

**STRATEGI PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM KABUPATEN PROBOLINGGO DALAM
MENYEDIAKAN AIR BERSIH
DI DAERAH KRISIS AIR**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujiansarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ACHMAD TAUFIQUR R
NIM. 125030600111011**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MINAT PERENCANAAN PEMBANGUNAN
MALANG
2016**

MOTTO

**"Mencari ilmu wajib atas setiap muslim, dan sesungguhnya
(dengan) mencari ilmu semua makhluk akan meminta ampunan
baginya termasuk hewan yang ada dilaut
(H.R. Ibnu Abdil Bari)**

**Barang siapa yang menempuh perjalanan dalam rangka
menuntut ilmu, maka Allah SWT akan memudahkan jalannya
menuju surga “**

(H.R. Muslim)

**“Menuntut ilmu harus dilakukan dengan penuh pengorbanan
niscaya hasil yang kita dapatkan sesuai dengan pengorbanan yang
kita lakukan”**

(Achmad Taufiqur Rahman)

TANDA PENGESAHAN

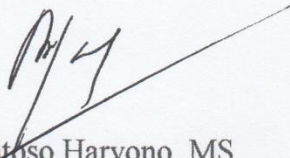
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 19 Mei 2016
Jam : 09.00
Skripsi atas nama : Achmad Taufiqur Rahman
Judul : Strategi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Probolinggo
Dalam Menyediakan Air Bersih Di Daerah Krisis Air
Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

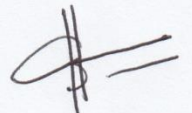
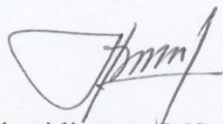


Dr. Bambang Santoso Haryono, MS
NIP. 19610204 198601 1 001

Ainul Hayat, S.Pd, M.Si
NIP. 19730713 200604 1 001

Ketua

Anggota



Drs. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002

Niken Lastiti V.A, S.AP, M.AP
NIP. 19810210 200501 2 002

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 mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang 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 telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 18 April 2016

Mahasiswa



ACHMAD TAUFIQUR R

NIM. 125030600111011

LEMBAR PERSEMBAHAN



**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
KEPADA AYAHANDA DAM IBUNDA TERCINTA
KAKAK DAN ADIK-ADIKKU TERSAYANG
SERTA SEMUA SAHABAT-SAHABATKU**

RINGKASAN

Achmad Taufiqur R, 2016, **Strategi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Probolinggo Dalam Penyediaan Air Bersih Di Daerah Krisis**. Dr.Bambang Santoso Haryono, MS sebagai Dosen Pembimbing I, dan Ainul Hayat, S.Pd, M.Si sebagai Dosen Pembimbing II.

Beberapa daerah di Kabupaten Probolinggo mengalami kekurangan air bersih. PDAM Kabupaten Probolinggo selaku instansi pemerintah mempunyai fungsi untuk dapat memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakatnya. Maka, PDAM Kabupaten Probolinggo dituntut harus mempunyai strategi-strategi untuk merespon kondisi tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis bagaimana PDAM Kabupaten Probolinggo kedepannya dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT dan analisis data interaktif menurut Miles, Huberman, dan Saldana.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mengatasi permasalahan krisis air bersih, maka strategi yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo adalah sebagai berikut: (1) Menyusun rencana dalam mengoptimalkan proses distribusi di daerah krisis air; (2) Menyusun rencana pengelolaan air dengan penerapan prinsip pembangunan berkelanjutan di daerah krisis air bersih; (3) Menerapkan teknologi yang tepat guna dalam pengembangan sistem penyediaan air minum. (4) Meningkatkan pendanaan melalui perolehan dana non-pemerintah dan pemerintah, seperti dana hibah dalam dan luar negeri; (5) Meningkatkan aspek keuangan melalui komitmen pemerintah pusat dan daerah dalam penyediaan air bersih di daerah krisis air dan pengembangan system penyediaan air minum; (6) Meningkatkan aspek keuangan melalui perubahan penjualan produk air bersih menjadi penjualan produk air minum dan air bersih. (7) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan; (8) Memperkuat kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan. (9) Menerapkan prinsip *Good Corporate Governace* untuk memperkuat kinerja perusahaan. (10) Meningkatkan dan memperluas akses pelayanan dalam rangka mendukung program pemerintah. (11) Meningkatkan konservasi wilayah sungai dan perlindungan sumber air baku; (12) Meningkatkan kepedulian masyarakat dalam menjaga fasilitas penunjang.

Rekomendasi yang diberikan dari penelitian ini kepada PDAM Kabupaten Probolinggo, yaitu: Harus melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah dan masyarakat dalam menjaga dan meningkatkan kelestarian lingkungan terutama pada tempat konservasi sumber air baku agar kualitas dan kuantitas air dapat terjaga dan tidak mengalami penurunan.

Kata kunci: Krisis, Air Bersih, Strategi,PDAM dan Kabupaten Probolinggo.

SUMMARY

Achmad Taufiqur R, 2016, **Strategy of The Region Water Corporate of Probolinggo Regency to Provide The Pure Water of The Water Crisis Area**
Dr. Bambang Santoso Haryono, MS as a Supervisor, and Ainul Hayat, S. Pd, M.Si as Co-Supervisor.

Some areas at Probolinggo Regency experiencing a shortage of the pure water. Therefore, The Region Water Corporate of Probolinggo Regency as government agencies have a function to be able to meet the needs of pure water need for the society. Then, The Region Water Corporate of Probolinggo Regency must have the strategies to respons for these condition.

The purpose of this research was to determine, describe, and analyze how the Region Water Corporate of Probolinggo Regency future to providing the pure water of the water crisis area. The kind of this research uses the descriptive research and the qualitative approach. The data analyzes used the SWOT analyzis and interactive data analyzes by Miles, Hubberman, and Saldana.

The result showed that in addressing the issue of pure water crisis, than the Region Water Corporate of Probolinggo Regency used the strategies, as follow: (1) to arrange the plan to optimalize the distribution process at water crisis area; (2) to arrange a water management plan with application of the principle of the sustainable development at the pure water crisis area; (3) implement appropriate technology to developing the provide system of drink water; (4) to improve the funding through the acquisition of the government and non-government funding, such as grants and abroad; (5) to improve the financial aspect through the commitment of central and local government in the provision of the pure water in the water crisis and the development of water supply system; (6) to improve the financial aspect through a change in product sales of pure water into the product sales of drinking water and pure water; (7) Increased the human resource quality to the corporate; (8) Strengthening the capacity of Human Resources to the corporate; (9) applying the principles of Good Corporate Governace to strengthen the corporate's performance; (10) improving and expanding access the service to support the government programs; (11) improving the river conservation area and protection of raw water sources; (12) improving community awareness in keeping the supporting facilities.

The recommendation that we can be given in this research to The Region Water Corporate of Probolinggo Regency should coordinate with local government and the societies in protecting and improving the environment especially in a raw water source conservation, in order to the water quality and quantity can be maintained and doesn't degrade.

Keywords : Crisis, Pure Water, Strategy, PDAM, and Probolinggo Regency

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Strategi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Probolinggo Dalam Menyediakan Air Bersih Di Daerah Krisis Air**”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Minat Perencanaan Pembangunan Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Hermawan, S. IP, M.Si selaku Kaprodi Minat Perencanaan Pembangunan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Bambang Santoso Haryono, MS selaku Ketua Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Ainul Hayat, S.Pd, M.Si selaku Anggota Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan memberikan arahan serta masukan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kepada seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Publik yang membantu pelaksanaan kegiatan skripsi ini.
7. Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo telah menerima saya untuk melakukan penelitian di PDAM Kabupaten Probolinggo.
8. Kepada seluruh pegawai dan komponen yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo yang telah membantu proses penelitian dilapangan.
9. Kepada kedua orang tua yang selalu mendukung dan memberi semangat dalam penyusunan skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman minat Perencanaan Pembangunan angkatan 2012 yang telah memberikan dukungan kepada kami sehingga kami mampu menyelesaikan skripsi ini.
11. Serta pihak-pihak terkait yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kelemahan dan kekurangan, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat kami harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi semua pihak.

