanan yang diperbaiki), misalnya kesehatan di rumah.
2. *Procces Innovation* (Inovasi Proses), misalnya perubahan dalam proses penyediaan pelayanan atau produk.

3. *Administrative Innovation* (Inovasi Administratif), misalnya penggunaan instrumen kebijakan baru sebagai hasil dari perubahan kebijakan.
4. *System Innovation* (Inovasi Sistem), adalah sistem baru atau perubahan mendasar dari sistem yang ada dengan mendirikan organisasi baru atau bentuk baru kerjasama dan interaksi.
5. *Conceptual Innovation* (Inovasi Konseptual), adalah perubahan dalam outlook, seperti misalnya manajemen air terpadu atau *mobility leasing*.
6. *Radical Change of Rationaility* (Perubahan Radikal), adalah pergeseran pandangan umum atau mental matriks dari pegawai instansi Pemerintahan.

#### 4. Level Inovasi

Aspek penting lain dalam kajian inovasi adalah berkenaan dengan dengan level inovasi yang mencerminkan variasi besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung. Kategori level inovasi ini dijelaskan oleh Mulgan dan Albury berentang mulai dari inkremental, radikal sampai transformatif. (Muluk, 2008 : 46) :

1. Inovasi inkremental berarti inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada. Umumnya, sebagian besar inovasi inkremental memainkan peran penting dalam pembaruan sektor publik karena dapat melakukan perubahan kecil yang dapat diterapkan secara terus-menerus, dan mendukung rajutan pelayanan yang responsive terhadap kebutuhan lokal dan perorangan, serta mendukung nilai tambah uang (*value for money*)

2. Inovasi radikal merupakan perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam dalam proses keorganisasian dan pelayanan. Inovasi jenis ini jarang sekali dilakukan karena membutuhkan dukungan politik yang sangat besar karena umumnya memiliki resiko yang lebih besar pula. Inovasi radikal diperlukan untuk membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan yang lama terabaikan.
3. Inovasi transformatif atau sistemis membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian dengan mentransformasi semua sektor dan secara dramatis mengubah keorganisasian. Inovasi jenis ini membutuhkan waktu yang lebih lama untuk memperoleh hasil yang diinginkan dan membutuhkan perubahan mendasar dalam susunan sosial, budaya dan organisasi.

### **5. Manfaat Inovasi**

Inovasi dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut

(<http://h210189.blog.binusian.org/2009/06/19/inovasi/>) :

1. Peningkatan kualitas hidup manusia melalui penemuan-penemuan baru yang membantu dalam proses pemenuhan kebutuhan hidup manusia.
2. Memungkinkan suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan yang diperolehnya.
3. Adanya peningkatan dalam kemampuan mendistribusikan kreativitas ke dalam wadah penciptaan sesuatu hal yang baru.
4. Adanya keanekaragaman produk dan jenisnya di dalam pasar.

## 6. Adopsi Inovasi

### a. Proses Adopsi Inovasi

Dalam proses adopsi atau penerimaan, kita dapat melihat adanya lima tahap (Rogers, 2003 : 163), yaitu :

#### 1. Tahap kesadaran atau penghayatan (*Awareness stage*).

Pada tahap ini sasaran sudah maklum atau menghayati sesuatu hal yang baru yang aneh tidak biasa (kebiasaan atau cara yang mereka lakukan kurang baik atau mengandung kekeliruan, cara baru dapat meningkatkan hasil usaha dan pendapatannya, cara baru dapat mengatasi kesulitan yang sering dihadapi). Hal ini diketahuinya karena hasil berkomunikasi. Tahapan mengetahui adanya inovasi dapat diperoleh seseorang dari mendengar, membaca atau melihat, tetapi pengertian seseorang tersebut belum mendalam.

#### 2. Tahap Minat atau tertarik (*Interest stage*)

Pada tahap ini sasaran mulai ingin mengetahui lebih banyak perihal yang baru tersebut. Ia menginginkan keterangan-keterangan yang lebih terinci lagi. Sasaran mulai bertanya-tanya.

#### 3. Tahap Penilaian (*Evaluation stage*).

Pada tahap ini sasaran mulai berpikir-pikir dan menilai keterangan-keterangan perihal yang baru itu. Juga ia menghubungkan hal baru itu dengan keadaan sendiri (kesanggupan, resiko, modal, dll.). Pertimbangan- pertimbangan atau penilaian terhadap inovasi dapat dilakukan dari tiga segi, yaitu teknis, ekonomis dan sosiologis. Misalkan inovasi yang diperkenalkan adalah jenis produk baru, segi-segi teknis

yang dinilai adalah tingkat produktivitasnya, pemeliharaannya mudah atau tidak, dsb.

Penilaian berikutnya dilakukan terhadap segi ekonominya; penilaian segi ini dilakukan terhadap semua biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk dan nilai yang diperoleh dari hasil penjualan hasil produksinya. Selisih antara nilai penjualan dari nilai pengorbanan yang diperlukan dihitung dalam nilai uang, merupakan keuntungan yang dapat diperoleh. Pertimbangan dari segi sosial ini antara lain manfaat penerapan inovasi tersebut bagi masyarakat di sekitar, apakah penerapan inovasi ini dapat memberikan lapangan kerja baru bagi keluarganya atau masyarakat disekitarnya. Jika penilaian telah dilakukan dan kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa penerapan inovasi tersebut menguntungkan, maka seseorang akan melangkah ke tahap berikutnya.

#### 4. Tahap Percobaan (*Trial stage*)

Sasaran sudah mulai mencoba-coba dalam luas dan jumlah yang sedikit saja. Sering juga terjadi bahwa usaha mencoba ini tidak dilakukan sendiri, tetapi sasaran mengikuti (dalam pikiran dan percakapan-percakapan), sepak terjang tetangga atau instansi mencoba hal baru itu (dalam percobaan atau demonstrasi). Kalau ia sudah yakin tentang apa yang dianjurkan, maka ia kan mengetrapkannya secara lebih luas.

#### 5. Tahap Penerimaan (*Adoption*)

Sasaran sudah yakin akan kebenaran atau keunggulan hal baru itu, maka ia mengetrapkan anjuran secara luas dan kontinu. Ia juga akan mengajurnya kepada tetangga atau teman-temannya. Dalam

prakteknya pentahapan tadi tidak perlu secara berurutan dilaluinya. Dapat saja sesuatu tahap dilampaui, karena tahap tersebut dilaluinya secara mental. Tidak semua orang mempunyai waktu, kesempatan, ketekunan, kesanggupan dan keuletan yang sama untuk menjalani, kadang-kadang mengulangi proses adopsi sampai akhir dan mendapat sukses.

## 7. Difusi Inovasi

### a. Pengertian difusi inovasi

Difusi ialah proses komunikasi inovasi antara warga masyarakat (anggota sistem sosial), dengan menggunakan saluran tertentu dan dalam waktu tertentu. Komunikasi dalam definisi ini ditekankan dalam arti terjadinya saling tukar informasi (hubungan timbal balik), antar beberapa individu baik secara memusat (konvergen) maupun memencar (divergen) yang berlangsung secara spontan. Dengan adanya komunikasi ini akan terjadi kesamaan pendapat antar warga masyarakat tentang inovasi. Jadi difusi dapat merupakan salah satu tipe komunikasi yakni komunikasi yang mempunyai ciri pokok, pesan yang dikomunikasikan adalah hal yang baru (inovasi).

Sistem difusi dibedakan menjadi sistem difusi sentralisasi dan sistem difusi desentralisasi. Dalam sistem difusi sentralisasi, penentuan tentang berbagai hal seperti: kapan dimulainya difusi inovasi, dengan saluran apa, siapa yang akan menilai hasilnya, dan sebagainya, dilakukan oleh sekelompok kecil orang tertentu atau pimpinan agen pembaharu. Sedangkan dalam sistem difusi desentralisasi, penentuan itu dilakukan oleh klien (warga masyarakat) bekerja sama dengan beberapa orang yang telah

menerima inovasi. Dalam pelaksanaan sistem difusi desentralisasi yang secara ekstrim tidak perlu ada agen pembaharu. Warga masyarakat itu sendiri yang bertanggungjawab terjadinya difusi inovasi (Rogers. 2003 : 5).

#### **b. Elemen Difusi Inovasi**

Rogers (2003 : 10) mengemukakan ada 4 elemen pokok difusi inovasi, yaitu: (1) inovasi, (2) komunikasi dengan saluran tertentu, (3) waktu, dan (4) warga masyarakat (anggota sistem sosial). Untuk jelasnya setiap elemen diuraikan sebagai berikut:

##### **a. Inovasi**

Inovasi ialah suatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang, baik berupa hasil invensi atau diskoveri yang diadakan untuk mencapai tujuan tertentu. Baru disini diartikan mengandung ketidak tentuan (*uncertainty*), artinya sesuatu yang mengandung berbagai alternatif. Sesuatu yang tidak tentu masih terbuka berbagai kemungkinan bagi orang yang mengamati, baik mengenai arti, bentuk, manfaat, dan sebagainya. Dengan adanya informasi berarti mengurangi ketidaktentuan tersebut, karena dengan informasi itu berarti memperjelas arah pada satu alternatif tertentu.

Rogers membedakan dua macam informasi, pertama informasi yang berkaitan dengan pertanyaan “ Apa inovasi (hal yang baru) itu?”, “Bagaimana menggunakannya?”, “Mengapa perlu itu?”. Informasi yang kedua berkaitan dengan penilaian inovasi atau berkaitan dengan pertanyaan “Apa manfaat menerapkan inovasi?”. “Apa konsekuensinya menggunakan inovasi?.” Jika anggota sistem sosial (warga masyarakat)

yang menjadi sasaran inovasi dapat memperoleh informasi yang dapat menjawab berbagai pertanyaan tersebut dengan jelas, maka akan hilanglah ketidak tentuan terhadap inovasi. Mereka telah memperoleh pengertian yang mantap apa inovasi itu. Mereka akan menerima dan juga menerapkan inovasi. Cepat lambatnya proses penerimaan inovasi dipengaruhi juga oleh atribut dan karakteristik inovasi.

b. Komunikasi dengan saluran tertentu

Komunikasi dalam difusi inovasi ini diartikan sebagai proses pertukaran informasi antara anggota sistem sosial, sehingga terjadi saling pengertian antara satu dengan yang lain. Difusi adalah salah satu tipe komunikasi yang menggunakan hal yang baru sebagai bahan informasi. Inti dari pengertian difusi ialah terjadi komunikasi (pertukaran informasi) tentang sesuatu hal yang baru (inovasi). Kegiatan komunikasi dalam proses difusi mencakup hal-hal sebagai berikut: (1) suatu inovasi, (2) individu atau kelompok yang telah mengetahui dan berpengalaman dengan inovasi, (3) individu atau kelompok yang lain yang belum mengenal inovasi, (4) saluran komunikasi yang menggabungkan antara kedua pihak tersebut.

Saluran komunikasi merupakan alat untuk menyampaikan informasi dari seorang ke orang lain. Kondisi ke dua pihak yang berkomunikasi akan mempengaruhi pemilihan atau penggunaan saluran yang tepat untuk mengefektifkan proses komunikasi. Misalnya saluran media massa seperti radio, televisi, surat kabar, dan sebagainya telah digunakan untuk menyampaikan informasi dari seorang atau sekelompok orang kepada

orang banyak (massa). Biasanya media massa digunakan untuk menyampaikan informasi kepada audien dengan maksud agar audien (penerima informasi) mengetahui dan menyadari adanya inovasi. Sedangkan saluran interpersonal (hubungan secara langsung antar individu), lebih efektif untuk mempengaruhi atau membujuk seseorang agar mau menerima inovasi, terutama antara orang yang bersahabat atau mempunyai hubungan yang erat. Dalam penggunaan saluran interpersonal dapat juga terjadi hubungan untuk beberapa orang, dengan kata lain saluran interpersonal dapat dilakukan dalam suatu kelompok.

Dari hasil kajian para ahli ternyata dalam proses difusi banyak orang tidak menilai inovasi secara obyektif berdasarkan karya ilmiah, tetapi justru mereka menilai inovasi secara subyektif berdasarkan informasi yang diperoleh dari kawannya yang telah lebih dahulu mengetahui dan menerima inovasi. Proses komunikasi interpersonal ini akan efektif jika sesuai dengan prinsip *homophily* (kesamaan) yaitu: komunikasi akan lebih efektif jika dua orang yang berkomunikasi itu memiliki kesamaan seperti: asal daerah, bahasa, kepercayaan, tingkat pendidikan, dan sebagainya. Seandainya seseorang diberi kebebasan untuk berinteraksi dengan sejumlah orang, ada kecenderungan orang itu akan memilih orang yang memiliki kesamaan dengan dirinya. Proses komunikasi antar orang yang *homophily* akan lebih terasa akrab dan lancar, gangguan komunikasi kecil sehingga kemungkinan terjadinya pengaruh individu satu terhadap yang lain lebih besar. Tetapi dalam kenyataannya apa yang banyak dijumpai dalam proses difusi justru keadannya berlawanan

dengan *homophily* yaitu *heterophily*. Misalnya seorang agen pembaharu yang bertugas di luar daerahnya. Maka dia harus berkomunikasi dengan orang yang mempunyai banyak perbedaan dengan dirinya (*heterophily*), berbeda tingkat kemampuannya, mungkin juga beda tingkat pendidikan, bahasa, dan sebagainya, akibatnya komunikasi kurang efektif.

Kesulitan dengan adanya perbedaan-perbedaan antara individu yang berkomunikasi itu dapat diatasi jika ada *emphaty* (empati) yaitu kemampuan seseorang untuk memproyeksikan dirinya (mengandaikan dirinya) sama dengan orang lain. Dengan kata lain empati ialah kemampuan untuk menyamakan dirinya dengan orang lain. *Heterophily* yang memiliki kemampuan empati yang tinggi, sebenarnya jika ditinjau dari psikologi sosial sudah merupakan *homophily*.

#### c. Waktu

Waktu adalah elemen yang penting dalam proses difusi, karena waktu merupakan aspek utama dalam proses komunikasi. Tetapi banyak peneliti komunikasi yang kurang memperhatikan aspek waktu, dengan bukti tidak menunjukkannya secara eksplisit variabel waktu. Mungkin hal ini terjadi karena waktu tidak secara nyata berdiri sendiri terlepas dari suatu kejadian, tetapi waktu merupakan aspek dari setiap kegiatan.

Peranan dimensi waktu dalam proses difusi terdapat pada tiga hal sebagai berikut:

- a. Proses keputusan inovasi ialah proses sejak seseorang mengetahui inovasi pertama kali sampai ia memutuskan untuk menerima atau menolak inovasi. Ada 5 langkah (tahap) dalam

proses keputusan inovasi yaitu (a) pengetahuan tentang inovasi, (b) bujukan atau imbauan, (c) penetapan atau keputusan, (d) penerapan (implementasi), dan (e) konfirmasi (*confirmation*).

- b. Kepekaan seseorang terhadap inovasi. Tidak semua orang dalam suatu sistem sosial menerima inovasi dalam waktu yang sama. Mereka menerima inovasi dari urutan waktu, artinya ada yang dahulu ada yang kemudian. Orang yang menerima inovasi lebih dahulu secara relatif lebih peka terhadap inovasi daripada yang menerima inovasi lebih akhir. Jadi kepekaan inovasi ditandai dengan lebih dahulunya seseorang menerima inovasi dari yang lain dalam suatu sistem sosial (masyarakat). Berdasarkan kepekaan terhadap inovasi dapat dikategorikan menjadi 5 kategori penerima inovasi yaitu: (a) inovator, (b) pemula, (c) mayoritas awal, (d) mayoritas, (e) terlambat (tertinggal)
- c. Kecepatan penerimaan inovasi ialah kecepatan relatif diterimanya inovasi oleh warga masyarakat. Kecepatan inovasi biasanya diukur berdasarkan lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai prosentase tertentu dari jumlah waktu masyarakat yang telah menerima inovasi. Oleh karena itu pengukuran kecepatan inovasi cenderung diukur dengan berdasarkan tinjauan penerimaan inovasi oleh keseluruhan warga masyarakat bukan penerimaan inovasi secara individual.

## B. Pelayanan Publik

### 1. Pengertian Pelayanan Publik

Istilah pelayanan publik disebut juga dengan istilah pelayanan kepada orang banyak (masyarakat), pelayanan sosial pelayanan umum dan pelayanan prima.

Secara ideal persyaratan teori administrasi yang menyangkut pelayanan publik antara lain (Suryono,2001 : 50) :

1. Harus mampu menyatakan sesuatu yang berarti dan bermakna yang dapat diterapkan pada situasi kehidupan nyata dalam masyarakat (kontekstual)
2. Harus mampu menyajikan suatu perspektif ke depan
3. Harus dapat mendorong cara-cara atau lahirnya metode baru dalam situasi dan kondisi yang berbeda
4. Teori administrasi yang sudah ada harus dapat merupakan dasar untuk mengembangkan teori lainnya, khususnya pelayanan publik
5. Harus dapat membantu pemakai untuk menjelaskan dan mermalkan fenomena yang dihadapi.

Pelayanan publik diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materiil melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memnuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya (Moenir, 1998 : 26). Sedangkan pendapat lain mengartikan pelayanan publik sebagai aktivitas memberikan kemudahan pada masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan mereka, kegiatannya dapat dilakukan oleh organisasi pemerintah maupun non pemerintah (Thoha, 1995 : 39).

Pelayanan dibedakan antara pelayanan masyarakat yaitu aktivitas yang dilakukan untuk memberikan jasa-jasa dan kemudahan-kemudahan kepada

masyarakat. Sedangkan pelayanan umum yaitu pelayanan yang diberikan dengan memegang teguh syarat-syarat efisiensi, efektifitas dan penghematan dengan melayani kepentingan umum di bidang produksi atau distribusi yang bergerak di bidang jasa-jasa vital (Suwondo, 2001 : 29).

Pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara diartikan sebagai segala bentuk pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pelayanan pusat, di daerah, dan di lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Widodo, 2001 : 268).

Untuk mempertegas pelayanan umum, dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum di Indonesia disebutkan bahwa pelayanan umum adalah segala kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan maupun pelaksanaan peraturan perundang-undangan.

Dalam pengertian pelayanan umum tersebut terkandung adanya suatu kewajiban pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik berupa barang maupun jasa. Upaya pemenuhan kebutuhan itu dilakukan melalui tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu/memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan jasa yang diperlukan mereka, sehingga pada hakekatnya pelayanan publik bukan semata-mata persoalan administratif biasa seperti pemberian ijin dan pengesahannya, atau pemenuhan kebutuhan fisik seperti pengadaan pasar dan

puskesmas, tetapi ia mencakup persoalan yang mendasar yakni pemenuhan keinginan/kebutuhan pelanggan. Hal ini wajar saja karena dalam setiap orang, pemenuhan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan merupakan suatu tuntutan. Kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan sangat diutamakan mengingat keduanya mempunyai pengaruh yang besar bagi pencapaian misi dan kelangsungan organisasi.

## 2. Prinsip-prinsip Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang berorientasi kepada kepentingan orang banyak haruslah dilaksanakan sesuai dengan tata cara yang sebaik mungkin sesuai norma-norma sosial yang berlaku baik yang formal maupun informal. Ini penting karena menyangkut kepuasan masyarakat sebagai penggunanya. Kepuasan masyarakat melalui pelayanan publik yang mereka terima merupakan kontribusi yang sangat berarti bagi eksistensi instansi publik yang bersangkutan. Sehubungan dengan itu ada prinsip-prinsip pelayanan publik yang seharusnya bisa diterapkan secara maksimal agar diperoleh kualitas yang memuaskan.

Agar masyarakat merasakan kepuasan atas pelayanan publik yang diberikan, perlu terus diupayakan peningkatan mutu pelayanan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Lovelock (Widodo, 2001 : 272) mengemukakan lima prinsip yang harus diperhatikan bagi pelayanan publik, agar kualitas layanan dapat dicapai antara lain meliputi:

1. *Tangible* (terjamah), seperti kemampuan fisik, peralatan, personil, dan komunikasi material.
2. *Reliable* (handal), kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki keajegan.

3. *Resposiveness* (pertanggungjawaban), yakni rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan.
4. *Assurance* (jaminan), pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai yang menjamin akan tercapainya suatu layanan yang baik.
5. *Empathy* (empati), perhatian perorangan terhadap kebutuhan pelanggan.

Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum dinyatakan bahwa ada sepuluh prinsip dalam pelayanan umum, yaitu:

1. Kesederhanaan : Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan
2. Kejelasan :
  - a. Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik;
  - b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik;
  - c. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
3. Kepastian waktu : Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dan kurun waktu yang ditentukan.
4. Akurasi : Produk pelayanan publik dapat diterima dengan benar, tepat dan sah.
5. Keamanan : Proses dan produk pelayanan publik harus memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

6. Tanggung jawab : Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
7. Kelengkapan sarana dan prasarana : Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
8. Kemudahan akses : Tempat dan lokasi sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
9. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan : Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan santun, dan ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
10. Kenyamanan : Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Menurut pendapat Moenir (Moenir, 1998 : 47), pelayanan publik secara umum didambakan adalah:

- a. Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat
- b. Memperoleh pelayanan secara wajar tanpa gerutuan, sindiran atau kata lain semacam itu yang nodanya mengarah pada permintaan sesuatu, baik untuk alasan dinas atau kesejahteraan.

- c. Mendapatkan perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama.
- d. Pelayanan yang jujur terus terang.

Agar layanan tersebut dapat memuaskan orang atau kelompok yang dilayani, maka pelaku yang bertugas melayani harus memenuhi kriteria antara lain: tingkah laku yang sopan, cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan, waktu penyampaian yang tepat, dan keramah tamahan (Moenir, 1998 : 197).

### 3. Standar Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Goetsch dan Davis, 1994 : 4). Sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa kualitas memiliki hubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberi dorongan kepada pelanggan untuk menjalin hubungan kuat dengan perusahaan . Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Pada suatu saat kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan/loyalitas pelanggan kepada perusahaan. (Darmadji, 2001 : 5)

Berkaitan dengan kualitas pelayanan, Kotler menyatakan bahwa kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan (Wisnalmawati, 2005 : 156). Hal ini berarti bahwa kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang pihak penyedia jasa melainkan berdasarkan sudut pandang pelanggan. Pelangganlah yang mengkonsumsi jasa perusahaan, sehingga mereka yang menentukan kualitas jasa (Darmadji, 2001 : 5).

Jadi, secara ideal untuk bisa memberikan penilaian terhadap suatu kualitas pelayanan harus ada standar sebagai sarana untuk membandingkan antara pelayanan yang diberikan oleh penyedia layanan dengan yang dirasakan dan diharapkan oleh pelanggan.

Sehubungan dengan kualitas pelayanan, Maxwell (Suryono, 2001 : 5) menyatakan bahwa dalam kaitannya dengan peningkatan pelayanan yang berkualitas, perlu diperhatikan beberapa kriteria, yaitu:

- a. Tepat dan relevan: pelayanan harus memenuhi preferensi, harapan dan kebutuhan individu/masyarakat;
- b. Tersedia dan terjangkau: pelayanan dapat dijangkau oleh orang atau kelompok yang mendapatkan prioritas;
- c. Dapat menjamin rasa keadilan: terbuka dalam memberikan pelayanan terhadap individu atau sekelompok orang dalam keadaan sama;
- d. Dapat diterima: pelayanan memiliki kualitas apabila dilihat dari cara/teknis, kualitas, kemudahan, kenyamanan, menyenangkan, dapat diandalkan, tepat waktu, cepat, responsif, dan manusiawi;
- e. Ekonomis dan efisien: dari sudut pandang pengguna layanan dapat dijangkau melalui tarif dan pajak oleh semua lapisan masyarakat;
- f. Efektif: menguntungkan bagi pengguna dan semua lapisan masyarakat.

Sebagai perwujudan dari apa yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh pelayanan publik agar kualitas layanan menjadi baik, maka dalam memberikan pelayanan publik seharusnya (Widodo, 2001 : 273):

- a. Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan (prosedurnya sederhana).
- b. Mendapat pelayanan yang wajar.

- c. Mendapat pelayanan yang sama tanpa pilih kasih.
- d. Mendapat pelakuan yang jujur dan terus terang.

Untuk mendapat nilai sejauh mana mutu pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk.

Zeithaml (Widodo, 2001:275-276) mengemukakan tolak ukur kualitas pelayanan publik dapat diukur melalui sepuluh dimensi antara lain meliputi:

1. *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi
2. *Reliable*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat
3. *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap mutu layanan yang diberikan.
4. *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan layanan.
5. *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
6. *Credibility*, sikap jujur dalam setiap usaha untuk menarik kepercayaan masyarakat.
7. *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
8. *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
9. *Communication*, kemajuan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.

10. *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Lembaga Administrasi Negara membuat beberapa kriteria pelayanan publik yang baik antara lain meliputi (Widodo, 2001 : 272):

- a. Kesederhanaan, mengandung arti prosedur atau tatacara pelayanan yang diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbeli-belit mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan.
- b. Kejelasan dan kepastian, mengandung arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai:
  1. Prosedur atau tatacara pelayanan
  2. Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif.
  3. Unit kerja atau pejabat yang berwenang bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan
  4. Rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya.
  5. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
- c. Keamanan, mengandung arti proses hasil pelayanan dapat memberikan keamanan, kenyamanan, dan dapat memberikan kepastian hukum bagi masyarakat.
- d. Keterbukaan, mengandung arti prosedur/tatacara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif serta hal-hali lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

e. Efisiensi, mengandung arti:

1. Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan.
2. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

f. Ekonomis, mengandung arti pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan:

1. Nilai barang dan jasa pelayanan masyarakat dan tidak menuntut biaya yang terlalu tinggi diluar batas kewajaran.
2. Kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar.
3. Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Keadilan yang merata, mengandung arti cakupan atau jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat.

h. Ketepatan waktu, mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

i. Kuantitatif, antara lain meliputi:

1. Jumlah masyarakat yang meminta pelayanan (per hari, per bulan, per tahun). Perkembangan periode pertama dan periode selanjutnya menunjukkan adanya perkembangan atau tidak.

2. Lamanya waktu pemberian pelayanan masyarakat sesuai dengan permintaan (dihitung secara rata-rata).
3. Penggunaan perangkat modern untuk mempercepat dan mempermudah pelayanan kepada masyarakat.
4. frekuensi keluhan dan/atau pujian dari masyarakat penerima pelayanan terhadap pelayanan yang diberikan oleh unit kerja/kantor pelayanan yang bersangkutan.

Dengan demikian, dalam perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik perlu adanya beberapa kriteria yang harus dipegang oleh setiap instansi pemerintah dalam melaksanakan tugasnya melayani publik agar masyarakat merasa bahwa kebutuhannya terpenuhi dengan memuaskan, yang kemudian akan memunculkan partisipasi dari masyarakat untuk mendukung instansi publik yang bersangkutan.

#### **4. Faktor-faktor yang Mendukung Pelayanan**

Sebagai suatu aktivitas yang berhubungan dengan pihak lain, haruslah diperhatikan faktor-faktor yang mendukung kelancaran dari pelayanan publik. Faktor-faktor yang mendukung pelayanan publik antara lain adalah (Moenir, 1998 : 41):

##### **1. Faktor Kesadaran**

Kesadaran menurut Moenir dirumuskan sebagai suatu proses berfikir melalui sebuah renungan, pertimbangan dan perbandingan, sehingga menghasilkan keyakinan, ketenangan, ketepatan hati, dan keseimbangan dalam jiwanya sebagai pangkal tolak untuk perbuatan dan tindakan yang akan dilakukan kemudian. Dengan adanya kesadaran dapat membawa seorang pada keikhlasan

dan kesungguhan dalam menjalankan tugasnya. Dalam pelayanan, faktor kesadatan akan menjadi sumber kesungguhan dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.

## 2. Faktor Aturan

Aturan dalam suatu organisasi mutlak keberadaannya agar organisasi dan pekerjaan dapat berjalan teratur dan terarah. Agar peraturan yang ada dapat dicapai tujuannya, maka harus dapat dipahami oleh semua orang yang berkepentingan terutama orang yang bertugas dalam bidang yang diatur disertai disiplin yang tinggi.

## 3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang dimaksud disini termasuk di dalamnya sistem, prosedur dan metode yang berfungsi sebagai tata kerja agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik.

## 4. Faktor Pendapatan

Pendapatan pegawai berfungsi pula sebagai faktor pendukung dalam pelaksanaan pelayanan karena pada dasarnya tujuan orang bekerja adalah mendapatkan imbalan yang sepadan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

## 5. Faktor Keterampilan

Kemampuan pegawai sangat diperlukan terlebih lagi dalam pelaksanaan pelayanan. Karena dalam bidang pelayanan yang menonjol dan paling cepat dirasakan oleh orang-orang yang menerima pelayanan adalah kemampuan pelaksanaannya.

## 6. Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan yang dimaksud disini mencakup sarana kerja dan fasilitas pelayanan. Sarana kerja meliputi peralatan dan perlengkapan kerja, sedangkan fasilitas pelayanan antara lain ruangan dan komunikasi.

Keenam faktor ini diperlukan untuk mendukung kelancaran pelayanan publik berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, maka yang dapat diusahakan melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kesadaran dan faktor keterampilan.

Pelayanan masyarakat dapat dikatakan baik (profesional), manakala masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan pelayanan dengan prosedur yang tidak panjang, biaya murah, waktu cepat dan masyarakat hampir atau tidak ada keluhan apapun. Kondisi semacam ini hanya bisa diwujudkan manakala organisasi publik diberi wewenang yang lebih besar dalam memberikan pelayanan publik dan didukung oleh sumber daya yang mumpuni baik dari segi kualitas, sumber daya peralatan, dan sumber daya keuangan yang memadai (Widodo, 2001 : 21).

### C. *Good Corporate Governance*

#### 1. *Pengertian Good Corporate Governance*

Tim GCG BPKP mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai komitmen, aturan main, serta praktek penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika.

*World Bank* dalam Tangkilisan (2003 : 12) mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan agar bekerja

secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

Dalam GCG workshop di kantor Meneg PM BUMN tahun 1999, Sjahputra menyebutkan bahwa *Good Corporate Governance* berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif, yang bersumber dari budaya perusahaan, etika, nilai, sistem, proses bisnis, kebijakan dan struktur organisasi yang bertujuan untuk mendorong dan mendukung (Tangkilisan, 2003 : 12) :

1. Pengembangan perusahaan
2. Pengelolaan sumber daya dan resiko secara lebih efisien dan efektif.
3. Pertanggungjawaban perusahaan terhadap pemegang saham dan stakeholder lainnya.

Sejalan dengan definisi tersebut, Djokosantoso menyebutkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*vallue added*) untuk semua *stakeholder* (Moeljono, 2005 : 27).

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 117 Tahun 2002 tentang Penerapan praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN memberikan pengertian *corporate governance* sebagai berikut :

*Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengn tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berdasarkan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Pendapat lain mengungkapkan bahwa *corporate governance* yaitu suatu sistem, proses, dan seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) (Tjager dkk, 2003 : 28).

Sedangkan pengertian *corporate governance* menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (2001 : 3) adalah sebagai berikut :

*Corporate Governance* merupakan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.

*Good Corporate Governance* diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha (Pedoman Umum Penerapan GCG Indonesia, 2006 : 3).

Dengan memperhatikan beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik benang merah pengertian mengenai *Good Corporate Governance* yaitu seperangkat aturan yang dapat mendorong terciptanya akuntabilitas, kinerja perusahaan yang efektif dan efisien, dan mempunyai nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan.

## **2. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance***

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-117/M-MBU/2002 adalah sebagai berikut :

a. Transparansi

Yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang relevan mengenai perusahaan. Pengungkapan informasi yang tepat waktu, memadai, jelas dan dapat diperbandingkan, yang mencakup informasi kebijakan, keuangan, operasi produksi, pemasaran, teknologi, manajemen sumber daya manusia, internal auditor, pengembangan usaha, asisten direktur dan keputusan-keputusan penting lain perusahaan

b. Kemandirian

Yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

c. Akuntabilitas

Yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif. Menetapkan tugas dan tanggungjawab serta penilaian kinerja secara jelas, baik pada tingkatan dewan direksi serta semua bagian perusahaan secara menyeluruh.

d. Pertanggungjawaban

Yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Memastikan bahwa perusahaan tetap berhati-hati dan taat pada hukum dan peraturan yang berlaku termasuk adanya pengendalian yang tepat.

e. Keadilan

Yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak insan perusahaan dan stakeholder lainnya, yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sejalan dengan prinsip-prinsip tersebut, *Organization for Economic Corporation and Development* (OECD) juga mengembangkan seperangkat prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan dapat diterapkan secara fleksibel, sesuai denan keadaan, budaya, dan tradisi masing-masing pihak yang menerapkan (Tjager dkk, 2003 : 49). Adapun yang menjadi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menurut OECD adalah sebagai berikut :

a. Transparansi

Yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil yang relevan mengenai perusahaan. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistem akuntansi (*accounting system*) yang berbasiskan standar akuntansi dan best practices yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas; mengembangkan *Information Technology* (IT) dan *Management Information System* (MIS) untuk menjamin kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh dewan komisaris dan direksi.

b. Kemandirian

Yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak

sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

c. Akuntabilitas

Yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan menyiapkan laporan keuangan (*Financial Statement*) pada waktu yang tepat dan dengan cara yang tepat, mengembangkan Komite Audit dan Resiko untuk mendukung fungsi pengawasan oleh Dewan Komisaris, serta adanya sistem penegakan hukum (sistem penghargaan dan sanksi).

d. Pertanggungjawaban

Yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi. Prinsip ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang; menyadari akan adanya tanggung jawab sosial; menghindari adanya penyalahgunaan kekuasaan; menjadi profesional dan menjunjung etika; memelihara lingkungan bisnis yang sehat.

e. Kewajaran

Yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan membuat peraturan korporasi yang melindungi kepentingan minoritas; membuat pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan/atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perbuatan buruk orang dalam, *self-dealing*, dan konflik

kepentingan; menyajikan informasi secara wajar; mengedepankan *equal job opportunity*.

Dari beberapa pendapat tentang prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di atas, maka peneliti dapat meringkas dan menyimpulkan bahwa ada lima prinsip *Good Corporate Governance* yaitu :

a. Akuntabilitas

Yaitu pertanggungjawaban yang berasal dari pihak manajemen kepada para pemegang saham dan stakeholder lainnya tentang maju mundurnya perusahaan. Dalam konteks organisasi pemerintah, akuntabilitas adalah pemberian informasi atas aktivitas dan kinerja pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Akuntabilitas juga terkait dengan kewajiban untuk menjelaskan dan menjawab pertanyaan mengenai apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan.

b. Keadilan

Yaitu kesetaraan dalam memenuhi hak insan perusahaan dan stakeholder lainnya, yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pihak manajemen harus memberikan perlakuan yang sama pada semua pihak yang berkepentingan, termasuk dalam hal pelayanan kepada pelanggan.

c. Transparansi

Yaitu keterbukaan pada semua pihak yang berkepentingan tentang seluruh informasi yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan yang menyangkut perusahaan.

d. Kemandirian

Yaitu suatu keadaan dimana suatu perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Yang dimaksud kemandirian dalam konteks penelitian ini adalah pihak perusahaan daerah harus mandiri dalam penentuan kebijakan yang berhubungan dengan perusahaan.

e. Pertanggungjawaban

Yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Memastikan bahwa perusahaan tetap berhati-hati dan taat pada hukum dan peraturan yang berlaku termasuk adanya pengendalian yang tepat. Peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerja sama yang aktif antara perusahaan serta pemegang saham dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan. Prinsip ini juga berupa tanggung jawab korporasi sebagai anggota masyarakat yang tunduk kepada hukum dan bertindak dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat di sekitarnya.

### 3. Manfaat *Good Corporate Governance*

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) merupakan salah satu organisasi yang berpartisipasi dalam menciptakan dan mengembangkan *corporate governance* di Indonesia. Dengan melaksanakan *corporate governance*, ada manfaat yang dipetik (FCGI,2001 : 4) antara lain :

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi profesional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholder*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigid (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value* (nilai perusahaan).
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *share holder's value* dan deviden. Khusus bagi BUMN akan dapat membantu penerimaan bagi APBN terutama hasil privatisasi.

Sedangkan menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*, manfaat *Good Corporate Governance* terbagi menjadi dua yaitu manfaat bagi perusahaan dan manfaat bagi pemodal publik. yang termasuk manfaat bagi perusahaan antara lain (KNKCG, 2000 : 6) :

1. Alokasi sumber daya yang efisien

Sebuah sistem *corporate governance* yang baik akan menjamin bahwa sebuah perusahaan dikelola untuk meningkatkan nilai saham dan untuk mencapai alokasi sumber daya yang efisien. Kegagalan dalam penerapan *corporate governance* akan berakibat alokasi sumber daya yang kurang optimal, resiko investigasi tinggi, penyalahgunaan modal publik, ketidakadilan terhadap pemegang saham minoritas serta kreditur, *financial distress* atau bahkan kebangkrutan.