Malang, April 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Administrasi Pembangunan.....	13
1. Pengertian Administrasi Publik.....	13
2. Pengertian Administrasi Pembangunan.....	15
B. Perencanaan Pembangunan.....	16
1. Pengertian Perencanaan.....	16
2. Definisi Pembangunan.....	19
3. Definisi Perencanaan Pembangunan.....	20
4. Peran Pemerintah dalam Pembangunan.....	22
C. Konsep Strategi.....	24
1. Pengertian Strategi.....	24
2. Syarat dan Manfaat Strategi.....	26
3. Tipe-tipe dan Jenis Strategi.....	28
4. Manajemen Strategi.....	30
5. Tahap-tahap Manajemen Strategi.....	31
6. Perencanaan Strategis.....	33
7. Manfaat Perencanaan Strategis.....	34
8. Langkah-langkah Proses Perencanaan Strategis.....	34
9. Analisis SWOT.....	37
D. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).....	47
1. Pengertian PDAM.....	47
2. Tanggung Jawab Negara dalam Pengelolaan Air Bersih.....	48
3. Isu dan Resiko Adanya Privatisasi PDAM.....	54



E. Air Bersih.....	56
1. Pengertian Air Bersih.....	56
2. Kualitas Air Bersih.....	57
BAB III METODE PENELITIAN	59
A. Jenis Penelitian	59
B. Fokus Penelitian.....	60
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	62
D. Sumber Data.....	63
E. Teknik Pengumpulan Data.....	65
F. Instrumen Penelitian.....	67
G. Analisis Data.....	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	74
A. Gambaran Umum Kabupaten Probolinggo.....	74
1. Aspek Geografis dan Administratif.....	74
2. Aspek Topografi.....	75
3. Aspek Hidrografi.....	77
4. Aspek Klimatologi.....	80
5. Kawasan Rawan Bencana Kekeringan.....	81
B. Gambaran Umum PDAM Kabupaten Probolinggo	82
1. Visi dan Misi PDAM Kabupaten Probolinggo.....	82
2. Tugas Pokok dan Fungsi PDAM Kabupaten Probolinggo.....	84
3. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Probolinggo.....	85
4. Program Kerja PDAM Kabupaten Probolinggo.....	87
5. Cakupan Pelayanan PDAM Kabupaten Probolinggo	91
6. Sumber Air Baku PDAM Kabupaten Probolinggo.....	92
C. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	95
1. Penilaian Lingkungan Eksternal	95
a. Peluang.....	95
b. Ancaman.....	108
2. Penilaian Lingkungan Internal	114
a. Kekuatan.....	115
b. Kelemahan.....	124
3. Identifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Oleh Organisasi	133
4. Perumusan Strategi.....	139
D. Analisis Data dan Pembahasan	145
1. Penilaian Lingkungan Eksternal	145
a. Peluang.....	146
b. Ancaman.....	150
2. Penilaian Lingkungan Internal	154
a. Kekuatan.....	155
b. Kelemahan.....	159
3. Identifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Oleh Organisasi	164
4. Perumusan Strategi.....	178

BAB V PENUTUP	206
A. Kesimpulan.....	206
B. Saran.....	211
DAFTAR PUSTAKA	213
LAMPIRAN	216



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Matrik Analisis SWOT	40
Tabel 2.2.	Kualitas Air Bersih.....	57
Tabel 3.1	Matrik Analisis SWOT	72
Tabel 4.1.	Luas Wilayah Kabupaten Probolinggo	74
Tabel 4.2.	Ketinggian Per Kecamatan Di Kabupaten Probolinggo	76
Tabel 4.3.	Kemiringan Per Kecamatan Di Kabupaten Probolinggo	77
Tabel 4.4.	Sungai Di Kabupaten Probolinggo	78
Tabel 4.5.	Danau dan Ranau Di Kabupaten Probolinggo	79
Tabel 4.6.	Kondisi Curah Hujan dan Hari Hujan Di Kabupaten Probolinggo.....	80
Tabel 4.7.	Data Wilayah Terdampak Kekeringan Di Kabupaten Probolinggo.....	81
Tabel 4.8.	Penduduk Terlayani PDAM Kabupaten Probolinggo.....	91
Tabel 4.9.	Area Pelayanan PDAM Kabupaten Probolinggo.....	92
Tabel 4.10.	Sumber Air yang Dimanfaatkan PDAM Kabupaten Probolinggo.....	93
Tabel 4.11.	Kapasitas Produksi PDAM Kabupaten Probolinggo	93
Tabel 4.12.	Reservoir PDAM Kabupaten Probolinggo.....	94
Tabel 4.13.	Sungai Di Kabupaten Probolinggo	100
Tabel 4.14.	Danau Di Kabupaten Probolinggo.....	101
Tabel 4.15.	Status Pegawai Di PDAM Kabupaten Probolinggo.....	116
Tabel 4.16.	Tingkat Pendidikan Pegawai Di PDAM Kabupaten Probolinggo	125
Tabel 4.17.	Isu-isu Strategis dan Permasalahan.....	133
Tabel 4.18.	Tujuan dan Sasaran Strategis	140
Tabel 4.19.	Permasalahan yang dihadapi.....	164
Tabel 4.20.	Matrik Analisis SWOT	166
Tabel 4.21.	Litmus Test	171

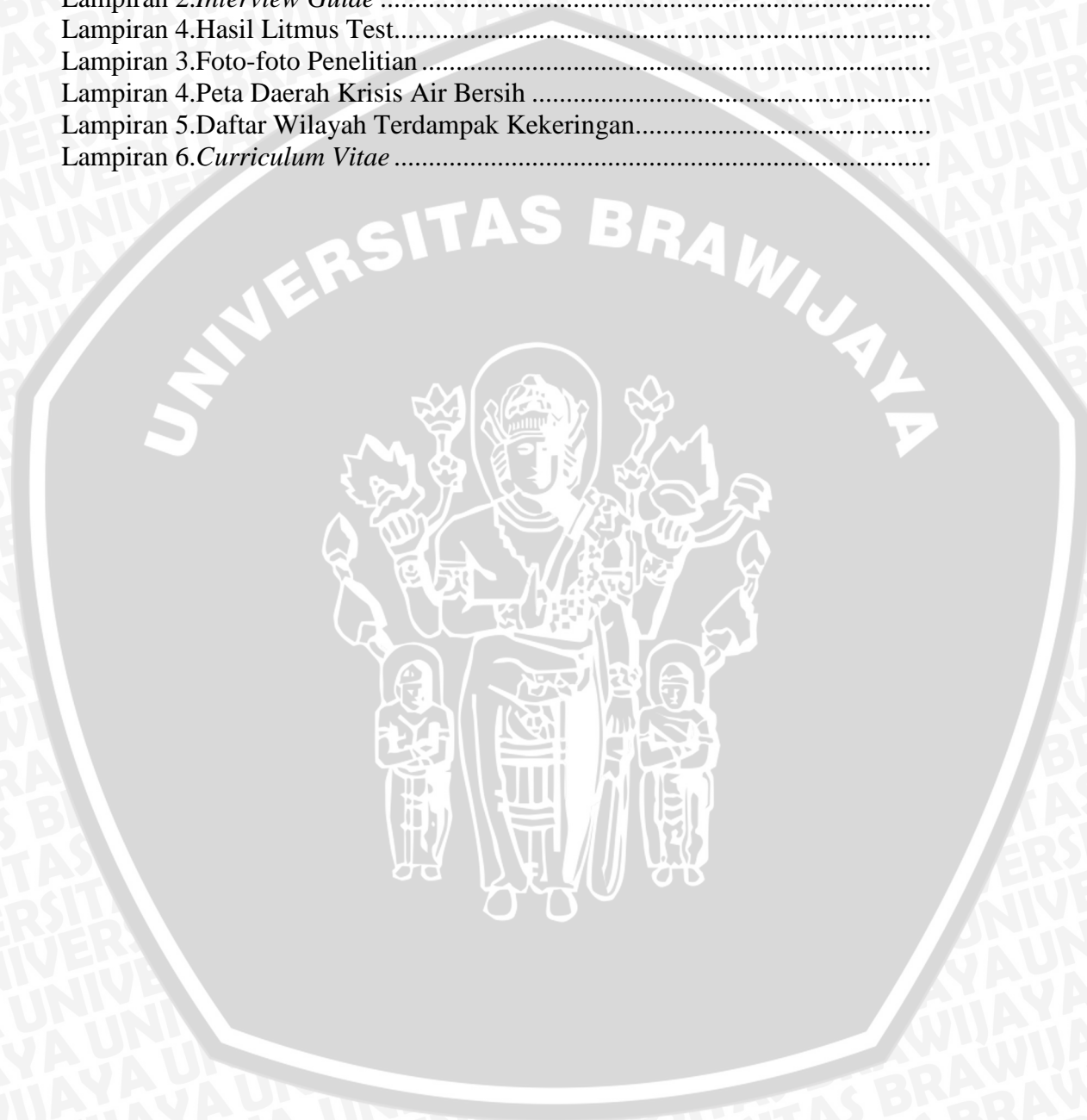
DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
Gambar 2.1.	Diagram Analisis SWOT	42
Gambar 3.1.	Model Analisis Interaktif	71
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Probolinggo	86
Gambar 4.2.	Berbagai Dukungan Untuk Menangani Krisis Air Bersih	105
Gambar 4.3.	Warga Saat Mengambil Air Dari Truk Tangki	113
Gambar 4.4.	Tempat Penyimpanan Pipa	134
Gambar 4.5.	Truk Tangki PDAM Saat Mendistribusikan Air Bersih	135
Gambar 4.6.	Bak Penampungan Air Bersih yang Di Corat-Coret	138
Gambar 4.7.	Proyek PIPANISASI Di Desa Ranuagung	141
Gambar 4.8.	Proses Pengiriman Air Bersih Kepada Masyarakat	142
Gambar 4.9.	Pembangunan Sistem Pompa Gravitasi.....	144
Gambar 4.10.	Diagram Analisis SWOT	180
Gambar 4.11.	Bagan Hilir Proses Perumusan Strategi PDAM.....	201