## 2. Pengambilan keputusan secara efektif dan teradaptasi

Transparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan membawa perusahaan tersebut pada kondisi pengambilan keputusan yang efektif dan teradaptasi. Keterbukaan terhadap semua informasi yang relevan bagi manajemen memungkinkan manajemen mempunyai dasar yang kuat dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusan dapat diambil secara tepat dan akurat.

## 3. Arah perusahaan yang jelas

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik mempunyai arah yang jelas karena mempunyai informasi yang penting serta pedoman strategis perusahaan tersedia bagi semua orang dalam perusahaan. Seluruh pegawai mengetahui sasaran-sasaran jangka pendek maupun jangka panjang, filosofi perusahaan, visi maupun misi perusahaan. Setiap pegawai juga mengetahui dengan baik arah dari tindakan manajemen sehingga mereka dapat memberi dukungan terhadap program-program manajemen yang dijalankan untuk menuju sasaran perusahaan.

## 4. Peningkatan efisiensi

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengurangi biaya yang timbul akibat penggemukan organisasi, perilaku-perilaku yang tidak etis, dan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif lainnya. biaya yang lebih rendah juga dapat dicapai dengan proses pembelian/penyediaan/pengadaan barang dan jasa yang lebih transparan.

#### 5. Lingkungan kerja yang kondusif

Para *stakeholder* yang puas akan menempatkan perusahaan pada posisi yang aman dimana ada ancaman atau sikap yang lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Kondisi ini lebih jauh lagi akan menciptakan rasa aman dan persaan saling memiliki diantara para pegawai yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya sasaran perusahaan.

#### 6. Sumbangan positif

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan memberi sumbangan positif terhadap lingkungan sekitarnya. Perusahaan senantiasa memperhatikan kritik, saran dan permintaan dari pihak-pihak terkait untuk kemudian menindaklanjuti secara baik dan tepat waktu. Manajemen memberikan penyelesaian masalah secara dini dan proaktif. Hal ini dimungkinkan oleh adanya keterbukaan informasi yang tersedia dan oleh koordinasi serta komunikasi yang baik diantara para manajer yang dihasilkan dari keteladanan yang ditunjukkan oleh manajemen puncak.

#### 7. Kinerja yang terpercaya

Membangun kepercayaan pemodal publik terhadap kinerja perusahaan di masa depan adalah penting. Dengan *Good Corporate Governance*, orang-orang dalam perusahaan akan menunjukkan kesungguhan dalam merespon kebutuhan pasar dalam mencapai target perusahaan. Dengan kata lain, mereka mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Sebagai rangkuman, dapat dikatakan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* berarti memastikan masa depan perusahaan yang lebih baik. Tidak

menerapkannya berarti menghadapi resiko yang sulit yaitu sulit mendapatkan perusahaan dari pemodal karena daya saing perusahaan yang lemah.

Sedangkan yang termasuk manfaat bagi pemodal publik antara lain :

#### 1. Kesetaraan perlakuan

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan memperlakukan semua pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas secara adil. Hal ini merupakan pencerminan dari prinsip keadilan (*fairness*).

#### 2. Hak-hak yang terlindungi

Hak-hak pemodal dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik terlindungi secara aman. Semua pemegang saham mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan bantuan bila ada hak-haknya dilanggar.

#### 3. Penghasilan yang berkesinambungan

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, atmosfer kerja yang mendukung yang tercipta dari penerapan *Good Corporate Governance* akan membantu para pegawai untuk fokus terhadap kepentingan perusahaan, sehingga kinerja yang tinggi senantiasa dapat dipelihara dengan baik.

### **D. Perusahaan Daerah Air Minum**

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

PDAM adalah perusahaan yang dibentuk dan didirikan oleh Pemerintah Daerah. PDAM merupakan salah satu BUMD yang mempunyai tugas pokok melayani kebutuhan masyarakat akan air bersih. Pengelolaannya menjadi tanggung jawab pemerintah daerah kabupaten/kota dan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum disamping mencari laba. Berdasarkan Surat Keputusan

Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum No. 5 tahun 1984 pasal 2, maka yang dimaksud PDAM adalah :

- a. Perusahaan milik Pemerintah Daerah yang merupakan suatu alat kelengkapan otonomi daerah.
- b. Perusahaan Daerah Air Minum diselenggarakan atas asas ekonomi Indonesia berdasarkan Pancasila yang menjamin demokrasi ekonomi yang berfungsi sebagai alat meningkatkan kesejahteraan.

Atas dasar Surat Keputusan Bersama tersebut maka dapat dipahami bahwa Perusahaan Daerah Air Minum merupakan perusahaan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah dimana pengelolaannya menjadi tanggung jawab Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Adapun fungsi PDAM ini tidak lepas dari fungsi penting administrasi pemerintahan yaitu memberikan pelayanan demi tercapainya kesejahteraan bagi masyarakat.

## **2. Misi Perusahaan Daerah Air Minum**

Misi PDAM adalah menyediakan air bersih bagi kepentingan masyarakat untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat. Misi ini tentunya sejalan dengan misi secara umum diemban oleh Perusahaan Daerah.

Kaho (1991 : 166) menyebutkan bahwa Perusahaan Daerah mempunyai 2 (dua) misi yaitu:

1. Misi ekonomi yaitu bagaimana Perusahaan Daerah untuk mencari keuntungan yang harus dikelola berdasarkan prinsip ekonomi perusahaan dan praktek bisnis yang sehat.
2. Misi sosial, yaitu bagaimana Perusahaan Daerah memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sedikit banyak mengorbankan misi ekonomi.

Perusahaan Daerah Air Minum harus melaksanakan kedua misi tersebut secara bersamaan. Pada satu sisi Perusahaan Daerah Air Minum harus menjalankan misi ekonominya untuk meraih keuntungan, tetapi di sisi yang lain juga harus melakukan misi sosialnya memberikan pelayanan pada masyarakat.

### **3. Tujuan Perusahaan Daerah Air Minum**

PDAM didirikan dan diatur dengan peraturan daerah dan kedudukannya sebagai badan hukum diperoleh dengan diberlakukannya peraturan daerah yang disahkan oleh pejabat yang berwenang, bersifat mengutamakan pemberian jasa dan penyelenggaraan pemanfaatan umum serta memupuk bagi pendapatan daerah, modal keseluruhan berasal dari kekayaan daerah atau daerah-daerah yang dipisahkan dan disediakan oleh APBD (dapat terbagi atas saham-saham), dipimpin oleh direksi yang susunan dan jumlahnya diatur dalam peraturan daerah serta diangkat dan diberhentikan oleh kepala daerah dan disahkan oleh pejabat berwenang, status kepegawaiannya adalah pegawai perusahaan daerah dan diatur dengan peraturan daerah.

### **E. Hubungan antara Inovasi dengan *Good Corporate Governance***

*Good Corporate Governance* tidak lain pengelolaan bisnis yang melibatkan kepentingan stakeholders serta penggunaan sumber daya berprinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen dan keadilan. Hal tersebut, dalam keberadaannya penting dikarenakan dua hal. Hal yang pertama, cepatnya perubahan lingkungan yang berdampak pada peta persaingan global. Sedangkan sebab kedua karena semakin banyak dan kompleksitas *stakeholders* termasuk struktur kepemilikan bisnis. Dua hal telah dikemukakan, menimbulkan: turbulensi, stress, risiko terhadap bisnis yang menuntut antisipasi peluang dan

ancaman dalam strategi termasuk sistem pengendalian yang prima (Indrajit dan Djokopranoto, 2006 : 198).

Dengan melaksanakan *corporate governance* diharapkan proses dan struktur dalam mengelola bisnis dan operasional perusahaan akan mengarah pada pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan akhir meningkatkan *shareholders value* dalam jangka panjang. Kuatnya *Good Corporate Governance* menghasilkan perkembangan sosial yang bagus. Penerapan *Good Corporate Governance* menciptakan struktur kepemilikan perusahaan yang luas dan mengurangi tersentralisasinya kekuasaan pada pihak-pihak tertentu dalam masyarakat, menunjang perkembangan pasar modal dan menstimulasi inovasi, memacu tumbuhnya investasi jangka panjang, dan menghambat pelarian modal (Indrajit dan Djokopranoto, 2006 : 251).



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilaksanakan sesuai dengan judul di muka adalah penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007 : 3) memberikan definisi metodologi kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati.

#### B. Fokus Penelitian

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu.
  - a. ZAMP ( Zona Air Minum Prima )
  - b. *Billing Management System*
  - c. PPOB (*Payment Point Online Banking*)
  - d. SOPP (*System Online Payment Point*)
  - e. Pengukuran Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan
2. Manfaat inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu.
3. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di PDAM Kota Batu.
  - a. Prinsip Transparansi
  - b. Prinsip Akuntabilitas

- c. Prinsip Responsibilitas
- d. Prinsip Independen

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Adapun yang menjadi lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Kota Batu dan yang menjadi situs penelitian adalah PDAM Kota Batu .

### **D. Sumber dan Jenis Data**

Lofland dan Lofland dalam Moleong (2007 : 157), menyatakan bahwa Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan sumber data sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian maupun permasalahan yang ada. Data primer ini berupa perkataan lisan yang didapat langsung dari wawancara dengan narasumber. Adapun yang menjadi narasumber dalam penelitian ini antara lain :

- a. Bapak Zainul Arifin, Direktur PDAM Kota Batu
- b. Bapak Khoirul Anam, Kabag Bagian Umum PDAM Kota Batu
- c. Bapak Nuryaqin, Kasi Pelanggan PDAM Kota Batu
- d. Ibu Dwi Nina Malinda, Kasi Personalia PDAM Kota Batu
- e. Ibu Eka, Kasi Analisa dan Perencanaan Keuangan PDAM Kota Batu
- f. Bapak Dayat, Kasi Meter PDAM Kota Batu
- g. Bapak Lutfi, Staff Teknik PDAM Kota Batu

- h. Ibu Eni, Petugas Kasir PDAM Kota Batu
- i. Bapak Andhika, *Programmer* PT. Patindo
- j. Beberapa pelanggan PDAM Kota Batu

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang secara tidak langsung dapat memberikan informasi dan pendukung kepada peneliti dimana data tersebut merupakan hasil kegiatan orang lain. Hal ini berarti peneliti tidak mengusahakan sendiri pengumpulannya secara langsung.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam sebuah penelitian ilmiah, karena data yang dihasilkan ini diharapkan dapat digunakan untuk menjawab sekaligus memecahkan masalah yang ada. Oleh karena itu data tersebut harus valid dan akurat ( Moleong, 2007 : 6).

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Interview atau Wawancara

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan petunjuk umum wawancara. Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara.

#### b. Observasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan pengamatan langsung di lapangan untuk melihat secara langsung obyek penelitian. Observasi sebagai pengumpul data diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan sebenarnya

tanpa usaha yang sengaja untuk melakukan atau mempengaruhi dan memanipulasinya.

c. Dokumentasi

Yang dimaksud dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan jalan meneliti dan mempelajari catatan-catatan, dokumen-dokumen atau arsip-arsip serta media massa yang berkaitan dengan penelitian tersebut.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Peneliti, untuk melaksanakan observasi atau pengamatan, wawancara pada sumber data dan obyek yang diteliti serta untuk memperoleh data dari dokumentasi.
2. *Interview Guide* (Daftar Pertanyaan), daftar pertanyaan perlu dibuat supaya dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti bisa tetap terarah dan menjaga relevansi terhadap masalah dalam penelitian.
3. Perangkat penunjang, meliputi alat bantu berupa alat untuk mencatat, dan alat bantu lain untuk merekam.

## G. Analisis Data

Data yang telah diperoleh kemudian akan diolah dan dianalisis dengan tujuan meringkas atau menyederhanakan data agar dapat lebih berarti dan mampu diinterpretasikan, sehingga permasalahan dapat dipecahkan.

Dalam sebuah penelitian kualitatif, proses analisis dan interpretasi data tidak hanya dilakukan pada akhir pengumpulan data atau berdiri sendiri, namun secara simultan juga telah mulai dilakukan pada saat proses pengumpulan data berlangsung di lapangan. Lebih jauh, analisis yang dikembangkan dalam

penelitian ini harus dilakukan berdasarkan pertimbangan logika yang rasional serta mengandalkan teori atau dalil yang berlaku secara umum.

Setelah data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terkumpul, selanjutnya data tersebut dianalisis secara analisis kualitatif. Dalam artian penganalisisan data dilakukan dengan menginterpretasi data dan menganalisisnya secara detail yang kemudian dapat diperoleh kesimpulan. Tahapan analisisnya menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008 : 245). adalah sebagai berikut :

### 1. Reduksi Data

Yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan, dimana proses ini berlangsung secara terus-menerus selama penelitian ini berlangsung.

### 2. Penyajian Data

Yaitu merupakan sekumpulan informasi yang telah tersusun secara terpadu dan mudah dipahami yang memberi kemungkinan dilakukannya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data ini menuntut seseorang peneliti untuk mampu mentransformasikan data kasar menjadi bentuk tulisan.

### 3. Menarik kesimpulan dan verifikasi

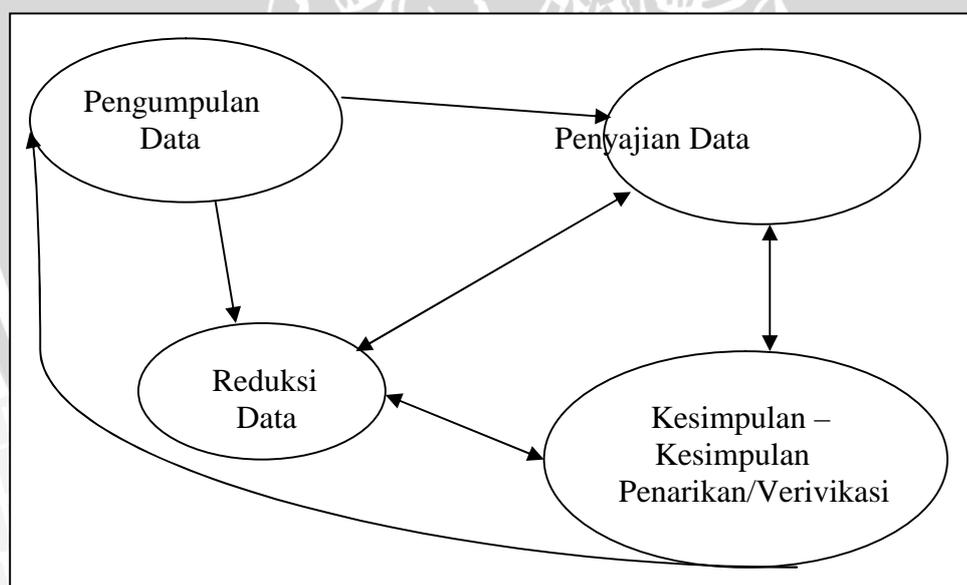
Selanjutnya proses analisis ketiga yang penting adalah proses penarikan kesimpulan dan verifikasi, penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung, verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pemikiran penganalisis selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu

seksama dan mungkin makan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran diantara teman sejawat mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menepatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Singkatnya, makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya, yakni yang merupakan *validitasnya*.

Tiga proses analisis data tersebut diatas sebagai suatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis.

**Gambar 3.1**

**Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif**



Sumber : Miles & Hubberman dalam Sugiyono( 2008 : 247)

Model analisis interaktif merupakan model yang akomodatif bagi penelitian ini. Data sekunder atau data primer yang dikumpulkan sebelum disajikan untuk digunakan dalam penelitian ini harus diklasifikasikan melalui

proses yang dimakan dengan reduksi data. Setelah itu dianalisis sehingga diperoleh kesimpulan



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah singkat PDAM Kota Batu

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 30 Tahun 2003 pada tanggal 30 April 2003 dan Penyerahan Aset Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang yang berada di Kota Batu kepada Pemerintah Kota Batu dengan Keputusan Bupati Malang Nomor 44 Tahun 2003 pada tanggal 20 Juni 2003.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu berdasarkan Perda Kota Batu Nomor 30 Tahun 2003 merupakan Badan Hukum yang berkedudukan dan berkantor di Kota Batu dengan tujuan sebagai salah satu usaha untuk memenuhi kebutuhan di bidang air bersih serta sumber Pendapatan Asli Daerah dan sebagai sarana pengembangan perekonomian dalam rangka pembangunan Nasional pada umumnya.

Berdasarkan Keputusan Walikota Batu Nomor : SK.821.2/001/422.024/2004 tanggal 5 Januari 2004 telah diangkat dan dilantik Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu sebagai berikut : Ir. ZAINUL ARIFIN, Kr. Sebagai Direktur PDAM Kota Batu. Serah terima Tugas dan Tanggung Jawab pelayanan air minum PDAM Kota Batu kepada Direksi yang baru untuk menjalankan tugas dan kegiatan operasional Perusahaan dimulai pada tanggal 6 Januari 2004.

Dengan dibentuknya Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu dalam usaha meningkatkan pelayanan pada masyarakat utamanya masyarakat di wilayah Kota Batu dan kelancaran pelaksanaan tugas Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu secara berdaya guna dan berhasil guna, pada awal terbentuknya PDAM Kota Batu mempunyai **9896** Pelanggan dengan rincian sebanyak **8525** Pelanggan Aktif dan **1371** Pelanggan Non Aktif, dengan kondisi pelayanan di beberapa wilayah Pelanggan PDAM Kota Batu masih dengan sistem gilir dan Kantor PDAM Kota Batu berlokasi di Jalan RA. Kartini No. 10 Batu.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu sebagai Perusahaan milik Pemerintah Daerah adalah suatu alat kelengkapan Otonomi Daerah. Perusahaan Daerah Air Minum mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek Sosial, Kesehatan dan Pelayanan Umum.