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul
Lampiran 1.	Surat Riset.....
Lampiran 2.	<i>Interview Guide</i>
Lampiran 4.	Hasil Litmus Test.....
Lampiran 3.	Foto-foto Penelitian.....
Lampiran 4.	Peta Daerah Krisis Air Bersih
Lampiran 5.	Daftar Wilayah Terdampak Kekeringan.....
Lampiran 6.	<i>Curriculum Vitae</i>



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Air merupakan salah satu kebutuhan dasar yang harus terpenuhi di dalam kehidupan manusia demi keberlangsungan hidupnya. Sebab, keberadaan air sangat dibutuhkan oleh manusia untuk berbagai macam keperluan dalam kehidupan sehari-hari, seperti: keperluan rumah tangga, keperluan di sektor pertanian, di sektor industri, keperluan untuk ekonomi serta berbagai macam keperluan lainnya (Lampiran Peraturan Menteri PU, 2013:1). Selain itu, keberadaan air bersih untuk kehidupan masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kesehatan lingkungan atau masyarakat. Seperti halnya keberadaan air mempunyai peranan dalam menurunkan angka penderita penyakit, khususnya yang berhubungan dengan air, dan berperan dalam meningkatkan standar atau taraf atau kualitas hidup masyarakat (Said & Yudo, 2001:80).

Namun, dari tahun ke tahun keberadaan air bersih saat ini sudah semakin berkurang. Kekurangan air bersih ini kemungkinan akan semakin tinggi, karena kebutuhan air bersih sudah dapat dipastikan akan meningkat, sementara sumber-sumber air yang ada kecenderungan menurun. Seperti yang disampaikan oleh Jacques Diouf, Direktur Jenderal Organisasi Pangan dan Pertanian Dunia (FAO), saat ini penggunaan air di dunia naik dua kali lipat lebih dibandingkan dengan seabad silam, namun ketersediaannya justru menurun. Akibatnya, terjadi

kelangkaan air yang harus ditanggung oleh lebih dari 40 persen penduduk bumi (Azzahra, 2008:1). Selain bertambahnya populasi manusia, kerusakan lingkungan merupakan salah satu penyebab berkurangnya sumber air bersih. Abrasi pantai menyebabkan rembesan air laut ke daratan, yang pada akhirnya akan mengontaminasi sumber air bersih yang ada di bawah permukaan tanah. Pembuangan sampah di sungai juga menyebabkan air sungai menjadi kotor dan tidak sehat untuk digunakan (Gamawan, 2010:1). Oleh karena itu, kewajiban suatu negara yaitu, dapat mengelola sumber daya air secara baik, supaya persediaan air bersih yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal, dengan tujuan kebutuhan masyarakat terhadap air bersih dapat terpenuhi dengan baik.

Pemerintah sebagai aparatur negara mempunyai kewajiban dalam mengelola sumber daya yang ada, termasuk sumber daya air. Dimulai dari pemerintah harus membuat kebijakan-kebijakan tentang sumber daya air, seperti bagaimana menyediakan air bersih bagi masyarakat yang memiliki asas adil dan merata. Seperti yang tertuang secara yuridis dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 3 yaitu : “Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Pada pasal tersebut sudah jelas bahwa air harus dikelola oleh pemerintah Indonesia secara baik agar nantinya dapat digunakan untuk kemakmuran masyarakat Indonesia.

Negara Indonesia merupakan negara nomor lima yang mempunyai ketersediaan sumber daya air terbesar di dunia. Indonesia memang tercatat mempunyai sumber daya air 3,22 triliun meter kubik per tahun, setara

ketersediaan air per kapita sebesar 16.800 meter kubik per tahun (Kirmanto, 2011). Hal ini dapat dilihat pada saat musim penghujan, air di sungai meluap sehingga terjadi banjir. Selain itu, Indonesia juga memiliki sungai raksasa seperti yang tersebar pada beberapa daerah. Tetapi hal tersebut tidak dimanfaatkan secara baik oleh pemerintah dan warga negara di Indonesia. Sebab, hampir semua media massa pada saat musim kemarau tiba, muncul berita mengenai persoalan bahwa masih banyak daerah-daerah di Indonesia yang mengalami kekurangan air bersih. Hal ini sangat ironis, jika mendengar negara Indonesia yang menduduki peringkat lima terbesar di dunia mengenai persediaan sumber daya airnya, tetapi daerahnya masih terjadi kelangkaan air bersih apabila musim kemarau tiba. Dalam hal ini, permasalahan utamanya adalah bangsa ini kurang pintar dalam mengelola sumber daya air yang ada.

Apalagi pada tahun 2015 Indonesia dihadapkan pada musim kemarau berkepanjangan, akibatnya terjadi krisis air bersih di sejumlah daerah di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh pengaruh *El Nino Moderate* di bagian selatan khatulistiwa, sehingga memberikan efek pada tingkat intensitas dan frekuensi curah hujan. Oleh karena itu, curah hujan di tahun ini semakin berkurang, sehingga hal ini memungkinkan awal musim penghujan di beberapa wilayah mengalami kemunduran (Nuhroho, 2015). Akibatnya, pada tahun ini kekurangan air bersih di daerah Indonesia semakin parah.

Fenomena kekurangan air bersih ini melanda beberapa daerah di Indonesia. Banyak daerah-daerah yang mengalami kesulitan untuk mendapatkan air bersih. Seperti halnya yang dialami oleh masyarakat di Kabupaten Probolinggo.

Masyarakat di daerah tersebut harus bersusah payah menempuh jarak yang cukup jauh untuk mengambil air bersih agar dapat tercukupi kebutuhannya. Hal ini, diberitakan dalam tempo.co.id tanggal 15 September 2015, yang menyebutkan bahwa:

Di Kabupaten Probolinggo sebanyak 40 desa berpotensi mengalami krisis air bersih. Ke-40 desa itu tersebar di sebelas kecamatan. Dari 40 desa yang terdampak krisis air bersih sekitar 12 desa. Data BPBD Probolinggo menyebutkan kesulitan air bersih tersebar di sejumlah desa di Kecamatan Sukapura, Sumber, Kuripan, Bantaran, Leces, Banyuanyar, Krucil, Wonomerto, Plumbang, Tongas dan Sumberasih. "Tersebar di wilayah barat dan tengah di Kabupaten Probolinggo."

Masalah mengenai kekurangan air bersih yang dialami masyarakat di desa tersebut itu sebenarnya tidak hanya terjadi pada musim kemarau tahun ini. Melainkan, kondisi tersebut sudah terjadi lama sekali. Melihat permasalahan ini, pemerintah harus melakukan langkah-langkah penyelamatan bagi masyarakat yang terkena dampak krisis air bersih.

Mengingat permasalahan ini bukan hanya merupakan urusan yang harus ditangani pemerintah pusat saja, melainkan pemerintah daerah harus ikutserta dalam menangani persoalan diatas. Hal ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan, Antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 38 Tahun 2007 tersebut maka pengelolaan sarana dan prasarana air bersih diserahkan kepada Pemerintah Daerah Provinsi, sedangkan pengelolaannya dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang berada di bawah kendali pemerintah Kabupaten/Kota.

Oleh karena itu, pemerintah Kabupaten Probolinggo harus segera mengatasi permasalahan krisis air bersih dengan pengembangan sarana dan prasarana dalam mendukung pengelolaan air bersih melalui Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo. Sebab, PDAM merupakan ujung tombak sarana untuk memenuhi kebutuhan air minum. Meskipun kebanyakan masyarakat di Kabupaten Probolinggo masih menggunakan sumber mata air dan air tanah untuk memenuhi kebutuhan air bersih. Pada saat initercatat 25,79% penduduk yang terlayani dari jumlah penduduk yang ada di daerah cakupan pelayanannya dan tercatat sekitar 7,17% dari jumlah penduduk di Kabupaten Probolinggo. Data yang diperoleh mengenai cakupan pelayanan PDAM Tahun 2015 adalah jumlah penduduk yang terlayani 78.294 jiwa dan jumlah penduduk pada daerah cakupannya 303.617 jiwa sedangkan jumlah penduduk di Kabupaten Probolinggo yaitu 1.092.036 jiwa (Data Bagian Teknik, 2015). Tetapi, sebagian desa membutuhkan keberadaan PDAM untuk menyediakan air bersih guna memenuhi kebutuhan warganya, seperti halnya di Desa Tegalsono dan desa lainnya yang selama ini mengalami kekurangan air bersih pada setiap musim kemarau tiba.