Dalam melaksanakan tugas, Perusahaan Daerah Air Minum mempunyai fungsi :

- a. Pelayanan Umum / Jasa
- b. Penyelenggaraan kemanfaatan umum
- c. Memupuk pendapatan

## **2. Lokasi PDAM Kota Batu**

Lokasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Batu ini terletak di Jalan RA Kartini No. 10 Batu. Adapun batas-batasnya adalah sebagai berikut :

- Sebelah Barat : Kantor Kadin Kota Batu
- Sebelah Timur : Kantor Dinas Kebersihan dan Pertamanan

- Sebelah Utara : Hotel Panderman
- Sebelah selatan : Batu Trade Center ( BTC )

### 3. Bentuk Badan Hukum

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 30 tahun 2003 tentang Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu memiliki bentuk hukum berupa Perusahaan Daerah dan mempunyai kedudukan :

- a. Perusahaan Daerah Air Minum merupakan Perusahaan milik Pemerintah Daerah merupakan suatu alat otonomi daerah
- b. Perusahaan Daerah Air Minum diselenggarakan atas dasar azas Ekonomi Perusahaan dalam kesatuan sistem Pembinaan Ekonomi Indonesia berdasarkan Pancasila yang menjamin kelangsungan Demokrasi Ekonomi yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- c. Perusahaan Daerah Air Minum dipimpin oleh Direksi dibawah Pengawasan suatu Dewan Pengawas yang bertanggungjawab kepada Walikota.

### 4. Visi dan Misi dan Tujuan

#### a. Visi :

1. Tercukupinya kebutuhan air minum bagi segenap masyarakat Kota Batu dan meningkatkan kesejahteraan dalam bidang penyediaan air bersih

#### b. Misi :

1. Redenfinisi kelembagaan penyelenggara air minum

2. Pelestarian dan pemeliharaan sumber air
3. Penataan jaringan pipa secara efisiensi
4. Terwujudnya manajemen secara profesional dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat
5. Tercapainya target PAD secara rutin tiap tahun

**c. Tujuan**

Tujuan didirikannya PDAM adalah sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kesejahteraan dan kesehatan masyarakat serta sumber pendapatan asli daerah dan sebagai sarana pengembangan perekonomian dalam rangka Pembangunan Nasional pada umumnya.

Dalam menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum PDAM mempunyai tujuan secara konkrit yaitu :

1. Tujuan Sosial

Orientasi pada nilai kemanfaatan dan pelayanan, PDAM dituntut untuk melayani kebutuhan air bersih yang memenuhi syarat kesehatan bagi masyarakat tingkat pendapatan dan daya beli yang masih rendah.

2. Tujuan Ekonomi

Orientasi pada keuntungan, PDAM dituntut memperoleh keuntungan sebagai upaya dapat melakukan cost recovery, dan selanjutnya mampu memberikan laba kepada Pemerintah Daerah selaku pemilik Perusahaan.

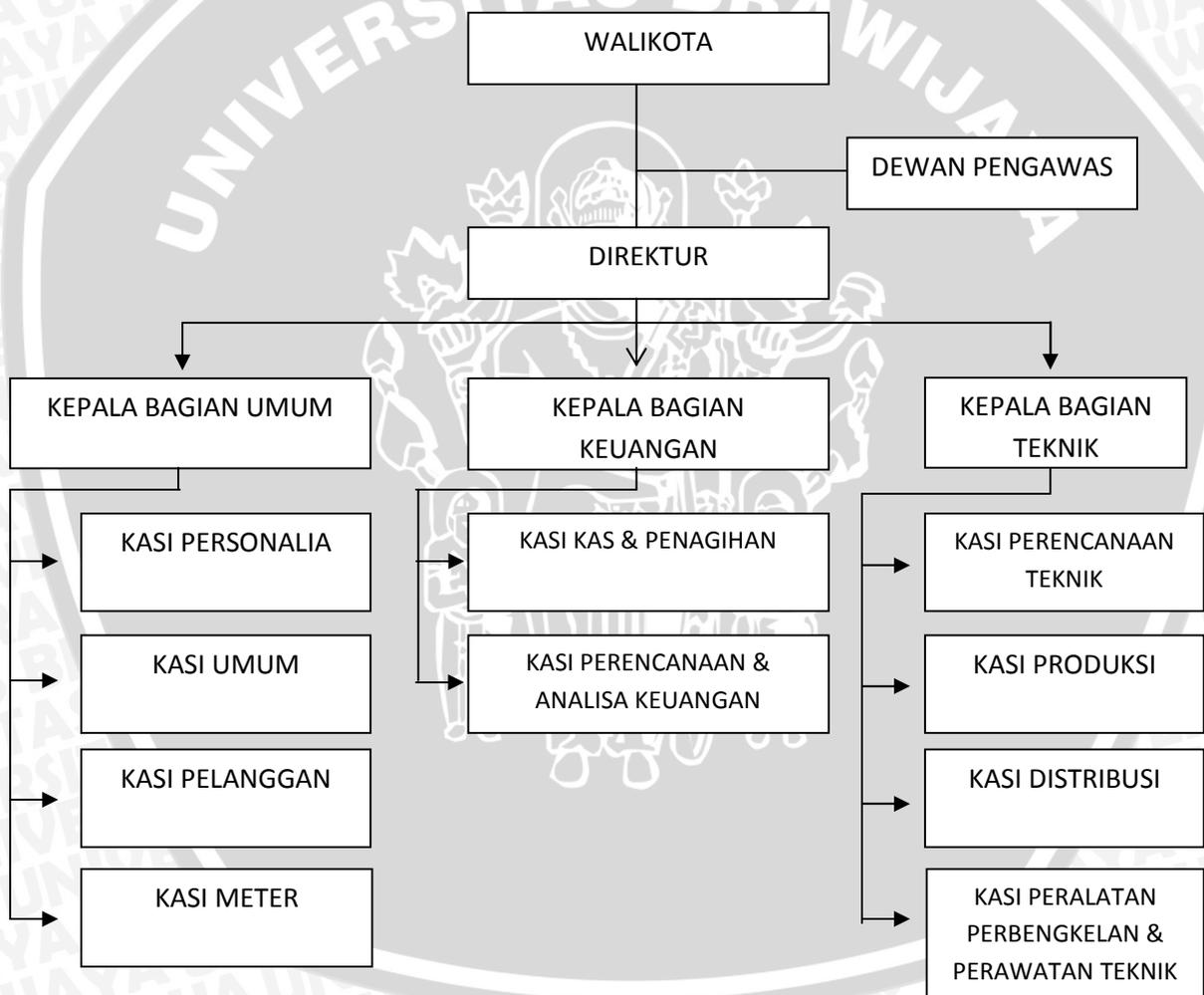
d. **Motto PDAM Kota Batu**

Motto Perusahaan Daerah Air Minum Kota Batu adalah :

“Menuju Profesional dan Mandiri untuk Kepuasan Pelanggan”

5. **Bagan Susunan Organisasi dan Tata Kerja PDAM Kota Batu**

**Gambar 4.1**  
**BAGAN SUSUNAN ORGANISASI DAN TATA KERJA**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA BATU**



————— = Garis Komando

Sumber : Arsip PDAM Kota Batu Bagian Umum

## 6. Sumber Daya Manusia

### A. Berdasarkan Bagian :

- Direksi	: 1 orang
- Bagian Umum	: 35 orang
- Bagian Keuangan	: 12 orang
- Bagian Teknik	: <u>36 orang</u>
<b>JUMLAH</b>	<b>: 84 orang</b>

### B. Berdasarkan Jenis Kelamin :

- Laki – Laki	: 64 orang 77,11%
- Perempuan	: <u>19 orang</u> 22,89%
<b>J U M L A H</b>	<b>: 83 orang 100 %</b>

### C. Berdasarkan Pendidikan :

- SD	: 8 orang 9,64%
- SLTP	: 6 orang 7,23%
- SLTA	: 43 orang 51,81%
- Akademi/Diploma	: 3 orang 3,61%
- S1	: <u>23 orang</u> 27,71%
<b>JUMLAH</b>	<b>: 83 orang 100 %</b>

### D. Berdasarkan Pangkat / Golongan :

- Staf Muda C2	: 1 orang
- Staf Muda C1	: 12 orang
- Pelaksana I B4	: 10 orang
- Pelaksana B3	: 10 orang

- Pelaksana Muda I B2 : 10 orang
  - Pelaksana Muda B1 : 16 orang
  - Pegawai Dasar I A4 : 6 orang
  - Pegawai Dasar A3 : 10 orang
  - Capeg A3 : 1 orang
  - Pegawai Dasar Muda I A2 : 2 orang
  - Pegawai Dasar Muda A1 : 2 orang
  - HR Kontrak : 3 orang
- J U M L A H : 83 orang

## 7. Sarana dan Prasarana

Untuk operasional Teknik di lapangan ditunjang dengan :

- 2 sepeda motor dan
- 1 mobil Pick Up
- 1 mobil Carry
- 1 mobil kijang
- 1 mobil X-Trail

## 8. Penghargaan yang diterima oleh PDAM Kota Batu

- a. Terbaik Icon Unggulan Citra Pelayanan Prima kompetisi Pelayanan Publik Tingkat Kabupaten/Kota Bakorwil III Malang Tahun 2007.
- b. Perusahaan Tertib Administrasi dan Zero Accident Tahun 2011 dari PT Jamsostek Cabang Malang.

c. Perusahaan Tertib Administrasi Kepesertaan dan Iuran serta Zero

Accident Tahun 2012 dari PT Jamsostek Cabang Malang.

## 9. Sumber Air

**Tabel 4.1**  
**Sumber Air PDAM Kota Batu**

No	NAMA SUMBER	DEBIT	PELAYANAN WILAYAH	JUMLAH PELANGGAN
1.	Sumber Darmi	19,00 lt/dt	Oro-Oro Ombo, Ngaglik, Temas, Tlekung dan Sisir	1.395 SR
2.	Sumber Ngesong I	14,00 lt/dt	Ngaglik, Pesanggrahan	707 SR
3.	Sumber Ngesong II	8,50 lt/dt	Sumberejo	552 SR
4.	Sumber Banyuning	40,00 lt/dt	Ngaglik, Sisir dan Temas	3.466 SR
5.	Sumber Torongbelok	4,00 lt/dt	Songgokerto, Pesanggrahan	817 SR
6.	Sumber Kasinan	2,00 lt/dt	Pesanggrahan	208 SR
7.	Sumber Gemulo I	22,00 lt/dt	Sidomulyo, Sisir	1.607 SR
8.	Sumber Gemulo II	6,00 lt/dt	Pandanrejo, Temas	686 SR
9	Sumber Tapping	10,00 lt/dt	Torongrejo, Mojorejo, Beji	886 SR

*Sumber : Arsip PDAM Tahun 2013*

## **10. Bagian – bagian yang terkait dengan Pelaksanaan Pelayanan Publik**

**meliputi:**

### **a. Bagian Pengaduan**

Bagian Pengaduan bertugas memberikan pelayanan Pengaduan Pelanggan mengenai keluhan gangguan air mati, pipa bocor / putus, permohonan ganti nama dan memberikan penjelasan kepada Pelanggan apabila ada komplain dari Pelanggan mengenai pemakaian dan lain – lain pengaduan.

### **b. Bagian Teknik**

Bagian Teknik menindak lanjuti Laporan dari Bagian Pengaduan untuk melaksanakan perbaikan ke Pelanggan atau tempat adanya kerusakan dari hasil Perbaikan tersebut Bagian Teknik melaporkan kembali ke Bagian Pengaduan disertai dengan Petugas yang melaksanakan perbaikan dilengkapi dengan Surat Tugas.

### **c. Bagian Pembaca Meter**

Bagian Pembaca Meter melaksanakan tugas langsung ke rumah – rumah pelanggan untuk memeriksa pemakaian air setiap tanggal 1 sampai dengan 10 setiap bulan setelah itu disampaikan kepada petugas DSML dan dari DSML untuk di tindak lanjuti ke Bagian Rekening untuk proses pembuatan rekening.

### **d. Bagian Rekening**

Bagian Rekening menerima DSML (Daftar Stand Meter Langgan) setiap tanggal 15 dari petugas DSML dan pembuatan rekening selesai

tanggal 28 setiap bulan selanjutnya diserahkan ke bagian kasir, rekening siap dijual pertanggal 30 setiap bulan.

**e. Bagian Kasir**

Bagian Kasir menerima hasil pencetakan rekening dari Bagian Rekening dan tanggal 1 setiap bulan Kasir siap menjual ke Pelanggan sampai tanggal 20 setelah tanggal 21 sampai dengan tanggal 30 rekening yang belum terjual ditagihkan oleh petugas penagihan.

**B. Penyajian Data Fokus Penelitian**

**1. Penerapan inovasi pelayanan penyediaan air bersih di PDAM Kota Batu**

Sampai dengan tahun 2013 ini, terdapat beberapa macam inovasi yang telah diterapkan oleh PDAM Kota Batu diantaranya adalah ZAMP (Zona Air Minum Prima), *Billing Management System* dan inovasi yang lain. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing inovasi yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu :

**a. ZAMP ( Zona Air Minum Prima )**

ZAMP adalah zona khusus yang ditetapkan oleh PDAM untuk layanan air siap minum. Artinya air yang disalurkan ke kawasan tersebut sudah sehat dan aman untuk diminum langsung. Air tersebut sudah melalui proses disinfeksi sehingga menghasilkan mutu sesuai dengan standar air minum yang ditetapkan Departemen Kesehatan Republik Indonesia.

**Tabel 4.2**  
**Parameter Kelayakan Air Siap Minum Menurut Depkes**

PARAMETER	STANDAR KEPMENKES ( KADAR MAKSIMAL )
pH	6,5 – 8,5
Sisa khlor	0,2 – 0,5
Kekeruhan	5
Bakteriologi	0

*Sumber : Arsip PDAM Kota Batu*

ZAMP telah melalui proses pengolahan dan disinfeksi dengan sistem *Clorinator Control* yang berfungsi sebagai filter atau penjernih dengan media Protex dan Iodine yang berfungsi menyerap kotoran , bau, warna, kuman besi , mangan dan lain2, dengan identifikasi *Probe Sensor* yang ditekan dengan dosing kontrol ke masing – masing Celler untuk menghilangkan bakteri dan kuman penyakit sesuai standar kualitas air minum Kepmenkes Nomor 907 Tahun 2002.

#### **Air Minum harus melalui proses disinfeksi**

- Proses disinfeksi atau kalau menggunakan chlor disebut chlorinasi. Fungsi chlor untuk membunuh bibit penyakit yang berbahaya untuk kesehatan manusia.
- Fungsi chlor juga menjaga air dari kontaminasi udara maupun pencemaran dari tempat itu sendiri.
- Bau chlor menjamin bahwa air itu aman.

**Lokasi ZAMP :**

ZAMP adalah inovasi yang murni diperuntukkan bagi masyarakat dan PDAM Kota Batu memberikan air siap minum ini secara gratis tidak dipungut biaya apapun. Pada saat ini terdapat 10 titik ZAMP di sekitar Kota Batu, diantaranya adalah :

1. Alun-Alun Kota Batu (4 titik)
2. Masjid An-Nur (2 titik)
3. Masjid At-Taqwa (1 titik)
4. Gereja Pantekosta (1 titik)
5. MI Miftakhul Ulum (1 titik)
6. SD Muhammadiyah (1 titik)

**Hasil wawancara terkait ZAMP :**

Untuk memperoleh informasi secara langsung mengenai program ZAMP, maka peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Anam sebagai Kepala Bagian Umum PDAM Kota Batu dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“ZAMP adalah inovasi sekaligus CSR dari PDAM kepada masyarakat. Terkadang masyarakat masih belum yakin untuk minum, padahal disebelah kran ada suatu prasasti atau tulisan yang menjelaskan bahwa ZAMP itu aman untuk diminum. Program ZAMP ini harus didukung segenap masyarakat dan pihak pengelola ditempatkannya ZAMP agar inovasi ini dapat berjalan dengan baik. Pengelola diwajibkan menegur atau mengingatkan apabila ada masyarakat yang menggunakan air ini untuk kebutuhan lain seperti cuci tangan atau membasuh muka, karena ZAMP ini khusus untuk diminum.” (Hasil wawancara tanggal 2 Maret Pkl. 08.30 WIB)

Kemudian peneliti melakukan wawancara lagi kepada Bapak Lutfi, Staff bidang teknik yang mengurus langsung terkait ZAMP, hasil dari wawancara adalah sebagai berikut :

“ZAMP sementara ini ditempatkan di 10 titik, dan ke depannya akan dibangun lagi sebanyak 10 titik di tempat lain. ZAMP ini adalah program yang sangat bagus dan inovatif. Masyarakat harus memanfaatkannya dengan baik. ZAMP diawasi secara ketat agar tidak membahayakan masyarakat. Mesin indikator aman atau tidaknya ZAMP terdapat di Alun-alun. Masyarakat bisa melapor apabila indikator melewati angka tidak aman, disamping itu kami juga melakukan pengawasan”. (Hasil wawancara tanggal 2 Maret Pkl. 10.00 WIB)

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa ZAMP adalah inovasi yang dihasilkan PDAM Kota Batu guna mendukung kebutuhan masyarakat. Inovasi yang sekaligus program CSR ini diberikan secara cuma-cuma kepada masyarakat sebagai bentuk kepedulian PDAM terhadap lingkungan sekitar. Namun respon masyarakat yang diterima tidak semua bagus, masih ada beberapa masyarakat yang belum percaya terhadap produk ZAMP. Inovasi ini juga memerlukan dukungan penuh dari masyarakat agar dapat berjalan dengan baik dan dapat dikembangkan lagi.

#### **b. Billing Management System**

*Billing Management System* merupakan sebuah sistem kerja yang berupaya menciptakan proses kerja pada fungsi dan manajemen pencatatan meter dan *Online Billing* sehingga pelanggan dapat langsung membayar pada saat petugas pencatat meter datang. Program ini diciptakan dengan harapan dapat tercapainya peningkatan kepuasan pelanggan, efisiensi dan efektifitas kerja, peningkatan dan percepatan cash in perusahaan serta

meningkatkan citra PDAM dimata publik. Program *Billing Management System* ini sudah berjalan di PDAM Kota Batu sejak akhir Januari 2013.

*Biiling Management System* secara umum adalah sistem yang memiliki kemampuan:

1. Mampu menggabungkan fungsi dari 4 peralatan sekaligus yaitu PDT (*Pacific Daylight Time*), GPS (*Global Positioning System*), Kamera EDC (*Electronic Data Capture*) dan ke dalam 1 peralatan sehingga investasi lebih murah namun hasil yang diperoleh lebih optimal.
2. Berbasis *Web* sehingga dapat diakses kapan pun dan dimana pun.
3. Bersifat *Online System* Pencatatan sehingga memberikan kemudahan bagi Petugas Pencatat Meter untuk men-download arah baca meter maupun meng-*upload* hasil pembacaannya.
4. Bersifat *Online Biiling*, Rekening Tagihan PDAM kepada pelanggan dapat dibayar dimanapun dalam jaringan yang telah masuk dalam jaringan *online*.
5. Hasil Pembacaan langsung dapat dilihat dan dievaluasi oleh Petugas Verifikator dan Petugas EDP maupun pemilik pekerjaan, sehingga apabila ada kesalahan dapat langsung diperbaiki tanpa harus menunggu petugas datang ke kantor .
6. Memiliki kemampuan untuk menyimpan data pada *memory card* sehingga apabila ada kegagalan pengiriman data, data masih tetap tersimpan dan dapat di *download* secara manual.