PDAM Kabupaten Probolinggo menggunakan sumber air baku dari mata air dan air tanah, dalam menyediakan air bersih dan pada saat ini keberadaan sumber air baku tersebut masih cukup melimpah. Berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Kinerja Pemerintah Kabupaten Probolinggo tahun 2014, Kabupaten Probolinggo dengan luas wilayah 169.616,65 km² mempunyai 25 sungai yang mengalir dan memiliki 6 ranu atau danau. 5 (lima) danau atau ranu

diantaranya Ranu Segaran, Ranu Agung, Ranu Segaran Duwas dan Ranu Gedong yang belum didayagunakan sebagaimana mestinya. Saat ini, hanya beberapa mata air saja yang digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo untuk dikelola, agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap air bersih, seperti mata air Ledok Ombo, Kalitarung, Mbok Mami, Andung Biru, Kedaton, Antrokan, Tancak, Nganjir, Cecep, Klidung, Racek, dan Ronggojalu dan biasanya menggunakan air tanah (Data Bagian Produksi, 2015). Hal inilah yang menjadi peluang bagi PDAM dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

Selain adanya sumber air baku yang melimpah, faktor pendukung lainnya adalah dalam usaha penyediaan air bersih di daerah krisis air, PDAM Kabupaten Probolinggo juga memiliki beberapa peluang berupa dukungan mulai dari pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah daerah baik dalam bentuk peraturan Perundang-undangan, Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), Program-program yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat dan daerah yang menunjang pada pengembangan penyediaan air bersih untuk menjangkau daerah yang sedang mengalami krisis air bersih (Laksmono, 2016).

Selain memiliki beberapa peluang, pada saat ini Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo juga mengalami hambatan-hambatan atau ancaman yang harus dihadapi dalam proses penyediaan air bersih di daerah krisis air, yaitu sistem distribusi air yang kurang mampu memenuhi kebutuhan secara berkelanjutan dan sistem pelayanan yang masih kurang baik. Hal ini terjadi karena masyarakat yang harus dilayani keberadaannya tersebar di 24 kecamatan dan selain itu kondisi topografi yang menyulitkan PDAM Kabupaten Probolinggo

untuk mengotimalkan pelayanannya, dibidang finansial Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo mengalami kesulitan sebab tidak pernah mendapatkan subsidi dari pemerintah. Sedangkan, apabila Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo mendapatkan keuntungan, PDAM wajib untuk memberikan sebagian keuntungan tersebut kepada Pemerintah Daerah untuk meningkatkan pendapatan asli daerahnya sesuai misi PDAM Kabupaten Probolinggo (Prihatiningsih, 2015: 53).Oleh karena itu, untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi terkendala karena PDAM Kabupaten Probolinggo tidak memiliki dana yang cukup besar untuk meningkatkan sistem distribusi dan sistem pelayanan kepada masyarakat di daerah yang mengalami krisis air bersih. Apabila permasalahan ini terus berlangsung, maka tidak menutup kemungkinan PDAM Kabupaten Probolinggo akan diprivatisasi.

Berdasarkan kondisi lingkungan yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo, maka dibutuhkan strategi-strategi yang mampu memaksimalkan peluang yang ada dan meminimalisir tantangan yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Para manajer diharapkan lebih bertindak dan berfikir strategis agar PDAM Kabupaten Probolinggo mampu merespon segala kondisi lingkungan baik eksternal dan internal yang ada, terutama dalam permasalahan penyediaan kebutuhan air bersih untuk daerah yang sedang mengalami krisis air di Kabupaten Probolinggo tersebut. Para manajer juga harus mampu membuat strategi yang efektif dan efisien agar PDAM Kabupaten Probolinggo dapat mencapai visi dan misi serta

tujuan yang telah ditetapkan di dalam dokumen perencanaan berupa Rencana Strategis (Renstra).

Pada saat ini strategi yang digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo untuk menyediakan air bersih di daerah krisis air yaitudengan menyediakan armada truk tangki untuk mendistribusikan air bersih tersebut di daerah krisis air. Selain itu, PDAM Kabupaten Probolinggo pada di tahun ini juga berencana untuk membuat strategi yang dapat mengatasi pemasalahan krisis air bersih, yaitu dengan merencanakan pembangunan sistem penyediaan air dengan menggunakan pompa gravitasi (Laksmo,2016).

Apabila melihat strategi yang digunakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo selama ini lebih berorientasi pada jangka pendek dan cenderung lemah. Sebab, antisipasinya mulai terencana atau terfikirkan saat di daerah tersebut sedang mengalami krisis air bersih dan harus diatasi pada saat itu juga. Hal ini sangat tidak efektif dan efisien sehingga terbukti dengan menggunakan strategi tersebut di daerah Kabupaten Probolinggo setiap musim kemarau tiba pasti mengalami krisis air bersih.

Berdasarkan latar belakang yang telah djabarkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian dengan mengambil sebuah topik penelitian yang berjudul **“Strategi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Probolinggo Dalam Menyediakan Air Bersih Di Daerah Krisis Air”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apa sajakah faktor lingkungan eksternal yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air ?
2. Apa sajakah faktor lingkungan internal yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air ?
3. Apa sajakah isu stretegis yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air ?
4. Bagaimanakah strategi yang dirumuskan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diperoleh tujuan penelitian, yaitu

1. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor lingkungan eksternal yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor lingkungan internal yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis isu strategis yang dihadapi oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi yang dirumuskan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi peneliti dalam menerapkan teori yang diperoleh selama kuliah ke dalam praktik nyata dengan tujuan untuk menganalisis suatu permasalahan secara ilmiah dan sistematis. Serta hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi ataupun landasan teori bagi kalangan akademisi mengenai strategi organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan bahan masukan bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo dalam merumuskan strategi untuk penyediaan air bersih di daerah krisis air dengan tujuan agar kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi dan setidaknya di daerah Kabupaten Probolinggo tidak lagi mengalami krisis air bersih.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan sebagai susunan secara keseluruhan dari suatu karya ilmiah yang disusun secara garis besar. Hal ini bertujuan agar memudahkan untuk mengetahui isi dari skripsi yang telah disusun penulis. Adapun sistematika penulisan pada penelitian ini dapat dideskripsikan sebagaimana penjelasan berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai teori-teori yang relevan dari para ahli yang berhubungan dengan judul dan permasalahan dalam penulisan skripsi ini. Yaitu kajian umum tentang administrasi publik, kajian umum tentang perencanaan pembangunan, kajian umum tentang konsep strategi, kajian umum tentang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dan kajian umum tentang air bersih.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi, seperti jenis penelitian, fokus penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, pemilihan lokasi, keabsahan data, dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum Kabupaten Probolinggo, gambaran umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo, Penyajian data dalam fokus penelitian, dan hasil analisis dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang berkenaan dengan hasil analisis dalam fokus penelitian dan beberapa saran untuk proses pengembangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo kedepannya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan merupakan suatu disiplin ilmu yang masih belum diakui. Dewasa ini perkembangan menuju ke arah itu terlihat dalam berbagai usaha para ahli. Administrasi pembangunan yang dikembangkan itu berasal dari disiplin ilmu yang mendahuluinya, yaitu dari ilmu administrasi negara dan sekarang berubah menjadi administrasi publik (Tjokroamijoyo, 1990:1). Oleh karena itu, perlu kiranya diberikan uraian penjelasan tentang administrasi publik.

1. Pengertian Administrasi Publik

Pemahaman istilah *public* seperti yang dilekatkan sebagai predikat pada istilah *administration* hendaknya dipahami sebagai predikat terhadap proses pemerintahan (*governance*) yang selaras dengan perubahan paradigma tersebut. Pengertian administrasi publik menurut Wilson (1978) yang dikutip oleh Thoha (2008:67) adalah:

“Dengan demikian, istilah administrasi publik dapat diartikan sebagai administrasi pemerintahan yang dilakukan oleh aparat aparat pemerintah untuk kepentingan masyarakat. Pemahaman seperti ini hakikatnya merupakan jiwa dari ilmu administrasi negara yang sejak pertama kali dikembangkan dan yang tujuan eksistensinya untuk melayani kepentingan masyarakat pada umumnya”.

Dalam pemahaman seperti itu maka kekuasaan yang selama ini berada pada penguasa sebenarnya adalah titipan yang seharusnya berdomisili pada masyarakat. Segala sesuatu yang menjadi dan dibuat kebijakannya oleh pemerintah seharusnya bersumber dari aspirasi, kebutuhan dan

kepentingan rakyat atau masyarakat dan dikembalikan kepada rakyat tersebut. Sedangkan administrasi publik berperan untuk membuat agar kekuasaan dapat direalisasikan bagi kepentingan masyarakat.