7. Memiliki fitur kamera, selain pembacaan dan pencatatan stand meter, setiap pelanggan juga dapat dipotret stand meter dan kondisinya dan secara otomatis nama *file* foto sesuai dengan ID Pelanggan sehingga lebih mudah untuk dilakukan verifikasi.
8. Memiliki fungsi GPS (*Global Positioning System*), setiap pelanggan yang didatangi setelah dilakukan pencatatan stand meter nya akan secara otomatis disertai titik koordinat nya GPS sehingga kepastian petugas mendatangi lokasi pelanggan lebih terjamin.
9. Hasil pembacaan meter dan penitikan GPS di pelanggan langsung dapat dilihat secara *real time* melalui aplikasi *web base*.
10. Telah diinject dengan Aplikasi *Billing Management* (menggabungkan Aplikasi PPOB dan Data Tunggakan) dengan harapan dapat menekan tunggakan.

#### **Hasil wawancara terkait *Billing Management System* :**

Untuk mengetahui secara langsung mengenai program *Billing Management System*, maka peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Anam sebagai Kepala Bagian Umum PDAM Kota Batu dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“*Billing Management System* merupakan inovasi yang baru dan masih dalam masa percobaan. Inovasi ini berjalan di PDAM sejak satu bulan lalu. Sebenarnya inovasi ini sangat bagus dan sangat memudahkan masyarakat dalam pembayaran, karena mereka dapat melakukan pembayaran langsung pada saat petugas meter datang. Inovasi ini akan terus kami kembangkan untuk memperbaiki pelayanan PDAM dan tujuan perusahaan yang lain”.  
(Hasil wawancara tanggal 2 Maret Pkl. 08.30 WIB)

Kemudian peneliti melakukan wawancara lagi dengan Bapak Andhika, *Programmer* dari PT. Patindo yang bekerjasama dengan PDAM Kota Batu dalam masa uji coba *Billing Management System*, hasil dari wawancara adalah sebagai berikut :

“*Billing Management System* sudah satu bulan berjalan, kendala dari program ini adalah Kota Batu merupakan Kota pegunungan, kadang terdapat kesulitan untuk mendapat sinyal atau jaringan dari perangkat, sehingga perangkat tidak berfungsi dan harus menggunakan cara lama”. (Hasil wawancara tanggal 2 Maret Pkl. 09.30 WIB)

Berdasarkan wawancara di atas, jelas bahwa *Billing Management System* merupakan terobosan baru dari PDAM Kota Batu khususnya dalam hal pembayaran. Dikarenakan inovasi ini masih baru dan masih dalam masa percobaan, maka masih terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki, diantaranya adalah mengenai pemilihan *provider* yang masih belum tepat dan belum menyediakan jaringan yang menjangkau seluruh kecamatan di Kota Batu.

### c. PPOB (*Payment Point Online Banking*)

Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi menjadi sangat penting di era globalisasi sekarang ini, karena dapat menembus jarak yang jauh bahkan melampaui batas negara sekalipun. Pada saat ini telah berkembang dengan pesat dengan apa yang dinamakan PPOB sebagai implementasi penggunaan teknologi informasi di PDAM Kota Batu.

PPOB adalah singkatan dari *Payment Point Online Banking* yang merupakan suatu mekanisme pembayaran tagihan yang bekerjasama dengan pihak perbankan yang terkoneksi secara *online real time* sehingga

rekonsiliasi data terjadi dengan sangat cepat dengan akurasi data yang sangat akurat.

PPOB adalah program yang sangat menguntungkan baik bagi perusahaan maupun pelanggan. Berikut adalah keuntungan menggunakan PPOB :

Keuntungan PPOB bagi PDAM Kota Batu :

1. Memindahkan resiko ke Bank.
2. Meningkatkan pelayanan pelanggan.
3. Efisiensi biaya dan waktu.

Keuntungan PPOB bagi masyarakat :

1. Lebih mudah.
2. Lebih cepat.
3. Lebih murah.
4. Efisiensi biaya dan waktu.

Program pelayanan pembayaran tagihan rekening PDAM Kota Batu melalui PPOB merupakan wujud dari kreatifitas dan inovasi dalam hal pelayanan dan merupakan rancangan upaya strategis perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui teknologi informasi, sehingga dalam pemberian layanan, pelanggan tidak kecewa disebabkan proses dan prosedur yang berbelit-belit dan berada dalam antrian yang panjang, karena dengan adanya inovasi baru pelayanan diharapkan menjadi cepat dan tepat. Penerapan implementasi tersebut didasarkan atas pemikiran peningkatan pelayanan kepada para pelanggan, mempermudah pembayaran sehingga dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja.

PPOB di PDAM Kota Batu saat ini sudah terintegrasi dengan Bank Nasional yaitu Bank Mandiri, disamping Bank tersebut, terdapat juga Bank-bank lain yang saat ini menawarkan kerjasama dengan PDAM Kota Batu. Salah satu contohnya adalah Bank Syariah Mandiri. Dalam waktu dekat nasabah Bank Syariah Mandiri akan dapat membayar tagihan PDAM mereka melalui Tabungan atau ATM masing-masing.

#### Hasil wawancara terkait PPOB :

Untuk mengetahui secara langsung mengenai program PPOB, maka peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Anam sebagai Kepala Bagian Umum PDAM Kota Batu dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“PDAM Kota Batu memiliki banyak pelanggan villa di daerah Songgoriti. Rata-rata pemilik villa tersebut bukan orang asli Kota Batu, ada yang dari Surabaya, Jakarta dan lain-lain. Karena itu sangat diperlukan inovasi pembayaran *e-Banking* ini agar dapat memudahkan pembayaran bagi pelanggan yang jaraknya jauh sehingga mereka tidak harus datang langsung ke kantor”. (Hasil wawancara tanggal 2 Maret Pkl. 08.30 WIB)

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa inovasi PPOB sangat berguna bagi pelanggan PDAM yang bertempat tinggal jauh dari kantor. Pelanggan tidak perlu lagi datang ke kantor untuk membayar tagihan rekening air.

#### d. SOPP (*System Online Payment Point*)

Dengan bertambahnya jumlah pelanggan dari tahun ke tahun serta bertambahnya luas wilayah pelayanan air minum sangat menyulitkan pelanggan untuk melakukan pembayaran rekening air di loket-loket pembayaran PDAM serta memerlukan antrian yang cukup panjang dengan

waktu jam buka loket yang sangat terbatas, dari permasalahan itulah PDAM melakukan kerjasama dengan PT. Pos Indonesia dengan program yang dinamakan *System Online Payment Point (SOPP)*

*System Online Payment Point* merupakan kemudahan yang diberikan PDAM khususnya dalam hal pembayaran yaitu pelanggan dapat membayar rekening melalui Kantor Pos secara *online real time*. PDAM Kota Batu menjalin Kerjasama dengan PT. Pos Indonesia (PERSERO) terhitung sejak 14 Desember 2011. Dengan kerjasama ini diharapkan bahwa pelaksanaan pembayaran tagihan rekening air minum PDAM Kota Batu dapat dilakukan dikantor-kantor Pos yang telah *online* diseluruh indonesia.

#### **Hasil wawancara terkait SOPP :**

Untuk mengetahui secara langsung mengenai program pembayaran rekening melalui Kantor Pos, maka peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Eni sebagai petugas Kasir PDAM Kota Batu dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“Animo masyarakat untuk melakukan pembayaran tagihan rekening di Kantor Pos selama ini cukup baik. Terbukti dengan berkurangnya antrian disini. Hal ini dikarenakan beberapa pelanggan mungkin rumahnya lebih dekat dengan kantor pos daripada disini, sehingga mereka lebih memilih membayar di kantor pos dan tentunya mereka merasa dimudahkan dengan inovasi ini.” (Hasil wawancara tanggal 5 Maret Pkl. 11.30 WIB)

Berdasarkan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa respon masyarakat terhadap SOPP cukup memuaskan. Hal ini dibuktikan dengan berkurangnya antrian di loket pembayaran PDAM. Dengan SOPP, maka pelanggan akan leluasa memilih tempat pembayaran

sesuai dengan kondisi masing-masing dan tidak ada biaya tambahan sama sekali apabila membayar di Kantor Pos.

**e. Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM**

Inovasi pengukuran kepuasan dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh petugas PDAM Kota Batu. Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh faktor manusia sebagai pemberi layanan yaitu karyawan PDAM Kota Batu. Untuk itu, pengukuran kepuasan pelanggan yang mendukung pendapatan, pertumbuhan, dan keuntungan suatu perusahaan serta kepuasan pegawainya sangat diperlukan dalam keberlangsungan suatu organisasi.

Secara garis besar, hal-hal yang perlu diperhatikan oleh segenap karyawan PDAM Kota Batu dalam etiket pelayanan dan harus dijalankan oleh setiap karyawan adalah sebagai berikut:

1. Selalu ingin membantu setiap keinginan dan kebutuhan pelanggan sampai tuntas.
2. Selalu memberikan perhatian terhadap permasalahan yang dihadapi pelanggan.
3. Sopan dan ramah dalam melayani pelanggan tanpa melakukan diskriminasi dalam bentuk apapun.
4. Memiliki rasa toleransi yang tinggi dalam menghadapi setiap tindak tanduk para pelanggan.
5. Menjaga perasaan pelanggan agar tetap merasa tenang, nyaman, dan menimbulkan kepercayaan.

6. Dapat menahan emosi dari setiap kasus yang dihadapi terutama dalam melayani pelanggan yang berperilaku kurang baik
7. Menanyakan orang lain merupakan sikap yang harus selalu ditunjukkan oleh setiap karyawan.

Pengukuran kepuasan pelanggan di PDAM Kota Batu dilakukan dengan cara yang sangat menarik, yaitu dengan menempatkan dua wadah kaca di setiap petugas yang melayani. Wadah kaca tersebut bertuliskan “PUAS” dan “TIDAK PUAS”, kemudian setelah pelanggan mendapatkan layanan, mereka berhak menaruh bola di salah satu wadah tersebut sesuai dengan pelayanan yang diterima apakah memuaskan atau tidak.

Respon yang didapat dari pelanggan berupa penempatan bola di wadah kaca tersebut setiap harinya akan dikumpulkan dan dicatat sebagai suatu penilaian terhadap kinerja pegawai. Hasil dari pencatatan ini akan dievaluasi oleh perusahaan dan dijadikan acuan untuk memperbaiki pelayanan.

#### **Hasil wawancara terkait pengukuran kepuasan pelanggan terhadap layanan PDAM :**

Untuk memperoleh informasi secara langsung, maka peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Nuryaqin sebagai Kepala Seksi Pelanggan PDAM Kota Batu dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“Pengukuran kepuasan sangat diperlukan untuk perbaikan pelayanan di PDAM. Terbukti dengan adanya program tersebut, para pegawai yang melayani selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. Hal ini juga akan berdampak pada kepuasan pelanggan yang telah dilayani sehingga mereka memasukkan bola pada wadah kaca yang bertuliskan “PUAS”. (Hasil wawancara tanggal 5 Maret Pkl. 11.30 WIB)

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Rosidah selaku pelanggan dari PDAM Kota Batu dan hasil wawancaranya sebagai berikut:

“Menurut saya, cara seperti ini sangat menarik dan mudah. Petugas akan mengetahui secara langsung tentang pelayanan yang diberikan apakah memuaskan atau tidak. Setidaknya cara seperti ini akan membuat mereka merasa agak malu jika saya memilih tidak puas sehingga mereka akan memberikan pelayanan yang terbaik.” (Hasil wawancara tanggal 30 Juni 2012 Pkl. 08.30 WIB)

Berdasarkan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa inovasi pengukuran kepuasan pelanggan sangat berguna bagi perbaikan pelayanan di PDAM. Para pegawai akan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik, karena setiap poin yang mereka peroleh akan di evaluasi perusahaan. Inovasi seperti ini juga memberikan daya tarik tersendiri bagi pelanggan yang datang dan akan dengan senang hati memberi penilaian setelah mereka menerima pelayanan.

## **2. Manfaat dari inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu**

Terdapat bermacam-macam manfaat dari inovasi-inovasi di PDAM Kota Batu baik itu bagi masyarakat maupun bagi perusahaan, manfaat tersebut diantara lain adalah :

### **a. ZAMP ( Zona Air Minum Prima )**

Manfaat dari inovasi Zona Air Minum Prima bagi PDAM Kota Batu dan masyarakat adalah :

1. Manfaat dari Zona Air Minum Terpadu bagi PDAM Kota Batu :
  - a. Sebagai bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari PDAM Kota Batu kepada Masyarakat

*Corporate Social Responsibility* (CSR) PDAM Kota Batu diimplementasi dalam wilayah aktivitas CSR PDAM dalam bidang sosial dan lingkungan, salah satunya adalah pembangunan ZAMP. Pembangunan ZAMP diharapkan mampu mendukung kegiatan masyarakat Kota Batu pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. CSR merupakan salah satu elemen penting yang tidak bisa dipisahkan dari aktifitas rutin suatu perusahaan. Pentingnya CSR bahkan telah menjadi sebuah kewajiban bagi setiap perusahaan saat ini. Hal inilah yang akan dijadikan program prioritas oleh PDAM Kota Batu dalam upaya menciptakan sebuah sinergi yang baik antara usaha yang dijalankan dengan tanggung jawab kepada lingkungan sekitar. Dengan turut berperan membangun masyarakat inilah, diharapkan dapat menciptakan image positif bagi PDAM sebagai perusahaan yang memiliki kepedulian sosial terhadap masyarakat, membangun *public awareness* atas program-program CSR yang dilakukan PDAM.

- b. Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat Terhadap PDAM

Kepercayaan terjadi pelanggan PDAM memiliki persepsi tertentu yang menguntungkan satu sama lain yang memungkinkan hubungan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepercayaan merupakan cara yang efisien untuk menurunkan biaya transaksi

dalam hubungan dengan pelanggan. Kepercayaan masyarakat terhadap PDAM merupakan fondasi utama perusahaan untuk dapat terus berkembang. Dengan inovasi ZAMP ini diharapkan masyarakat semakin percaya terhadap produk-produk PDAM dan segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh PDAM.

## 2. Manfaat dari Zona Air Minum Terpadu bagi Masyarakat :

### a. Mendukung kegiatan masyarakat

ZAMP ditempatkan oleh PDAM Kota Batu di tempat-tempat umum seperti di sekolah, tempat ibadah maupun tempat-tempat umum lain. Kegiatan masyarakat diharapkan dapat terbantu dengan adanya inovasi seperti ini. Seperti contohnya adalah ZAMP yang ada di SD Muhammadiyah Kota Batu, disini ZAMP dimanfaatkan betul oleh murid-murid yang melakukan kegiatan belajar. Mereka biasanya memanfaatkannya pada saat jam istirahat ataupun pada saat selesai olahraga.

### b. Mendapat air minum tanpa mengeluarkan biaya

Dengan adanya ZAMP, maka masyarakat tidak perlu lagi bersusah payah mencari air minum atau bahkan membelinya ketika mereka berada di area ZAMP. Air minum tentu sangat berguna bagi masyarakat karena air minum merupakan kebutuhan pokok manusia. Dengan memanfaatkan inovasi ZAMP ini berarti juga masyarakat ikut mendukung dan memberikan sikap *respect* terhadap keberadaan PDAM Kota Batu.

Untuk memperoleh informasi secara langsung, maka peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Ferdi, salah satu masyarakat yang berkunjung di Alun-alun Kota Batu untuk mengetahui respon dari program ZAMP, hasil dari wawancara adalah sebagai berikut :

“Sebenarnya saya agak ragu untuk meminum air tersebut. Saya belum mendapat penjelasan bagaimana air itu dikelola apakah aman atau tidak. Untuk lebih amannya saya lebih memilih beli atau bawa dari rumah.” (Hasil wawancara tanggal 30 Maret Pkl. 08.30 WIB)

Kemudian peneliti melakukan wawancara lagi kepada Adi, salah satu siswa SD Muhammadiyah untuk mengetahui respon dari program ZAMP, hasil dari wawancara adalah sebagai berikut :

“Saya biasanya meminum air tersebut pada saat istirahat atau selesai olahraga, teman-teman yang lain juga meminumnya. Pihak sekolah melarang semua siswa yang menggunakan ZAMP tersebut untuk keperluan lain selain untuk minum.” (Hasil wawancara tanggal 30 Maret Pkl. 08.30 WIB)

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa ZAMP ini sangat bermanfaat bagi masyarakat khususnya masyarakat Kota Batu yang dekat dengan lokasi ZAMP. Masyarakat memanfaatkan betul inovasi ini karena air yang diberikan sudah layak minum dan tidak dikenakan biaya sama sekali. Tetapi, masih terdapat juga masyarakat yang belum percaya terhadap air yang disediakan sehingga mereka enggan untuk meminumnya.

#### **b. Billing Management System**

Manfaat dari inovasi *Billing Management System* bagi PDAM Kota Batu dan masyarakat adalah sebagai berikut :

## 1. Manfaat dari inovasi *Billing Management System* bagi PDAM Kota

Batu :

### a. Meningkatkan Mutu dan Kualitas Pelayanan Pelanggan

Peningkatan mutu pelayanan adalah tujuan utama PDAM Kota Batu dalam menciptakan inovasi khususnya inovasi dalam format pelayanan. Dengan adanya inovasi *Billing Management System* pelayanan di PDAM Kota Batu diharapkan dapat meningkat dan perusahaan dapat dikembangkan sesuai dengan arah yang telah disusun sebelumnya. Meningkatkan mutu pelayanan dengan cara menciptakan inovasi *Billing Management System* tentunya menghabiskan biaya yang tidak sedikit, namun dengan begitu diharapkan hasil akhir yang didapat oleh perusahaan adalah berkurangnya penunggakan tagihan pelanggan.

### b. Peningkatan dan Percepatan *Cash in* Perusahaan

Pembayaran rekening air yang selama ini sering mengalami keterlambatan dan penunggakan, kini dengan adanya *Billing Management System* bisa diminimalisir. Percepatan *cash in* perusahaan juga sangat bermanfaat bagi PDAM guna mendukung setiap pengembangan produk atau layanan baru.

Percepatan kas masuk tentunya menjadi tujuan utama dan pertama dari inovasi *Billing Management System* ini bagi perusahaan. Selama 1 bulan berjalan, inovasi ini belum bisa dinilai berhasil atau tidak dalam mempercepat arus kas masuk, namun

respon masyarakat saat ini cukup baik dan mulai memanfaatkan sarana ini untuk membayar rekening secara langsung.

c. Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Kerja

Dengan menggunakan *Billing Management System* diharapkan tercapai suatu efisiensi dan efektivitas dalam kerja pegawai PDAM Kota Batu. *Billing Management System* mampu menggabungkan beberapa tugas PDAM yaitu :

- a. Pembacaan meter dan
- b. Pelayanan pembayaran

2. Manfaat dari inovasi *Billing Management System* bagi Masyarakat :

- a. Pembayaran tagihan rekening dapat dilakukan langsung saat petugas pencatat meter datang

*Billing Management System* diciptakan semata-mata untuk memudahkan masyarakat dalam hal pembayaran rekening air. Dengan menggunakan inovasi ini, masyarakat tidak perlu datang ke kantor dan dapat langsung membayar tagihan di rumah mereka saat petugas pembaca rekening datang. Masyarakat juga dapat mengetahui secara langsung bagaimana proses penghitungan yang dilakukan dan hal ini akan menghindari kekhawatiran masyarakat terhadap kesalahan pencatatan.

Untuk memperoleh informasi secara langsung, maka peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Intan selaku pelanggan dari PDAM Kota Batu dan hasil wawancaranya sebagai berikut:

“Saya rasa cara seperti ini sangat menguntungkan, saya tidak perlu datang ke kantor dan dapat membayarkan tagihan secara langsung. Pelayanan seperti inilah yang saya harapkan, asalkan tidak ada biaya tambahan dan lancar-lancar saja..” (Hasil wawancara tanggal 30 Maret Pkl. 08.30 WIB)

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa manfaat inovasi ini adalah memudahkan pembayaran bagi pelanggan. Namun belum semua pelanggan dapat menggunakan inovasi ini, dikarenakan inovasi ini masih dalam tahap percobaan dan masih terdapat kendala.

### c. PPOB (*Payment Point Online Banking*)

Manfaat dari inovasi *Payment Point Online Banking* bagi PDAM Kota Batu dan masyarakat adalah sebagai berikut :

#### 1. Manfaat dari inovasi *Payment Point Online Banking* bagi PDAM Kota

Batu :

##### a. Efisiensi biaya dan waktu melalui pemanfaatan teknologi

Perkembangan teknologi informasi yang demikian pesat telah menyebabkan perubahan kegiatan kehidupan manusia dalam berbagai bidang yang secara langsung telah mempengaruhi lahirnya teknologi yang bermacam-macam. Pemanfaatan teknologi ini tentunya akan diterapkan PDAM Kota Batu untuk tercapai efisien dan efektivitas dalam kerja. Dengan adanya *Payment Point Online Banking* maka pegawai kasir tidak perlu lagi melakukan pencatatan dan pelayanan pembayaran, karena data pelanggan yang telah membayar di bank akan otomatis tercatat secara *online*.

b. Memindahkan resiko pembayaran ke Bank

Pembayaran tagihan tentu memiliki resiko, baik bagi pelanggan maupun bagi perusahaan itu sendiri. Terdapat bermacam-macam resiko perusahaan pada pembayaran tagihan rekening yang dilakukan pelanggan, diantaranya adalah kesalahan penghitungan, kesalahan input data ataupun resiko kesalahan yang lain. Dengan pembayaran tagihan rekening melalui bank, maka PDAM Kota Batu tidak perlu menerima resiko tersebut dan tagihan dapat tetap terbayar.

2. Manfaat dari inovasi *Payment Point Online Banking* bagi Masyarakat :

a. Pembayaran tagihan dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja

Kemudahan dalam pembayaran adalah sesuatu yang sangat diharapkan oleh pelanggan PDAM. Dengan adanya PPOB, diharapkan pelanggan tidak perlu jauh-jauh datang ke kantor untuk membayar tagihan rekening.

Pengadaan PPOB di PDAM Kota Batu mampu menggabungkan kepentingan antar perusahaan khususnya PDAM Kota Batu dan Bank yang bersangkutan. Dengan adanya kerjasama antar PDAM dan Bank, maka pelanggan tentu sangat dimudahkan dalam pembayaran rekening.

Melalui *mobile banking* atau *internet banking*, pelanggan dapat membayar segala macam tagihan baik itu air, listrik, dan telpon dengan mudah dan cepat tanpa harus keluar dari rumah.

b. Efisiensi waktu dan biaya

Dengan adanya PPOB maka pelanggan bisa membayarkan seluruh tagihan rekening baik itu air, listrik maupun telepon di satu tempat saja, yaitu melalui Bank. Hal ini jika dilihat dari sisi penggunaan waktu akan sangat efisien, karena pelanggan tidak perlu berpindah ke berbagai tempat untuk membayar seluruh tagihan tersebut. Mereka cukup datang ke ATM atau ke Bank untuk melunasi tagihan-tagihan tersebut.

Untuk memperoleh informasi secara langsung, maka peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Luki selaku pelanggan dari PDAM Kota Batu dan hasil wawancaranya sebagai berikut:

“Selama ini saya membayar rekening tagihan air melalui Bank, karena kebetulan tabungan saya di Bank Mandiri. Cara seperti itu tentu memudahkan saya dan memberi keuntungan bagi saya, karena saya dapat membayar tagihan-tagihan lain setiap bulannya hanya dengan datang ke ATM terdekat.” (Hasil wawancara tanggal 30 Maret Pkl. 08.30 WIB)

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa PPOB memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam pembayaran rekening. Pelanggan juga dapat membayar tagihan rekening lain seperti listrik dan telepon melalui ATM. Untuk sementara hanya Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri yang dapat melayani tagihan rekening PDAM tersebut.

d. SOPP (*System Online Payment Point*)

Manfaat dari inovasi *System Online Payment Point* bagi PDAM Kota Batu dan masyarakat adalah sebagai berikut :

1. Manfaat dari inovasi *System Online Payment Point* bagi PDAM Kota

Batu :

a. Peningkatan dan percepatan *cash in* perusahaan

Dengan adanya opsi lain dalam hal tempat pembayaran, maka pelanggan akan merasa dimudahkan. Hal inilah yang diharapkan perusahaan akan mendorong inisiatif pelanggan untuk segera membayar tagihan rekening sehingga pemasukan perusahaan dapat dicapai sesuai dengan waktu yang ditargetkan yaitu maksimal tanggal 20 setiap bulannya.

b. Mengurangi jumlah antrian di loket pembayaran PDAM

Pengurangan jumlah antrian di loket adalah salah satu dasar dalam penciptaan inovasi SOPP ini. Dikarenakan antrian selama ini di PDAM menumpuk pada setiap bulannya. Pengurangan antrian pelanggan di loket tentu saja menguntungkan baik dari sisi perusahaan maupun pelanggan.

Pengurangan antrian ini diharapkan pelanggan tidak enggan dan merasa nyaman dalam membayar tagihan rekening air setiap bulannya. Tentu dengan mengurangi antrian ini, akan tercapai juga percepatan pembayaran bagi perusahaan.

2. Manfaat dari inovasi *System Online Payment Point* bagi Masyarakat :

a. Masyarakat memiliki opsi lain mengenai tempat pembayaran tagihan rekening air

Kemudahan berikutnya dalam pembayaran tagihan di PDAM Kota Batu adalah melalui Kantor Pos. Inovasi ini akan

menguntungkan bagi pelanggan yang rumahnya terletak dekat dengan Kantor Pos. Pelanggan memiliki banyak pilihan dalam membayar tagihan rekening air PDAM. Dengan banyaknya macam-macam cara pembayaran tersebut, masyarakat akan merasa dimudahkan dalam pembayaran dan dapat membayar tagihan tepat waktu.

Untuk memperoleh informasi secara langsung, maka peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Intan selaku pelanggan dari PDAM Kota Batu dan hasil wawancaranya sebagai berikut:

“Saya selalu membayar tagihan di PDAM, tetapi saya juga pernah membayar di Kantor Pos dan pembayaran disana tidak dikenai biaya tambahan apapun. Waktu itu karena disini antrinya panjang dan saya tidak punya waktu, makanya saya memutuskan untuk ke Kantor Pos.” (Hasil wawancara tanggal 30 Maret Pkl. 08.30 WIB)

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa pelanggan memanfaatkan inovasi ini apabila terjadi antrian panjang di kasir PDAM. Pembayaran di Kantor Pos juga bebas dari biaya tambahan. Pembayaran rekening lain juga dapat dilakukan di Kantor Pos, seperti rekening listrik, rekening telpon dan PBB (Pajak Bumi dan Bangunan).

#### **e. Pengukuran Kepuasan Pelanggan terhadap Pelayanan PDAM**

Manfaat dari Pengukuran Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan bagi PDAM Kota Batu adalah :

1. Manfaat dari Pengukuran Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan bagi PDAM Kota Batu :

a. Evaluasi / penilaian terhadap kinerja pegawai

Penilaian kinerja secara keseluruhan adalah penilaian menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin kerja, keramahan terhadap pelanggan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang pelayanan. Dengan adanya pengukuran kepuasan pelanggan ini, maka akan mudah diketahui kinerja seorang pegawai pelayanan, apakah sudah sesuai prosedur dan dapat memuaskan pelanggan atau belum.

b. Perbaikan Kinerja Pegawai terutama dalam hal Pelayanan

Kinerja yang dicapai oleh PDAM Kota Batu pada dasarnya adalah prestasi para pegawai itu sendiri, mulai dari tingkat eksekutif sampai pada pegawai operasional. Oleh karena itu, upaya memperbaiki kinerja pegawai tidak mungkin dapat berhasil jika perilaku pegawai tidak diarahkan dengan baik. Informasi hasil pengukuran yang diterima dari program tersebut dapat dijadikan *feedback* untuk mengarahkan perilaku pegawai menuju perbaikan kinerja selanjutnya.

Perbaikan kinerja pelayanan tentu sangat vital bagi perusahaan karena pelayanan merupakan garis depan hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Kemudian apabila perbaikan pelayanan sudah tercapai, maka hal ini akan berdampak positif bagi PDAM. Dampak tersebut dapat berupa meningkatnya kepercayaan dan kepuasan pelanggan.

### 3. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PDAM Kota Batu

Berikut ini adalah penerapan *Good Corporate Governance* di PDAM Kota

Batu :

#### a. Prinsip Transparansi

**Tabel 4.3**  
**Checklist Penerapan Prinsip GCG PDAM Kota Batu**

Prinsip GCG	Pedoman Umum Prinsip GCG Indonesia	Penerapan Prinsip GCG PDAM Kota Batu
Keterbukaan	Informasi :	
	a. Tepat waktu	√
	b. Memadai	√
	c. Jelas	√
	d. Akurat & Dapat Diperbandingkan	√
	e. Mudah diakses	√
	Menyediakan Informasi :	
	a. Visi	√
	b. Misi	√
	c. Sasaran Usaha	√
	d. Kondisi Keuangan	√
	e. Susunan organisasi dan tata kerja	√
	f. Sistem Pengawasan dan Pengendalian Internal	√
	g. Sistem Pelaksanaan GCG dan Tingkat Kepatuhan	√

Sumber : Pedoman Umum GCG Indonesia 2006

Hasil wawancara peneliti dengan Ibu Eka sebagai Kepala Seksi Analisa dan Perencanaan Keuangan PDAM Kota Batu mengenai penerapan prinsip transparansi di PDAM Kota Batu :

“Prinsip transparansi sudah lama diterapkan di PDAM Kota Batu, perusahaan secara rutin memberikan laporan keuangan yang jelas

dan transparan kepada Pemkot untuk memberikan 55% keuntungan bersih yang diperoleh. Dalam masalah analisa keuangan ini perusahaan selalu diaudit oleh pihak audit internal dan BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan).” (Hasil wawancara tanggal 25 Maret Pkl. 08.00 WIB)

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip transparansi dilakukan dengan cara memberikan informasi keuangan sejelas-jelasnya terhadap pihak yang berkepentingan yaitu BPKP karena PDAM harus menyerahkan 55% keuntungannya kepada Pemkot Batu.

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Rudi selaku Staff IT PDAM Kota Batu dan hasil wawancaranya sebagai berikut:

“Sementara ini PDAM Kota Batu memberikan informasi perusahaan melalui blog. Bulan ini merupakan target bagi kami untuk menerbitkan web yang lebih bagus dan lebih lengkap sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat mengenai informasi Perusahaan. Untuk masalah yang lebih teknis seperti biaya atau tarif memang tidak disertakan di blog kami. Karena itu membutuhkan penjelasan yang mendalam dan masyarakat dapat datang langsung ke kantor apabila ingin mengetahuinya.” (Hasil wawancara tanggal 25 Maret Pkl. 08.00 WIB)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip transparansi di PDAM Kota Batu dilakukan melalui keterbukaan perusahaan mengenai informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan. Informasi untuk pelanggan ini dapat diakses melalui blog atau pelanggan dapat datang langsung dan menanyakan langsung kepada PDAM.

## b. Prinsip Akuntabilitas

**Tabel 4.4**  
**Checklist Penerapan Prinsip GCG PDAM Kota Batu**

Prinsip GCG	Pedoman Umum Prinsip GCG Indonesia	Penerapan Prinsip GCG PDAM Kota Batu
Akuntabilitas	a. Menetapkan rincian dan Tanggung Jawab Masing-masing Organ Perusahaan	√
	b. Tugas dan Tanggung Jawab Semua Pegawai Secara Jelas dan Selaras	√
	c. Meyakini Bahwa Semua Organ PDAM dan semua pegawai Mempunyai Skill Sesuai Tugas, Peran, dan Tanggung Jawab	√
	d. Memastikan adanya Sistem Pengendalian Internal yang Efektif	√
	e. Memiliki Ukuran Kinerja Untuk Semua Jajaran Perusahaan yang Konsisten Dengan Sasaran Usaha Perusahaan	√
	f. Memiliki Sistem Penghargaan dan Sanksi	√
	g. Setiap Organ Perusahaan Harus Berpegang pada Etika Bisnis dan Pedoman Perilaku (Code of Conduct) yang telah disepakati	√
	h. Memastikan Adanya Sistem Pengendalian Internal yang Efektif	√

Sumber : Pedoman Umum GCG Indonesia 2006

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Dayat sebagai Kepala Seksi Meter PDAM Kota Batu mengenai penerapan prinsip akuntabilitas di PDAM Kota Batu :

“Akuntabilitas sudah berjalan di PDAM. Kami selaku pegawai berusaha selalu bertanggung jawab atas apa yang ditugaskan pada kami. Kebetulan saya disini bertanggung jawab mengenai meter air. Saya melakukan memperlakukan staff saya secara disiplin, dan apabila ada komplain mengenai meter, pelanggan bisa langsung menghadap saya atau staff yang sedang bertugas.” (Hasil wawancara tanggal 25 Maret Pkl. 08.00 WIB)

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa penerapan prinsip akuntabilitas di PDAM Kota Batu sudah dilaksanakan sesuai pedoman yang ada. Seluruh staff mempunyai tanggung jawab tersendiri mengenai apa yang menjadi tugasnya dan melakukan kegiatannya sesuai dengan *job desk* yang diberikan.

Kemudian peneliti melakukan wawancara lagi dengan Ibu Dwi Nina sebagai Kepala Seksi Personalia, dan hasil wawancara adalah sebagai berikut:

“Saya selaku Kepala Seksi Personalia selalu berusaha mengawasi dan melakukan *control* terhadap pekerjaan pegawai PDAM. Apabila terjadi pelanggaran, saya akan menegur sebagaimana mestinya. Pegawai lain juga paham betul atas penerapan akuntabilitas ini, sehingga mereka berusaha melakukan tugas dengan baik sesuai kode etik pegawai. ” (Hasil wawancara tanggal 25 Maret Pkl. 08.00 WIB)

Dapat dilihat dari wawancara di atas bahwa tanggung jawab atasan bukan hanya melakukan pekerjaan sesuai peraturan, namun juga terdapat kontrol kepada bawahan agar tidak terjadi pelanggaran atau penyalahgunaan jabatan.

## c. Prinsip Responsibilitas

**Tabel 4.5**  
**Checklist Penerapan Prinsip GCG PDAM Kota Batu**

Prinsip GCG	Pedoman Umum Prinsip GCG Indonesia	Penerapan Prinsip GCG PDAM Kota Batu
Responsibilitas	a. Berpegang Pada Prinsip Kehati-hatian	√
	b. Memastikan Kepatuhan Terhadap Peraturan Perundang-Undangan, Anggaran Dasar dan Peraturan Perusahaan	√
	c. Peduli Terhadap Masyarakat	√
	d. Peduli Terhadap Kelestarian Lingkungan di Sekitar Perusahaan	√

*Sumber : Pedoman Umum GCG Indonesia 2006*

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Khoirul Anam sebagai Kepala Bagian Umum PDAM Kota Batu mengenai penerapan prinsip responsibilitas di PDAM Kota Batu :

“PDAM kota Batu sudah melakukan prinsip responsibilitas ini. Diantaranya dengan mematuhi segala peraturan dan prinsip korporasi yang ada dan melakukan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan masyarakat. ZAMP merupakan salah satu wujud sikap responsibilitas kami terhadap masyarakat, karena ZAMP murni dibiayai oleh PDAM Kota Batu untuk menunjang sarana umum seperti tempat ibadah, sekolah maupun tempat umum lainnya.” (Hasil wawancara tanggal 25 Maret Pkl. 08.00 WIB)

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa PDAM Kota Batu telah menerapkan prinsip responsibilitas ini diantaranya dengan cara membuat program CSR berupa ZAMP dan program-program lingkungan lain yang berhubungan dengan masyarakat. Disebutkan juga

oleh narasumber bahwa perusahaan juga senantiasa mematuhi segala peraturan perundang-undangan dan prinsip korporasi yang ada.