Selain itu, pengertian administrasi publik menurut Soempomo dalam bukunya Thoha (2008:44) adalah sebagai berikut: “Bagian dari keseluruhan lembaga-lembaga dan badan-badan dalam pemerintahan negara sebagai bagian dari pemerintah eksekutif baik di pusat maupun di daerah yang tugas kegiatannya terutama melaksanakan kebijaksanaan pemerintah (*public policy*).” Pandangan ini lebih menekankan peran Negara yang sangat domain dan terpusat dalam mengelola pemerintahan dan mengabaikan masyarakat atau publik serta lebih memfokuskan dalam mengambil peran dalam mengelola pemerintah saja, meskipun dalam pelaksanaannya masyarakatlah yang menjadi tujuan utama.

Sedangkan pengertian administrasi publik menurut Thoha (2008:94) adalah sebagai berikut: “Ilmu administrasi merupakan suatu kajian yang sistematis dan tidak hanya sekedar lukisan abstrak akan tetapi memuat perencanaan realitas dari segala upaya dalam menata pemerintahan menjadi pemerintahan yang baik (*good governace*).” Kajian ini meliputi proses pembuatan dalam kehidupan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Kebijakan publik yang dibuat oleh negara atau pemerintah bersama dengan rakyat direalisasikan dalam kehidupan nyata. Tata pemerintahan yang baik merupakan produk dari suatu kebijakan publik yang seharusnya dilaksanakan dalam

kehidupan nyata, bukannya berhenti sampai pada tingkat slogan seperti beberapa waktu yang lalu. Oleh karena itu, ilmu administrasi publik berkepentingan untuk mengambil peran mewujudkannya.

2. Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan adalah bagian dari perspektif dalam ilmu-ilmu sosial yang membahas mengenai pembangunan. Lahirnya administrasi pembangunan bersamaan dengan kemunculan paradigma (*perspektif*) pembangunan dalam ilmu sosial secara umum sejak dekade 1950-an. Administrasi pembangunan menggunakan dua fungsi yaitu pembangunan administrasi dan administrasi pembangunan. Kedua fungsi tersebut saling melengkapi untuk menghasilkan suatu kebijakan. Partisipasi masyarakat diperlukan agar kebijakan tersebut bisa berhasil dan tercapailah perubahan ke arah modernisasi, pembangunan bangsa dan pembangunan sosial.

Pengertian administrasi pembangunan menurut Tjokroamidjojo (1990:49), yaitu sebagai berikut: “Administrasi pembangunan adalah suatu administrasi bagi suatu usaha pembangunan sosial ekonomi yang bersifat dinamis, inovatif dan mengupayakan perubahan berbagai penerahan dan alokasi sumber daya untuk kegiatan pembangunan.

Secara lebih spesifik, administrasi pembangunan berfungsi merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan program-program pembangunan (ke arah modernisasi, pembangunan bangsa atau

pembangunan sosial ekonomi) dan melaksanakannya secara efektif dengan pendekatan yang multi disiplin.

Selain merumuskan kebijakan, Tjokroamidjojo (1990:59) juga berpendapat mengenai pentingnya program dalam suatu kebijaksanaan atau *policy*. Kebijakan tersebut harus didukung oleh program-program pembangunan yang kongkrit daripada program-program pembangunan yang ada di dalam *project plan* kemudian dituangkan dalam *project form*.

Setelah melaksanakan program, suatu organisasi melakukan harus melakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan maksud untuk dapat mengetahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan rencana pembangunan dapat dianalisis dan dipelajari untuk perbaikan pelaksanaan rencana pembangunan dimasa yang akan datang (Tjokroamidjojo, 1990:196).

B. Perencanaan Pembangunan

1. Pengertian Perencanaan

Pada masyarakat yang menganut suatu falsafah kemasyarakatan sosialisme, atau bahkan *intervensionisme* maka terdapat suatu keyakinan bahwa arah pembangunan didalam masyarakat yang baik hanya bisa dilakukan melalui suatu pengarahan dan campur tangan dari pemerintah. Sebab, dengan adanya pengarahan dan campur tangan pemerintah masyarakat akan berkembang, seperti halnya menurut Tjokroamidjojo (1984:8) yang menyatakan mengenai pentingnya pengarahan dan ikut

campur pemerintah sebagai berikut: a) Penggunaan sumber-sumber pembangunan secara efisien dan efektif; b) Keperluan mendobrak ke arah perubahan struktural ekonomi dan sosial masyarakat; c) Yang terpenting adalah arah perkembangan untuk kepentingan keadilan sosial.

Dari berbagai alasan mengenai mengadakan perencanaan. Maka dikemukakan beberapa pengertian tentang perencanaan agar dapat menjelaskan fungsi dan arti dari perencanaan.

Pengertian perencanaan menurut Tjokroamidjojo (1984:12), yaitu seperti berikut: Perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*maximum output*) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif.”

Selain itu, menurut Widjojo Nitisastro dalam Tjokroamidjojo (1984:14), menyebutkan tentang pengertian perencanaan seperti berikut:

“Perencanaan ini pada dasarnya berkisar kepada dua hal: yang pertama ialah penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki masyarakat yang bersangkutan, dan yang kedua ialah pilihan diantara cara-cara alternatif yang efisien serta rasional guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Baik untuk penentuan tujuan yang meliputi jangka waktu tertentu maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria tertentu yang terlebih dahulu harus dipilih pula.”

Perencanan pada dasarnya adalah suatu cara atau penetapan alternatif, yaitu menentukan arah atau langkah yang akan diambil dari berbagai kemungkinan bidang dan langkah yang ada. Bidang dan langkah yang diambil ini, harus sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, memanfaatkan sumberdaya yang tersedia dan meminimalisir resiko

sekecil-kecilnya. Oleh karena itu, dalam penentuannya timbul berbagai bentuk perencanaan yang merupakan alternatif-alternatif, ditinjau dari berbagai sudut, seperti yang dikutip oleh Fitria (2014) dari pendapatnya Khairuddin (1992:48), diantaranya:

- a. Dari segi jangka waktu, perencanaan dapat dibedakan menjadi 2, yaitu: 1) perencanaan jangka pendek (1 tahun), dan 2) yaitu perencanaan jangka panjang (lebih dari 1 tahun).
- b. Dari segi luas lingkungannya, perencanaan dapat dibedakan menjadi 3, yaitu 1) perencanaan nasional (umumnya untuk mengejar keterbelakangan suatu bangsa dalam berbagai bidang), 2) perencanaan regional (untuk menggali potensi suatu wilayah dan mengembangkan kehidupan masyarakat wilayah itu), dan 3) perencanaan lokal, misalnya: perencanaan kota (untuk mengatur pertumbuhan kota, menertibkan penggunaan tempat dan memperindah corak kota) dan perencanaan desa (untuk menggali potensi suatu desa serta mengembangkan masyarakat desa tersebut).
- c. Dari segi bidang kerja yang dicakup, dapat dikemukakan antara lain: industrialisasi, agrarian (pertahanan), pendidikan, kesehatan, pertanian, pertahanan, dan keamanan, dan lain sebagainya.
- d. Dari segi data jenjang organisasi dan tingkat kedudukan manajer, perencanaan dibedakan menjadi 3, yaitu: 1) perencanaan huan *policy planning*, 2) perencanaan program (*program planning*) dan 3) perencanaan langkah *operational planning*.

Jadi peneliti dapat menyimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses yang paling penting, karena tanpa adanya perencanaan fungsi-fungsi dalam manajemen lainnya seperti pengorganisasian, pengerahan, pengembangan, dan pengontrolan tidak dapat berjalan dengan baik. Selain itu, Perencanaan juga merupakan suatu proses dalam mendefinisikan tujuan didalam suatu organisasi baik dalam pembuatan strategi untuk mencapai tujuan itu maupun dalam proses mengembangkan rencana aktivitas kerja dari suatu organisasi.

2. Definisi Pembangunan

Pada intinya suatu pembangunan itu merupakan suatu proses atau usaha perubahan-perubahan untuk menuju kearah yang lebih baik lagi dengan tujuan agar dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat. Di Indonesia tujuan pembangunan nasional telah tercantumkan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945.

Sedangkan pengertian pembangunan menurut Siagian dalam Suryono (2008:21), yang menyatakan bahwa:

“Pembangunan merupakan usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, Negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa. Dengan demikian, berdasarkan pendapat diatas pembangunan merupakan suatu proses yang dilakukan secara sadar dan terencana dan tujuan dari pembangunan adalah suatu usaha membina bangsa dalam rangka pencapaian tujuan bangsa dan negara yang telah ditentukan”.

Sedangkan menurut Tjiptoherijanto dan Manurung (2010:132) mengatakan bahwa:

“Pembangunan dapat dipandang suatu kebijakan publik yang multi dimensi dan lintas generasi. Dapat dikatakan multidimensi karena pembangunan mencakup dimensi-dimensi ekonomi dan non ekonomi. Pembangunan memiliki karakteristik yang berbeda antara pembangunan yang dilakukan sekarang dan yang akan dilakukan dimasa mendatang.

Dari definisi-definisi yang diungkapkan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pembangunan merupakan suatu usaha atau suatu rangkaian usaha untuk melakukan suatu perubahan yang terencana dan harus dilakukan secara sadar untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu organisasi tersebut.

3. Definisi Perencanaan Pembangunan

Tidak semua perencanaan maupun rencana-rencana adalah suatu perencanaan pembangunan. Ada beberapa hal yang membedakan suatu perencanaan pembangunan, yaitu dipenuhinya berbagai ciri-ciri tertentu serta adanya tujuan yang bersifat pembangunan. Ciri suatu perencanaan pembangunan adalah suatu usaha pencapaian tujuan-tujuan pembangunan biasanya terkait pula dengan peranan pemerintah sebagai pendorong pembangunan (*agent of development*).

Perencanaan pembangunan memang merupakan suatu usaha refleksi dari peran pemerintah dalam mendorong gerak pembangunan ke arah tertentu. Tetapi perlu diingat bahwa proses atau usaha pembangunan yang berencana adalah proses usaha masyarakat yang luas. Oleh sebab itu, perencanaan pembangunan harus pula dilihat dalam konteks dinamika proses pembangunan dari suatu masyarakat serta perlu disusun dalam perencanaan strategis.

Pengertian perencanaan pembangunan menurut Albert Waterstone yang dikutip dalam Tjokroamidjojo (1984:12), yaitu seperti berikut: “Perencanaan pembangunan adalah melihat kedepan dengan mengambil pilihan berbagai alternatif dari kegiatan untuk mencapai tujuan masa depan tersebut dengan terus mengikuti agar supaya pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan.”

Sedangkan pengertian perencanaan pembangunan menurut Tjokroamidjojo (1984:12), yaitu sebagai berikut: “Perencanaan

pembangunan adalah suatu pengarahan penggunaan sumber-sumber pembangunan (termasuk sumber-sumber ekonomi) yang terbatas adanya, untuk mencapai tujuan-tujuan keadaan sosial ekonomi yang lebih baik secara lebih efisien dan efektif.”

Dengan demikian didalam perencanaan pembangunan perlu diketahui lima hal pokok, yaitu:

1. *Pertama*, adalah permasalahan-permasalahan pembangunan suatu negara atau masyarakat yang dikaitkan dengan sumber-sumber pembangunan yang dapat diusahakan.
2. *Kedua*, adalah tujuan serta sasaran rencana yang ingin dicapai.
3. *Ketiga*, adalah kebijaksanaan dan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran rencana dengan melihat penggunaan sumber-sumbernya dan pemilihan alternatif-alternatifnya yang terbaik.
4. *Keempat*, adalah penterjemahan dalam program-program atau kegiatan-kegiatan usaha yang konkrit.
5. *Kelima*, adalah pemilihan tujuan dan sasaran-sasaran rencana maupun mengenai kebijaksanaan dan cara mencapainya tergantung pula dari preferensi-preferensi berdasar nilai-nilai sosial dan politik masyarakat bangsa tertentu.

Dalam penetapan suatu tujuan ada tiga unsur penting dalam perencanaan pembangunan yang meminta perhatian adalah:

1. Perlunya koordinasi;
2. Konsistensi antara berbagai variabel sosial ekonomi suatu masyarakat;
3. Penetapan skala prioritas.

Berdasarkan definisi dari para pakar mengenai perencanaan pembangunan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa perencanaan pembangunan merupakan suatu disiplin ilmu untuk melakukan suatu rangkaian proses kegiatan dalam merumuskan sebuah keputusan mengenai

apa yang diharapkan pada pembangunan kedepan, agar proses pembangunan dapat terarah seperti apa yang telah direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu, agar tujuan dan cita-cita pemerintah dapat tercapai maka diperlukan suatu perencanaan pembangunan yang jelas dan terarah.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwasannya agar strategi penyediaan air bersih di daerah krisis air dapat tercapai dengan baik sehingga daerah di Kabupaten Probolinggo tidak lagi kekurangan air bersih, maka diperlukan suatu strategi atau perencanaan pembangunan yang baik dan terarah. Hal tersebut bertujuan agar krisis air bersih tidak lagi terjadi di daerah-daerah krisis air yang setiap musim kemarau datang.

4. Peran Pemerintah dalam Pembangunan

Pada umumnya semakin terasa bahwa bagi negara-negara baru berkembang atau yang belum maju dibutuhkan peranan serta fungsi pemerintah yang lebih besar. Walaupun cara pelaksanaan dari peranan serta fungsi tersebut dapat berbeda-beda. Peran pemerintah sebagai unsur pembaharuan dan pendorong pembangunan (*development agent*) diakui, tetapi caranya bisa dilakukan melalui pengaturan pimpinan dalam suatu negara, atau pemberian kebebasan pada sektor swasta yang cukup besar, ataupun suatu usaha pembangunan berencana dimana pemerintah memberikan peranan dalam pengarahannya serta melakukan cara-cara tak langsung (dengan menggunakan banyak upaya melalui mekanisme pasar atau harga) (Tjokroamidjojo, 1984:18).

Peran pemerintah sebagai unsur pendorong pembangunan ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut, menurut Djamin (1974:24) yang dikutip oleh Tjokroamidjojo(1984:18)

- a. Fungsi pengaturan: pemerintah berperan menentukan kebijakan pembangunan pemberian penerahan dan bimbingan, pengaturan melalui perijinan dan pengawasan.
- b. Fungsi pemilikan: pemerintah memilki sendiri usaha-usaha pembangunan ekonomi atau sosial yang penyelenggaraannya dapat dilakukan sendiri oleh swasta.
- c. Fungsi penyelenggaraan: pemerintah menyelenggarakan sendiri semua kegiatan ekonomi atau sosial.

Selain itu, pendapat lain menurut Irving Swerdlow, yang dikutip oleh Tjokroamidjojo, (1984:18), menyebutkan peran pemerintah dalam pembangunan adalah:

- a. *Direct opration*: pemerintah menjalankan sendiri (operasi langsung) kegiatan-kegiatan pembangunan.
- b. *Direct control*: pemerintah melakukan pengendalian langsung terhadap usaha-usaha pembangunan lewat perizinan, lisensi, penjatahan, dan penetapan harga dan sebagainya.
- c. *Direct influence*: pemerintah hanya memberikan pengaruh langsung dengan cara memberikan persuasi nasehat dalam usaha-usaha pembangunan.

Berdasarkan bebeberapa pendapat dari para ahli mengenai peran pemerintah dalam pembangunan. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa peran pemerintah dalam pembangunan sangat penting terutama bagi negara yang sedang berkembang dikarenakan peran pemerintah dalam pembangunan merupakan kunci agar masyarakat dapat menuju yang lebih baik. Peran pemerintah juga harus aktif dan positif karena pemerintah harus mempunyai sarana utama bagi rakyatnya terutama yang berkenaan

dengan upaya meningkatkan tingkat taraf hidup atau tingkat kemakmuran masyarakat.

C. Konsep Strategi

1. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategeia* (*stratus* = militer, dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, dewasa ini strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi bisnis mempunyai sejumlah langkah-langkah atau cara yang disusun secara sistematis dengan tujuan agar dapat menjalankan semua aktivitasnya secara baik. Langkah-langkah atau cara tersebut merupakan suatu rangkaian kebijakan yang nantinya dituangkan dalam suatu strategi. Oleh karena itu, strategi merupakan rangkaian dari suatu perencanaan untuk menjalankan suatu kegiatan, yang meliputi berbagai macam kebijakan dan program dalam rangkaian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:964) adalah:

- a. Ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.
- b. Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan.

- c. Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang khusus.
- d. Tempat yang baik menurut siasat perang.

Pengertian strategi Menurut para ahli yang dikutip oleh Rangku (2004:3) dijelaskan bahwa sebagai berikut:

- a. Chandler (1962)
Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, proram tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
- b. Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977)
Strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- c. Andrews (1980) dan Chaffe (1985)
Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholder, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun secara tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan.

Sedangkan pengertian strategi menurut Suryono (2004:80), dijelaskan bahwa:

Strategi pada prinsipnya berkaitan dengan persoalan : kebijakn, penentuan tujuan yang hendak dicapai dan penentuan cara-cara atau metode penggunaan sarana-sarana tersebut. Strategi selalu berkaitan dengan tiga hal utama yaitu: tujuan (*ends*), sarana (*means*) dan cara (*ways*). Untuk menetapkan sasaran strategi digunakan metode SMART (sebagai singkatan dari *specific, measurable, achievable, relevant, dan timed*). Oleh karena itu, strategi perlu didukung oleh suatu kemampuan (*capability*) untuk meningkatkan kesempatan dan peluang yang ada.