#### d. Prinsip Independen

**Tabel 4.6**  
**Checklist Penerapan Prinsip GCG PDAM Kota Batu**

Prinsip GCG	Pedoman Umum Prinsip GCG Indonesia	Penerapan Prinsip GCG PDAM Kota Batu
Independen	a. Menghindari Terjadinya Dominasi Oleh Pihak Manapun	√
	b. Tidak Terpengaruh Oleh Kepentingan Tertentu	√
	c. Bebas dari Benturan Kepentingan	√
	d. Bebas Dari Segala Pengaruh dan Tekanan	√
	e. Melakukan Fungsi dan Tugasnya Sesuai dengan Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-undangan	√
	f. Tidak Saling Mendominasi dan atau Melempar Tanggung Jawab Antara Satu dengan Yang Lain	√

Sumber : Pedoman Umum GCG Indonesia 2006

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Zainul Arifin sebagai Direktur PDAM Kota Batu mengenai penerapan prinsip independen di PDAM Kota Batu :

“PDAM kota Batu adalah PDAM yang bertipe B dengan jumlah pelanggan kurang dari 30.000. Peraturan yang diterapkan tentu berbeda antara PDAM Kota Batu dengan PDAM yang lain yang bertipe A. Di dalam PDAM tipe A terdapat komite dan sub-komite tersendiri. Dalam menjalankan aktivitas dan mengelola perusahaan, PDAM Kota Batu selalu berpedoman kepada SK (Surat Keputusan)

yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Batu, sehingga dalam perusahaan ini tidak ada bagian-bagian yang dapat diintervensi oleh pihak luar dan dapat membuat kebijakan tanpa adanya campur tangan dari pihak lain. Selain itu di dalam PDAM Kota Batu tidak terdapat pegawai yang berjabatan rangkap dan semua harus sesuai dengan peraturan yang ada.” (Hasil wawancara tanggal 27 Maret Pkl. 09.30 WIB)

Hasil wawancara peneliti dengan Ibu Eni sebagai petugas Kasir PDAM Kota Batu mengenai penerapan prinsip independen di PDAM Kota Batu :

“Kami berusaha bekerja sesuai dengan peraturan. Tidak ada perlakuan khusus untuk orang-orang tertentu seperti keluarga atau teman. Semua saya layani sesuai dengan antrian dan urutan pelanggan, karena itu merupakan peraturan perusahaan yang harus ditaati.” (Hasil wawancara tanggal 25 Maret Pkl. 09.30 WIB)

Dari wawancara di atas diketahui bahwa, penerapan prinsip independen sudah berjalan di PDAM Kota Batu. Seluruh pegawai menyepakati bahwa dalam bekerja, mereka tidak boleh ada intervensi atau benturan kepentingan dengan pihak luar, baik itu keluarga, teman atau yang lain. Pekerjaan harus dilaksanakan secara profesional dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pembuatan kebijakan oleh direksi pun harus bersih dari campur tangan pihak lain selain pihak yang berwenang dalam PDAM. Pembuatan kebijakan dan kegiatan tata kelola perusahaan didasarkan pada SK dari Pemkot Batu.

## C. Pembahasan

### 1. Penerapan inovasi pelayanan penyediaan air bersih di PDAM Kota Batu

Penerapan inovasi merupakan sesuatu yang baru yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan supaya perusahaan mampu berkembang mengikuti perubahan zaman. Inovasi selalu ada pada setiap target tahunan yang harus mereka capai. PDAM Kota Batu tentu akan melakukan inovasi secara berkelanjutan dan terus menerus, karena inovasi adalah aspek penting perusahaan.

*Good Corporate Governance* tidak lain pengelolaan bisnis yang melibatkan kepentingan stakeholders serta penggunaan sumber daya berprinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen dan keadilan. Hal tersebut, dalam keberadaannya penting dikarenakan dua hal. Hal yang pertama, cepatnya perubahan lingkungan yang berdampak pada peta persaingan global. Sedangkan sebab kedua karena semakin banyak dan kompleksitas *stakeholders* termasuk struktur kepemilikan bisnis. Penerapan *Good Corporate Governance* akan menunjang perkembangan pasar modal dan menstimulasi perusahaan agar senantiasa berinovasi (Indrajit dan Djokopranoto, 2006 : 251). Inovasi juga digunakan sebagai tuntutan akuntabilitas, transparansi dan berbagai prinsip GCG, yang menggiring organisasi publik berkinerja lebih tinggi. (Jasfar Farida, 2012 : 12)

Inovasi produk atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan sementara inovasi proses berasal dari pembaruan

kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur dan kebijakan yang yang dibutuhkan untuk berinovasi. Inovasi dalam metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan (Mirnasari, 2013 : 7).

Berikut ini peneliti akan menganalisis dan membahas berdasarkan teori-teori yang telah disebutkan sebelumnya :

**a. ZAMP (Zona Air Minum Prima)**

ZAMP merupakan pengembangan dari produk yang diberikan oleh PDAM sebelumnya yaitu produk air bersih. Dengan adanya inovasi ini, maka produk air bersih dikembangkan menjadi air yang siap untuk diminum bagi masyarakat. Air siap minum ini telah diuji lab dan dilakukan pengawasan yang ketat oleh PDAM Kota Batu sehingga akan senantiasa layak diminum dan menyehatkan bagi masyarakat. Dari penjelasan tersebut terlihat bahwa ZAMP merupakan inovasi dengan tujuan penambahan nilai dan fungsi dari suatu produk.

Atribut inovasi ZAMP berdasarkan teori dari Rogers (2003 : 211), adalah sebagai berikut:

1. Keuntungan relatif

ZAMP mempunyai nilai keunggulan lebih dibandingkan produk sebelumnya yaitu dapat diminum secara langsung.

## 2. Kesesuaian

Produk sebelumnya yaitu air bersih, masih menjadi produk PDAM dan air bersih menjadi proses transisi dan dikembangkan menjadi air siap minum.

## 3. Kerumitan

Air siap minum harus diolah terlebih dulu dengan disinfeksi dan pencampuran zat chlor agar aman dan layak diminum bagi masyarakat.

Berdasarkan tipologi inovasi (Halvorsen, 2005 : 8), ZAMP termasuk dalam tipologi inovasi *A New Product Improved Service*, karena ZAMP merupakan pelayanan atau produk baru yang merupakan pengembangan dari air bersih, menjadi air siap minum.

Dalam pandangan *Good Corporate Governance*, ZAMP merupakan inovasi yang dihasilkan berdasarkan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* yaitu prinsip responsibilitas. Seperti yang disebutkan dalam pedoman pelaksanaan GCG Indonesia 2006 pada prinsip responsibilitas poin 3.2, menyebutkan bahwa perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai. Prinsip tersebut dilakukan PDAM Kota Batu dengan cara :

1. Pembangunan ZAMP yang ditempatkan di area umum dan diberikan secara cuma-cuma kepada masyarakat. Pembangunan ini merupakan strategi PDAM agar diakui sebagai *good corporate citizen* dan mendorong terjadinya kesinambungan usaha dalam jangka waktu yang panjang.
2. Reboisasi yang dilakukan di daerah Hutan dekat sumber Gemulo I & II, Banyuning dan Torongbelok pada tahun 2010.

#### **b. Billing Management System**

*Billing Management System* merupakan perubahan baru atau penggabungan dari beberapa pekerjaan di PDAM, yaitu pencatatan meter dan pencatatan pembayaran rekening. Dengan adanya inovasi ini, maka kedua pekerjaan tersebut dapat dilakukan dengan sekali jalan, dan hal ini merupakan pengembangan pelayanan yang efisien dan efektif.

Atribut inovasi *Billing Management System* berdasarkan teori dari Rogers (2003: 211), adalah sebagai berikut:

1. Keuntungan relatif

*Billing Management System* mempunyai nilai keunggulan lebih yaitu memberikan kemudahan kepada pelanggan dengan cara membayar langsung saat petugas pembaca meter datang.

## 2. Kesesuaian

Inovasi ini dihasilkan berdasar penyesuaian dan penggabungan dari pencatatan meter dan pelayanan pembayaran.

## 3. Kerumitan

Inovasi ini mempunyai prosedur yang baru dan diperlukan pemahaman akan teknologi khususnya internet, namun hasilnya pencatatan meter dan pembayaran akan lebih cepat dilakukan.

## 4. Kemudahan diamati

Hasil dari inovasi ini akan dapat diketahui dari evaluasi pembayaran pelanggan dan penunggakan tagihan apakah akan mengalami peningkatan atau penurunan.

Berdasarkan tipologi inovasi (Halvorsen, 2005 : 8), *Billing Management System* termasuk dalam tipologi inovasi *A New Product Improved Service*. Terdapat perubahan pelayanan pembayaran dan terjadi investasi teknologi sehingga pelayanan pembayaran menjadi lebih efisien dan efektif.

*Billing Management System* merupakan inovasi dan pengembangan yang dihasilkan atas kerjasama pegawai bagian keuangan dan bagian meter. Inovasi ini dihasilkan atas sebab banyaknya penunggakan yang terjadi pada pelanggan. Pegawai PDAM sudah semestinya bertanggung jawab atas adanya permasalahan seperti ini. Oleh karena itu mereka dituntut untuk

menciptakan terobosan baru agar masalah penunggakan dapat diatasi. Dalam pandangan *Good Corporate Governance*, *Billing Management System* merupakan inovasi yang dihasilkan atas dasar penerapan prinsip akuntabilitas pegawai terhadap masalah yang ada pada perusahaan. Setiap bagian pada PDAM memang diwajibkan oleh perusahaan untuk menciptakan inovasi baik itu inovasi produk atau inovasi layanan. Hal tersebut sesuai dengan pedoman pelaksanaan prinsip akuntabilitas poin 2.1, yang menyebutkan bahwa perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan, dan strategi perusahaan.

**c. PPOB (*Payment Point Online Banking*)**

PPOB merupakan pengembangan pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kota Batu yaitu pelayanan pembayaran rekening. Sebelum inovasi terjadi, pelanggan harus melakukan pembayaran melalui satu cara yaitu harus datang dan menyerahkan sejumlah uang kepada kasir PDAM. Dengan adanya PPOB, maka pelayanan ini berkembang menjadi pembayaran yang dapat dilakukan melalui Bank atau ATM ataupun *online Banking*. Pembayaran tagihan rekening dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja.

Atribut inovasi PPOB berdasarkan teori dari Rogers (2003 : 211), adalah sebagai berikut:

1. Keuntungan relatif

PPOB mempunyai nilai keunggulan lebih dari sistem pembayaran sebelumnya yaitu pelanggan dapat membayar tagihan rekening air melalui bank, ATM, ataupun melalui *online banking*.

2. Kerumitan

Inovasi ini mempunyai jalur pembayaran yang lebih panjang dan tentu terjadi perubahan prosedur pencatatan pembayaran bagi PDAM, namun perubahan itu tidak menjadi masalah yang penting karena hasil yang diterima pun sepadan.

3. Kemungkinan dicoba

Pembayaran tagihan melalui Bank memang sudah lama dijalankan baik di PDAM maupun perusahaan-perusahaan lain. Tentu saja inovasi ini sudah melalui fase uji publik dan sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat.

4. Kemudahan diamati

Hasil dari inovasi ini dapat dilihat dari data pembayaran yang berasal dari Bank setiap bulannya.

Berdasarkan tipologi inovasi (Halvorsen, 2005 : 8), PPOB termasuk dalam tipologi inovasi *A New Product Improved Service*. Pelayanan pembayaran ini diperbaiki dan dikembangkan dengan kerja sama Bank, sehingga pelanggan dapat membayar tagihan melalui tabungan dan pembayaran juga dapat dilakukan

kapan saja dan dimana saja karena sudah terintegrasi secara *online realtime*.

PPOB adalah inovasi yang dihasilkan berdasarkan perkembangan teknologi dan informasi. PDAM Kota Batu sudah sepatutnya bersikap tanggap terhadap perubahan yang terjadi pada masyarakat sekarang ini yang menginginkan semua serba instan dan dilakukan dengan cepat. Dalam pandangan *Good Corporate Governance*, PPOB merupakan salah satu bentuk strategi perusahaan dalam mempercepat dan mempermudah pembayaran tagihan rekening pelanggan. Penetapan dan pencapaian strategi perusahaan ini terdapat pada prinsip *Good Corporate Governance* yaitu prinsip akuntabilitas. Tercapainya strategi dan sasaran usaha pada perusahaan akan mendorong perusahaan berkembang sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **d. SOPP (*System Online Payment Point*)**

SOPP merupakan pengembangan pelayanan PDAM Kota Batu yaitu dengan cara memberikan opsi tempat pembayaran yang beragam bagi pelanggan. Pembayaran rekening air dapat dibayar di Kantor Pos, sekaligus Kantor Pos juga menerima pembayaran rekening-rekening lain seperti PLN, Telepon dan PBB. Hal ini tentunya akan sangat efektif dan efisien, karena pelanggan dapat membayar bermacam-macam rekening di satu tempat.

Atribut inovasi SOPP menurut teori dari Rogers (2003 : 211), adalah sebagai berikut:

1. Keuntungan relatif

SOPP mempunyai nilai keunggulan lebih dari sistem pembayaran sebelumnya, yaitu pelanggan dapat membayar tagihan rekening air melalui Kantor Pos.

2. Kerumitan

Inovasi ini mempunyai jalur pembayaran yang lebih panjang karena harus melalui Kantor Pos dan juga terjadi perubahan prosedur pencatatan pembayaran bagi PDAM, namun perubahan itu tidak menjadi masalah yang penting karena hasil yang diterima pun sepadan.

3. Kemungkinan dicoba

Inovasi ini telah melewati fase uji publik yang dilakukan oleh Kantor Pos sebagai penyedia pelayanan pembayaran rekening.

Berdasarkan tipologi inovasi (Halvorsen, 2005 : 8), SOPP termasuk dalam tipologi inovasi *Procces Inovation*, artinya terjadi perubahan proses pelayanan pembayaran yang dikembangkan dengan kerja sama Kantor Pos, sehingga pelanggan mempunyai opsi lain mengenai tempat pembayaran tagihan rekening air.

SOPP merupakan inovasi yang dilakukan melalui kerja sama dengan Kantor Pos. Inovasi ini merupakan kebijakan PDAM Kota Batu yang diwujudkan pada tanggal 11 Desember 2011. Dalam pandangan *Good Corporate Governance*, SOPP merupakan strategi PDAM Kota Batu dalam pengembangan pelayanan

pembayaran. Menetapkan strategi yang tepat untuk mengatasi masalah yang ada termasuk dalam penerapan prinsip akuntabilitas. Kejelasan dan ketepatan strategi yang diterapkan akan mendorong perusahaan berkembang dan mempunyai nilai ekonomi jangka panjang.

#### **e. Pengukuran Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan PDAM**

Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM Kota Batu pada awalnya dilakukan hanya dengan cara yang umum dan seperti biasa, yaitu dengan cara memberikan kuisioner kepada pelanggan. Kemudian program ini dikembangkan oleh PDAM dengan cara yang lebih mudah dan menarik yaitu dengan cara menempatkan wadah dan bola. Cara seperti tentunya akan membuat pelanggan lebih praktis dalam memberikan penilaian.

Atribut inovasi Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM berdasarkan teori dari Rogers (2003: 211), adalah sebagai berikut:

##### **1. Keuntungan relatif**

Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM mempunyai nilai keunggulan lebih dari sistem pengukuran kepuasan sebelumnya yaitu penilaian dilakukan dengan metode yang mudah dipahami dan hasil yang diterima secara langsung dapat dilihat oleh pegawai yang melayani.

## 2. Kerumitan

Inovasi ini memerlukan dana lebih dan hasil yang diterima harus dicatat setiap hari. Penilaian kepuasan pelanggan ini tidak berlangsung hanya sekali, namun secara berkala sampai waktu yang ditentukan.

## 3. Kemudahan diamati

Hasil dari inovasi ini dapat dilihat dari evaluasi poin yang didapat setiap hari dan diakumulasikan setiap bulannya, sehingga dapat diketahui bagaimana tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM.

Berdasarkan tipologi inovasi (Halvorsen, 2005 : 8), Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM termasuk dalam tipologi inovasi *Procces Inovation*. Terjadi perubahan dalam proses pengukuran kepuasan pelanggan, yang semula dengan menyebarkan angket, namun sekarang dengan cara yang lebih mudah yaitu penempatan bola di wadah kaca.

Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan sarana untuk mengukur dan melakukan perbaikan terhadap kinerja pegawai. Penilaian dan pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui apakah para pegawai sudah melakukan tugas dan tanggung jawab dengan benar atau belum. Seperti yang disebutkan dalam pedoman pokok pelaksanaan prinsip akuntabilitas poin 2.4, bahwa perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan

sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi. Dalam pandangan *Good Corporate Governance*, inovasi ini dibuat agar memudahkan perusahaan untuk melakukan penilaian dan perbaikan terhadap kinerja pegawai khususnya pelayanan serta mendorong agar pegawai selalu melakukan pekerjaan sesuai dengan visi, misi dan nilai-nilai perusahaan sehingga pada akhirnya prinsip akuntabilitas dapat terlaksana dengan baik.

## **2. Manfaat dari penerapan inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang dihasilkan oleh PDAM Kota Batu**

Berikut ini pembahasan dari manfaat inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang dihasilkan oleh PDAM Kota Batu.

### **1. Manfaat penerapan inovasi pelayanan penyediaan air bersih bagi PDAM Kota Batu**

Dari hasil penelitian di PDAM Kota Batu, manfaat dari inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang dilakukan secara garis besar adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, inovasi juga dilakukan dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan. Hampir keseluruhan inovasi yang diciptakan yaitu *Billing Management System*, PPOB, SOPP, dan Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan adalah inovasi yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Sesuai dengan pendapat Mirnasari (Mirnasari, 2013 :

10), inovasi pelayanan merupakan langkah untuk meningkatkan kualitas pelayanan di lembaga atau perusahaan pemerintah. Adanya inovasi ini diharapkan memberikan peningkatan kualitas pelayanan oleh pemerintah. Inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk layanan dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas atau kualitas hasil.

Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan harus senantiasa dilakukan PDAM Kota Batu dengan cara berinovasi. Peningkatan pelayanan ini juga nantinya akan mendorong perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik lagi.

## **2. Manfaat penerapan inovasi pelayanan penyediaan air bersih bagi masyarakat atau pelanggan PDAM Kota Batu**

Dari hasil penelitian di lapangan, manfaat dari inovasi yang dihasilkan oleh PDAM Kota Batu secara garis besar adalah memberikan kemudahan bagi masyarakat atau pelanggan. *Billing Management System*, PPOB, SOPP, dan Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan adalah inovasi yang dihasilkan untuk semakin mempermudah pelanggan dalam penggunaan pelayanan yang diberikan PDAM Kota Batu. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Mirnasari (Mirnasari, 2013 : 10), inovasi memberikan jalan tengah untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses pelayanan yang diberikan.