Dari beberapa definisi strategi diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu gagasan atau rangkaian dari suatu perencanaan untuk menjalankan suatu kegiatan, yang meliputi berbagai macam kebijakan dan program dengan tujuan untuk merespon lingkungan

internal dan eksternal suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

2. Syarat-syarat dan Manfaat Strategi

Orientasi strategi adalah betumpu pada implikasinya di dalam kehidupan sehari-hari. Agar penyusunan strategi dapat berjalan dengan tepat sasaran dan diimplikasikan secara efektif, maka ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan strategi (Siagian, 2002:102), yaitu:

- a. Strategi yang harus dirumuskan harus mampu disatu pihak memperoleh manfaat dan berbagai peluang yang diperkirakan akan timbul dan di pihak lain memperkecil dampak berbagai faktor yang sifatnya negatif atau bahkan berupa ancaman bagi organisasi dan kelangsungannya.
- b. Strategi harus diperhiitungkan secara realistis kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai daya, sarana, dan prasarana dan dana yang diperlukan untuk mengoperasionalkan strategi tersebut.
- c. Strategi yang telah ditentukan dan dioperasionalkan secara teliti. Tolak ukur tepat tidaknya suatu strategi bukan terlihat pada proses perumusannya saja, akan tetapi juga mencangkup pada operasional atau pelaksanaannya.

Dalam penyusunan strategi suatu organisasi harus memenuhi syarat-syarat yang diperlukan agar strategi dapat dijalankan secara optimal dan tepat sasaran pada suatu organisasi. Peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dalam organisasi harus dapat di prediksi dengan baik agar suatu organisasi dapat memaksimalkan peluang tersebut dan dapat meminimalisir ancaman yang dihadapi oleh suatu organisasi tersebut.

Strategi ditetapkan oleh suatu organisasi sebagai kelanjutan dari perencanaan kegiatan yang akan dilakukan. Penentuan strategi ini tentunya tidak terlepas dari rantai kegiatan yang akan dicapai pada masa yang akan

datang. Menurut David (2010:15) mengungkapkan manfaat penetapan strategi pada organisasi antara lain:

- a. Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggikan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.
- b. Membantu organisasi membuat strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.
- c. Strategi merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer karyawan.
- d. Keterlibatan karyawan dalam formulasi strategi memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja karyawan.
- e. Strategi memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang yang telah teridentifikasi serta memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- f. Penerapan strategi membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka dan meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal atau luar perusahaan serta pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing.

Strategi memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk suatu masa depan sendiri dan membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi. Suatu organisasi menggunakan strategi sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah dan tidak merasa kebingungan dalam berpijak karena telah mempunyai garis besar rencana organisasi kedepan. Dimana strategi dalam suatu organisasi itu merupakan suatu proses yang berkelanjutan atau kontinu (Kusdi, 2009:90). Di akhir tahap implementasi selalu diperlukan suatu evaluasi yang berkaitan dengan tercapainya atau tidak tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan. Pada gilirannya

evaluasi ini akan menjadi bahan dalam penyusunan atau perbaikan strategi di masa selanjutnya.

3. Tipe-tipe dan Jenis-jenis Strategi

Strategi dalam suatu organisasi diperlukan dalam mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

a. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, pakan perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi oerorganisasi, strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan (Rangkuti, 2004:7)

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

- a. Strategi Agresif, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) yang sifatnya mendobrak penghalang, tantangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan/prestasi yang ditargetkan.
- b. Strategi Konserpatif, strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur tindakan (*action*) yang sangat hati-hati, yang disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.

- c. Strategi Difensif (Strategi Bertahan), dilakukan dengan membuat program mengatur langkah-langkah untuk keunggulan/prestasi yang sudah dicapai.
- d. Strategi Kompetitif, tindakan atau program untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi non profit lainnya yang sejenjang atau sama posisinya.
- e. Strategi inovatif, dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah (*action*) agar organisasi non profit tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam tugas pokoknya, sebagai keunggulan atau prestasi.
- f. Strategi Diversifikasi, program-program dan tindakannya berbeda dengan apa yang telah dilakukan atau berbeda dengan organisasi lainnya dalam memberikan pelayanan umum dan melaksanakan pembangunan.
- g. Strategi Preventif, program-program dan tindakan yang dilakukan untuk memperbaiki/mengoreksi kekeliruan sebelumnya, baik yang dilakukan oleh organisasi itu sendiri maupun oleh organisasi atasannya.
- h. Strategi Reaktif, program-program atau tindakannya menunggu dan hanya memberi tanggapan jika telah diberi petunjuk/perintah, paengarahan, pedoman paelaksanaan, manajemen tidak berusaha membuat dan menetapkan program-program dan proyek secara proaktif.
- i. Strategi Oposisi, program-program atau tindakannya, bersikap menolak atau menantang/ menunda pelaksanaan setiap pengarahan, perintah, petunjuk atau bahkan mungkin peraturan perundang-undangan dari organisasi atasan, yang dinilai atau sekiranya tidak menguntungkan atau mempersulit untuk dilaksanakan.
- j. Strategi Adaptasi, strategi ini hampir sama dengan strategi difensif, yaitu melakukan adaptasi dengan organisasi lain dan menyesuaikan dengan aturan, juklak dan petunjuk.
- k. Strategi Ofensif, semua tindakan atau program, memanfaatkan peluang baik yang sesuai atau tidak dengan aturan, pengarahan, aturan pedoman organisasi.
- l. Startegi Menarik Diri, strategi ini dilakukan dengan kecenderungan menghindari untuk membuat program-program atau tindakan yang sesuai dengan aturan, pedoman, arahan, karena suatu sebab.
- m. Strategi Kontijensi, sebagai cara pemecahan masalah dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik diantara yang terbaik, sesuai dengan petunjuk dan pedoman organisasi atasan dan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- n. Strategi Pasif, membuat semua program-program dan tindakan, menjalankan tugas sesuai aturan, dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin.

4. Manajemen Strategi

Istilah perencanaan strategi pertama kali muncul pada 1950-an dan menjadi sangat populer antara pertengahan 1960-an dan pertengahan 1970-an. Menurut David (2010:5) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Terkadang istilah manajemen strategi digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren dewasa ini untuk esok.

Pengertian manajemen strategi menurut Haryadi (2003:2), dijelaskan bahwa sebagai berikut:

“Strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.”

Selain itu, Nawawi (2005:149) menyebutkan definisi manajemen strategis adalah :

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

Pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa Manajemen Strategik merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Perencanaan pertama adalah perencanaan strategis dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategis dan strategi utama. Sedangkan perencanaan yang kedua adalah perencanaan operasional dengan unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

5. Tahap-tahap Manajemen Strategi

Menurut David (2010:6), proses manajemen strategi terdiri atas 3 tahapan yaitu sebagai berikut:

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi *alternative*, dan

pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Perumusan strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

b. Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi, karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang sportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengurangan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan, serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi bisa disebut sebagai “tahap aksi” dari manajemen strategi. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi yang dirumuskan bila tidak diterapkan dengan baik maka strategi tersebut tidak ada gunanya.

c. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak

berjalan dengan baik. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi dimasa yang akan datang karena berbagai faktor internal dan eksternal terus menerus berubah. 3 (tiga) aktivitas yang paling mendasar dari penilaian strategi adalah sebagai berikut:

- a) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
- b) Pengukuran kinerja
- c) Pengambilan langkah korektif

Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda, organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

6. Perencanaan Strategi

Pengertian perencanaan strategis menurut (Santi, 2010:10) yang dikutip dari (Hani Handoko 2003:92), yakni:

“Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah suatu proses pengalihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dari program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

Pengertian perencanaan strategis menurut (Santi, 2010:10), yakni sebagai berikut:

“Perencanaan strategis merupakan proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi yang diterapkan oleh seorang manajer guna mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar organisasi mampu melihat secara

objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.”

Sedangkan pengertian lain tentang perencanaan strategis menurut Olsen dan Eadie yaitu :

“Perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasinya (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu”. (Bryson, 2001:5).

Berdasarkan definisi tersebut bahwasannya seorang pemimpin puncak perlu menetapkan langkah-langkah yang akan dilaksanakan untuk melakukan suatu tindakan penting dalam organisasi dengan mengadakan analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal terlebih dahulu.

7. Manfaat Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis memiliki beberapa manfaat, yaitu:

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

8. Langkah-langkah Proses Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis akan bermanfaat jika dapat membantu berpikir dan bertindak strategis bagi pimpinan puncak. Apabila suatu

proses perencanaan strategis menimbulkan kesulitan dalam cara berpikir dan bertindak strategis maka proses perencanaan harus dikesampingkan bukan pada pemikiran dan tindakannya (Bryson, 2005:53-54).

Bryson menganggap bahwa keberhasilan suatu perencanaan strategis ditentukan berdasarkan proses penyusunannya. Menurutnya terdapat delapan langkah dalam proses perencanaan strategis, yakni :

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

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

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

Langkah kedua, mengidentifikasi mandat organisasi. Mandat merupakan sesuatu yang perlu dilakukan, yang lebih terfokus pada

fungsi/tugas dan kewajiban organisasi, sehingga tujuan langkah ini adalah mengenali dan memperjelas makna, sifat serta mandat yang diemban organisasi baik formal maupun informal.