Setiap inovasi yang diciptakan oleh PDAM Kota Batu memiliki nilai tambah bagi pelanggan atau masyarakat. Nilai tambah tersebut antara lain adalah menjadikannya lebih mudah, efektif, efisien, menjadikannya lebih murah dan lain-lain. Apabila tidak memiliki nilai tambah, tentu pelanggan tidak akan menggunakan inovasi pelayanan tersebut karena akan dianggap sama atau tidak memiliki kelebihan dari inovasi sebelumnya. Sesuai dengan pendapat yang diambil pada <http://inovasipendidikan.wordpress.com> mengungkapkan bahwa, inovasi dapat menjadi positif ataupun negatif. Inovasi positif didefinisikan sebagai proses membuat perubahan terhadap sesuatu yang telah mapan dengan memperkenalkan sesuatu yang baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Inovasi negatif menyebabkan pelanggan enggan untuk memakai produk tersebut karena tidak memiliki nilai tambah dan kepercayaan pelanggan hilang.

### **3. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PDAM Kota Batu**

*Good Corporate Governance* diterapkan di PDAM Kota Batu sejak awal tahun 2002 melalui kesepakatan yang dibuat oleh PERPAMSI (Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia). Dalam penerapannya, *Good Corporate Governance* dilakukan PDAM Kota Batu meliputi aspek-aspek transparansi, akuntabel, responsibilitas dan independen. Terdapat pedoman pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang harus dianut dan diimplementasikan dalam perusahaan yaitu Pedoman

Umum GCG Indonesia Tahun 2006, dengan tujuan perusahaan berjalan efisien dan efektif dan mempunyai nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan.

#### a. Prinsip Transparansi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, PDAM Kota Batu menerapkan prinsip transparansi sebagai berikut :

##### 1. Transparansi Keuangan

Prinsip transparansi yang dilakukan PDAM Kota Batu adalah transparansi laporan keuangan. Laporan keuangan menyangkut antara lain sebagai berikut :

##### a. Neraca

Neraca merupakan laporan keuangan yang menyajikan informasi mengenai perubahan posisi keuangan di PDAM Kota Batu berupa harta, utang, dan modal untuk satu periode tertentu.

##### b. Laporan Laba/Rugi

Merupakan laporan keuangan yang menyajikan informasi hasil usaha PDAM Kota Batu yang isinya terdiri dari pendapatan usaha dan beban usaha untuk satu periode tertentu.

Keterbukaan dan kejelasan mengenai keuangan ini memang sudah semestinya dilakukan oleh PDAM Kota Batu, karena PDAM merupakan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) yang sebagian keuntungannya dimasukkan PAD Kota Batu. Disamping itu BPKP

(Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) sebagai pengawas keuangan juga rutin melakukan audit pada perusahaan.

## 2. Transparansi atas informasi perusahaan

Transparansi juga berkenaan dengan keterbukaan informasi perusahaan kepada setiap pelanggan yang ingin mengakses atau mengetahui tentang perusahaan. Hal tersebut merupakan informasi penting yang dibutuhkan oleh publik guna mendapatkan data mengenai perusahaan. Informasi yang diberikan PDAM Kota Batu antara lain adalah :

- a. Visi-Misi
- b. Produk
- c. Lokasi
- d. Sejarah
- e. Kotak saran dan kritik
- f. Peta sumber
- g. Album foto kegiatan perusahaan. Masyarakat dapat mengakses segala informasi ini melalui website [pdamkotabatu.wordpress.com](http://pdamkotabatu.wordpress.com).

PDAM Kota Batu juga transparan terhadap informasi sistem, kebijakan, dan laporan kinerja perusahaan yang hanya dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan seperti investor atau Pemkot Batu. Disamping itu PDAM juga menaati peraturan mengenai kerahasiaan perusahaan dalam batas tertentu tanpa mengurangi kewajiban untuk transparan.

Penerapan prinsip transparansi yang dilakukan PDAM Kota Batu sesuai dengan Pedoman pokok pelaksanaan yang ada Pedoman Umum GCG Indonesia Tahun 2006, yaitu :

1. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan
2. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota direksi dan anggota dewan komisaris beserta anggota dewan komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen resiko, serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
3. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan dan hak-hak pribadi.
4. Kebijakan perusahaan harus secara tertulis dan proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

#### **b. Prinsip Akuntabilitas**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, PDAM Kota Batu menerapkan prinsip akuntabilitas sebagai berikut :

Prinsip akuntabilitas dilakukan PDAM Kota Batu dengan melaksanakan dan mempertanggungjawabkan setiap fungsi organ perusahaan. Dalam hal ini setiap pegawai PDAM melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan pedoman perilaku (*Code of Conduct*) yang telah diterbitkan. Kode etik tersebut menuntut karyawan dan pimpinan perusahaan untuk melakukan pekerjaan terbaik di semua hal yang dilaksanakan atas nama perusahaan. Apabila kode etik ini sudah mengakar di setiap pegawai, maka akan dengan mudah prinsip akuntabilitas dalam *Good Corporate Governance* ini akan terpenuhi.

Selain akuntabilitas dalam organisasi dan perilaku, *reward* dan *punishment system* juga tentunya diterapkan di PDAM Kota Batu. Pemberian penghargaan akan dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan baik itu berupa prestasi kerja ataupun pengabdian kepada perusahaan. Pemberian *reward* di PDAM Kota Batu berupa :

- a. Tunjangan cuti
- b. Bonus tahunan
- c. Pensiun
- d. Fasilitas kesehatan keluarga.

Sementara penerapan *punishment* pada pegawai PDAM Kota Batu dilakukan dengan 2 cara, yaitu :

- a. Hukuman prefentif, yaitu hukuman yang dilakukan dengan maksud atau supaya tidak terjadi pelanggaran. Hukuman ini

bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran, sehingga hal ini dilakukannya sebelum terjadi pelanggaran dilakukan. Contoh perintah, larangan, pengawasan, perjanjian dan ancaman.

- b. Hukuman refresif yaitu hukuman yang dilakukan, oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya kesalahan yang telah diperbuat. Jadi hukuman itu terjadi setelah terjadi kesalahan.

Di dalam penerapan prinsip akuntabilitas ini, PDAM juga harus bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan menyangkut laporan keuangan dan kebijakan yang diambil.

Penerapan prinsip akuntabilitas yang dilakukan PDAM Kota Batu sesuai dengan Pedoman pokok pelaksanaan yang ada Pedoman Umum GCG Indonesia Tahun 2006, yaitu :

1. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan dan strategi perusahaan.
2. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
3. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.

4. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi
5. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku yang telah disepakati.

### c. Prinsip Responsibilitas

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, PDAM Kota Batu menerapkan prinsip responsibilitas sebagai berikut :

Prinsip responsibilitas dilakukan PDAM Kota Batu dengan mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

Kepatuhan PDAM Kota Batu terhadap peraturan diwujudkan dengan taat pada peraturan target yang diterbitkan oleh PERPAMSI (Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia) dan khususnya peraturan dari Pemkot Batu sebagai regulator Daerah Kota Batu.

Prinsip responsibilitas di PDAM Kota Batu juga diterapkan dengan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat. PDAM Kota Batu telah melaksanakan berbagai CSR kepada masyarakat diantaranya adalah :

- a. Pembangunan ZAMP
- b. Reboisasi atau penanaman pohon di beberapa titik.
- c. Kegiatan lain yang menyangkut kesejahteraan masyarakat.

Penerapan prinsip tanggung jawab yang dilakukan PDAM Kota Batu sesuai dengan Pedoman pokok pelaksanaan yang ada Pedoman Umum GCG Indonesia Tahun 2006, yaitu :

1. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan.
2. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

#### **d. Prinsip Independen**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, PDAM Kota Batu menerapkan prinsip independen sebagai berikut :

Penerapan prinsip independen yaitu, PDAM Kota Batu harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. PDAM Kota Batu harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh stakeholder sehingga mampu menghasilkan kebijakan dan keputusan yang baik bagi perusahaan.

Dalam rangka penerapan prinsip independen ini, seluruh jajaran pegawai diharapkan tidak ada yang mendominasi dan tidak diintervensi oleh pihak-pihak luar. Sebagai contoh intervensi yang berasal dari luar adalah :

a. Menerima bingkisan atau hadiah dari pelanggan untuk maksud tertentu yang menyangkut perusahaan. Beberapa dari bentuknya adalah :

1. Uang tunai
2. Komisi
3. Potongan harga
4. Barang-barang kebutuhan pribadi

b. Kegiatan organisasi lain yang menyebabkan terjadinya benturan kepentingan dengan PDAM.

c. Penggunaan alat dan fasilitas PDAM dengan maksud kegiatan individu, keluarga atau kepentingan pihak luar lainnya.

Penerapan prinsip independen yang dilakukan PDAM Kota Batu sesuai dengan Pedoman pokok pelaksanaan yang ada Pedoman Umum GCG Indonesia Tahun 2006, yaitu :

1. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif
2. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi atau saling melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan umum bahwa :

1. Inovasi-inovasi yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu adalah :
  - a. ZAMP (Zona Air Minum Prima),
  - b. *Billing Management System*
  - c. *Payment Point Online Banking*
  - d. *System Online Payment Point*
  - e. Pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM Kota Batu.
2. Manfaat dari inovasi pelayanan penyediaan air bersih yang diterapkan PDAM Kota Batu secara garis besar adalah sebagai berikut :
  - a. Peningkatan mutu dan kualitas pelayanan
  - b. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan
  - c. Efektivitas dan efisiensi kerja
  - d. Memudahkan pelanggan khususnya dalam hal pembayaran tagihan rekening
3. Penerapan *Good Corporate Governance* di PDAM Kota Batu sudah berjalan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan yaitu Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Tahun 2006.

a. Transparansi

PDAM Kota Batu sudah menerapkan prinsip transparansi yaitu dengan menyediakan informasi yang tepat, jelas dan akurat serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai haknya. Informasi mengenai perusahaan juga dapat mudah diakses oleh pelanggan yaitu melalui *website*.

b. Akuntabel

Akuntabilitas diwujudkan PDAM Kota Batu dengan melaksanakan setiap fungsi organ perusahaan dan mewajibkan semua pegawai melakukan aktivitasnya sesuai dengan *Code of Conduct* yang telah disepakati.

c. Responsibilitas

Prinsip responsibilitas diwujudkan PDAM Kota Batu dengan mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat yaitu dengan melakukan CSR dan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat.

d. Independen

Prinsip independen di PDAM Kota Batu dilakukan dengan mengharuskan setiap organ perusahaan bekerja dengan tanpa ada intervensi dari pihak lain, selain itu setiap pegawai diharapkan untuk tidak ada yang saling mendominasi sehingga dihasilkan kebijakan perusahaan yang baik.

## B. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan diatas, maka saran yang dapat peneliti berikan kepada PDAM Kota Batu adalah sebagai berikut :

1. Penerapan inovasi pada PDAM Kota Batu hendaknya diperkenalkan dan disosialisasikan dengan tepat dan benar, sehingga inovasi tersebut dapat diterima dan berguna sesuai dengan kebutuhan.
2. Penerapan inovasi yang tepat sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja finansial perusahaan dan keberlanjutan dari PDAM Kota Batu itu sendiri.
3. Inovasi ZAMP seharusnya dikembangkan menjadi suatu produk yang mempunyai nilai jual sehingga dapat mendatangkan *income* bagi PDAM Kota Batu.
4. Sosialisasi mengenai inovasi pelayanan tentu sangat diperlukan agar masyarakat mengerti dan faham akan pemanfaatannya dan tujuan yang telah ditargetkan dapat tercapai dengan baik.
5. Untuk memperbaiki pertumbuhan ekonomi PDAM Kota Batu melalui inovasi pelayanan, maka diperlukan investasi teknologi yang lebih besar.
6. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* harus dilaksanakan secara menyeluruh dan dilakukan evaluasi secara berkala, agar diketahui dimana kendala penerapannya dan dapat diperbaiki dan pada akhirnya perusahaan dapat berjalan secara efektif, efisien dan mempunyai nilai ekonomi jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Darmadji, Tjiptono. 2001. *Pasar Modal Indonesia: Pendekatan Tanya Jawab*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba empat.
- Goetsch, D.L. & Davis, S. 1994. *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall International, Inc. p.4.
- Halvorsen, Thomas, et al. 2005. *On the Differences between Public and Private Sector Innovations*. Publin Report. Oslo.
- Indrajit R.E, & Djokopranoto, R. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Jasfar, Farida, 2012. *Teori dan Aplikasi Sembilan Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa: SDM, Inovasi dan Kepuasan Pelanggan*. Salemba Empat. Jakarta
- Kaho, Josef Riwu, 1991, *Prospek Otonomi Daerah Di Negara RI*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN/ Badan Pembina BUMN. *Corporate Governance dan Etika Korporasi*. 1999.
- Keegan, Waren J. 1996. *Manajemen Pemasaran Global*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Khairandy, Ridwan dan Camelia Malik. 2007. Good Corporate Governance : Perkembangan Pemikiran dan Implementasinya di Indonesia dalam Perspektif Hukum. Yogyakarta : Kreasi Total Media.*
- KNKCG (Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance). 2000. *Pedoman Good Corporate Governance*. ref. 4.0. Jakarta
- Levitt, Theodore. 1987. *Imajinasi Pemasaran*. Alih Bahasa: Ir. Agus Maulana. Jakarta : Erlangga.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Moeljono, Djokosantoso, Dr. 2005. *Good Corporate Cultural sebagai inti dari Good Corporate Governance*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Moenir. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Rineke Cipta.
- Moleong, Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

Muluk, Khairul M. 2003. *KNOWLEDGE MANAGEMENT Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah*. Jatim. Bayumedia Publishing.

Rogers, E.M. 2003. *Diffusion of Innovation 5th edition*, Free Press. New York.

Sinambela, Lijan Poltak. 2007. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Sutojo, Siswanto dan E. John Aldridge. 2008. *Good Corporate Governance: Tata Kelola. Perusahaan Yang Sehat*. Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka.

Suryono, Agus. 2001. *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik*. Jurnal Administrasi Negara, 2: 49-58.

Suwondo. 2001. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.

Tangkilisan, Hessel Nogi. 2003. *Kebijakan Publik yang Membumi*. Yogyakarta: YPAPI

Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.

Tjager,dkk. 2003. *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Widodo, Joko. 2001. *Good Governance Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas, Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*. Surabaya : Insan Cendekia.

#### **Perundang-undangan:**

Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 30 Tahun 2003 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Batu

Keputusan Menteri BUMN Nomor 117 Tahun 2002 tentang penerapan Good Corporate Governance pada BUMN

Keputusan Menpan No. 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum

Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 5 Tahun 1984 tentang Pembinaan PDAM

**Jurnal :**

Mirnasari, Rina Mei. 2013. *Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purabaya-Bungurasih. Kebijakan dan Manajemen Publik* 1, 71-84.

Wisnalmawati, 2005. *Pengaruh Persepsi Dimensi Kualitas Terhadap Niat Pembelian Ulang*, jurnal ekonomi dan bisnis, no.3 jilid 10, UPN. Yogyakarta

**Internet :**

<http://h210189.blog.binusian.org/2009/06/19/inovasi/> , BiNusian weblog, diakses pada tanggal 29 April 2013 pukul 20.00

<http://inovasipendidikan.wordpress.com> , Blog Perkuliahan Inovasi Pendidikan, diakses pada tanggal 20 Maret 2013 pukul 15.00

**Lain-lain :**

FCGI. 2001. *Tata Kelola Perusahaan. Seri Tata Kelola Perusahaan*, Jilid I. Edisi ke-3. Jakarta.

Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia Tahun 2006



## CONTOH GAMBAR INOVASI PELAYANAN PDAM KOTA BATU

1.



Gambar 1. Petugas melakukan percobaan *Billing Management System* di rumah pelanggan

2.



Gambar 2. ZAMP yang berada di MI Miftahul Ulum

3.



Gambar 3. Petugas melakukan kontrol kualitas air ZAMP

## DAFTAR INTERVIEW GUIDE

### A. Daftar pertanyaan untuk PDAM Kota Batu

1. Apa saja inovasi yang diterapkan oleh PDAM Kota Batu?
2. Bagaimana respon masyarakat setelah inovasi dikeluarkan di lapangan?
3. Apa saja manfaat inovasi yang diterapkan bagi PDAM sendiri?
4. Apa saja manfaat inovasi bagi masyarakat atau pelanggan?
5. Bagaimana penerapan prinsip transparansi di PDAM Kota Batu?
6. Bagaimana keterbukaan informasi perusahaan terhadap masyarakat?
7. Bagaimana keterbukaan informasi perusahaan terhadap Pemkot Batu?
8. Bagaimana penerapan prinsip responsibilitas di PDAM Kota Batu?
9. Apa saja kegiatan PDAM yang berhubungan dengan peduli lingkungan sekitar?
10. Bagaimana penerapan prinsip akuntabilitas di PDAM Kota Batu?
11. Apakah pegawai PDAM melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan *job desk*?
12. Apakah di PDAM ini terdapat sistem *reward* dan *punishment*?
13. Bagaimana penerapan prinsip independen di PDAM Kota Batu?
14. Apakah ada perlakuan khusus bagi pelanggan yang notabene adalah teman atau saudara?

### B. Daftar pertanyaan untuk masyarakat atau pelanggan PDAM Kota Batu

1. Bagaimana tanggapan anda mengenai inovasi ZAMP?
2. Bagaimana tanggapan anda mengenai *Billing Management System*?
3. Bagaimana tanggapan anda mengenai PPOB?
4. Bagaimana tanggapan anda mengenai SOPP?
5. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengukuran kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM?



**PEMERINTAH KOTA BATU**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

Jl. R.A. Kartini No. 10 Telp.(0341) 591034, Fax (0341) 512977  
**BATU - 65311**



**SURAT KETERANGAN**

**Nomor : 072/ 70 /422.501/2013**

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa Mahasiswa Universitas Brawijaya  
Malang :

N a m a : RIZKY NUR ROHMAN  
N I M : 0910310111  
Jurusan : Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Administrasi

Mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan Penelitian di Perusahaan Daerah Air  
Minum Kota Batu mulai tanggal 21 Pebruari 2013 sampai dengan 21 Maret 2013.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana  
mestinya.

Batu, 17 Juni 2013

DIREKTUR

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KOTA BATU



Ir. ZAMUL ARIFIN, Kr.

## CURRICULUM VITAE

Nama : Rizky Nur Rohman  
Nomor Induk Mahasiswa : 0910310111  
Tempat dan Tanggal Lahir : Jombang, 16 November 1990  
Pendidikan : SDN Jombatan 3 Jombang Tamat Tahun 2003  
SMP Negeri 1 Jombang Tamat Tahun 2006  
SMA Negeri 2 Jombang Tamat Tahun 2009

Publikasi-publikasi  
atau karya ilmiah

: -