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

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

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

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

Langkah ketujuh, merumuskan strategi untuk mengelola isu. Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya, yang dikembangkan untuk mengatasi isu-isu strategis yang diambil.

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

9. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats)

Analisis SWOT merupakan suatu alat untuk menganalisis dengan melihat dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opurtunities* (peluang), *Threats* (ancaman) dimana yang secara sistematis dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor luar (O dan T) dan faktor dari dalam (S dan W). Kata-kata tersebut dipakai dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mancapai tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengertian analisis SWOT menurut Rangkuti (2004:17) yang menjelaskan bahwa sebagai berikut:

“analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman”.

Petunjuk umum yang sering diberikan untuk perumusan adalah sebagai berikut:

- 1) Memanfaatkan peluang dan kekuatan (O dan S). Analisis ini diharapkan membuahkan rencana jangka panjang.
- 2) meminimalisir ancaman dan kelemahan (T dan W). Analisis ini lebih condong menghasilkan rencana jangka pendek, yaitu rencana perbaikan (*short-term improvement plant*).

Pada dasarnya apabila melihat pengertian diatas bahwa dalam analisis SWOT, teknik ini memfokuskan pada empat pertanyaan utama yaitu :

- 1) Peluang eksternal terpenting apakah yang kita miliki?
- 2) Ancaman eksternal terpenting apakah yang kita hadapi?
- 3) Apa kekuatan internal terpenting kita?
- 4) Apa kelemahan internal terpenting kita? (Bryson, 2005:147).

Tahap awal proses penetapan strategi adalah menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki organisasi. Dari hasil penilaian tersebut, dapat diidentifikasi isu-isu strategis yang ada di dalam organisasi tersebut. Analisis SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi, dalam analisis SWOT semua informasi dikumpulkan dan dianalisa. Kemudian hasil analisa dapat menyebabkan dilakukan perubahan pada misi, tujuan, kebijakan, atau strategi yang sedang berjalan.

Berdasarkan pemaparan yang ada diatas maka analisis SWOT merupakan suatu metode yang efektif digunakan dalam suatu organisasi

dalam mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal untuk menciptakan visi mencapai strategi pembangunan. Tujuan dari analisis lingkungan tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan baik itu internal maupun eksternal.

Sehingga di dalam matriks SWOT dapat memberikan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu organisasi dapat disesuaikan dengan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi tersebut. Kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal serta pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT menurut David (2006:47), yaitu:

- 1) Kekuatan
Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.
- 2) Kelemahan
Keterbatasan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berubah berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.
- 3) Peluang
Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan yang penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan

meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli dan pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4) Ancaman

Ancaman merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan – peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2004:30-31), matrik analisis SWOT dapat menggambarkan secara jelas bahwa bagaimana peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threaths*) eksternal yang dihadapi perusahaan atau organisasi, sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weekness*) yang dimilikinya. Agar penjelasan diatas lebih mudah dipahami, maka peneliti memberikan penjelasan dalam bentuk gambar, berikut gambaran mengenai Matrik Analisis SWOT yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada suatu organisasi atau perusahaan tersebut, yaitu seperti dibawah ini:

Tabel 2.1
Matrik Analisis SWOT

INTERNAL	STRENGTS (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
EKSTERNAL	STRATEGI (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor yang menjadi peluang eksternal	STRATEGI (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
THREATS (T) Tentukan faktor yang menjadi ancaman eksternal		

Sumber : Matrik Analisis SWOT (Rangkuti, 2004:31)

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

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

c) Strategi WO

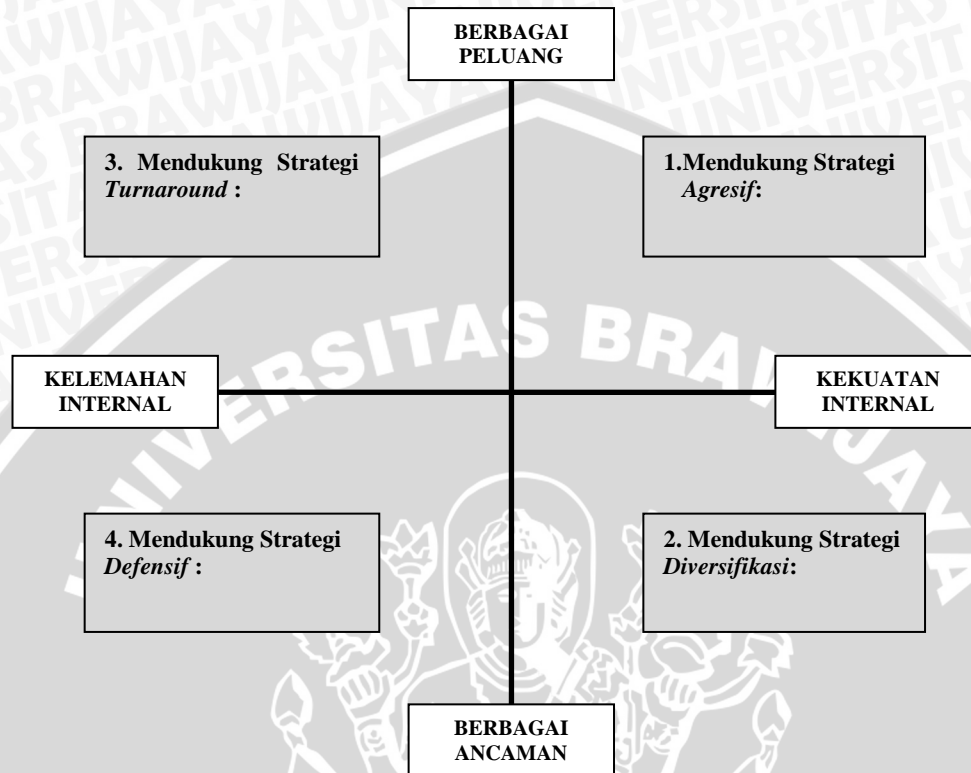
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan semua peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

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

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka atau panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan. Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok eksternal (peluang dan ancaman).

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



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, 2014

Pada gambar di atas dapat dilihat bahwa:

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

menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi Diversifikasi.

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

Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya agar memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Menurut Wechler dan Backoff sebagaimana diikuti oleh Heene (2010:6) bahwa penerapan strategi organisasi publik pada akhirnya dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti berikut:

1. Faktor Internal

- a) Kepemimpinan
- b) Kapasitas dari organisasi
- c) Kesepakatan internal mengenai wewenang yang berlaku
- d) Ruang kebebasan yang tersedia melalui pelimpahan pengendalian oleh atasan

- e) Bonafiditas dari sumber-sumber keuangan *alternative*
- f) Keragaman akan wewenang
- g) Perkembangan dalam teknologi jasa

2. Faktor Eksternal

- a) Sarana yang tersedia
- b) Persyaratan yang diminta para *stakeholders*
- c) Pengaruh dari berbagai agenda politik
- d) Dukungan publik terhadap organisasi dan aktivitasnya
- e) Alokasi anggaran yang dikendalikan atasan
- f) Perimbangan kekuatan politik
- g) Badan hukum dalam organisasi

Dalam penetapan sebuah organisasi diperlukan analisis lingkungan strategis, menurut Tangkilisan (2005:258-260) menjelaskan bahwa tujuannya untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Sedangkan menurut Rangkuti (2004) sebagaimana dikutip oleh Tangkilisan (2005:259-260) dalam analisis lingkungan strategis yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan menggunakan analisis model SWOT. Penjelasan mengenai analisis SWOT dan kedua lingkungan tersebut sebagai berikut:

1. Lingkungan internal

Lingkungan internal adalah analisis organisasi secara internal dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) dari suatu organisasi yang ada. Hunger menyebutkan lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (2003:11).

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

Dengan demikian, proses analisis lingkungan internal merupakan proses yang sngat penting dan tidak dapat disepelekan, karena dengan analisis lingkungan internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada. Faktor-faktor yang tercakup dalam lingkungan internal adalah sumber daya, strategi yang saat ini digunakan dan kinerja.

2. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang merupakan kekuatan yang berada di luar organisasi, dimana organisasi tidak

mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, namun perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi institusi dalam suatu hubungan timbal balik. Terdapat dua faktor di lingkungan eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Lingkungan eksternal suatu institusi atau organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap pencapaian mision yang disepakati. Higgins (1985) mengartikan peluang sebagai suatu situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai sasarannya sedangkan ancaman merupakan faktor-faktor eksternal organisasi yang menyebabkan organisasi tersebut

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:9) lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:9-10) lingkungan eksternal memiliki dua bagian:

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

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

Dengan demikian Pengaruhnya yang cukup kuat menyebabkan perlunya perhatian yang serius terhadap dimensi atau aspek yang terkandung di dalamnya meskipun berada diluar organisasi. Adapun faktor-faktor yang ada dalam lingkungan eksternal tersebut adalah aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

D. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dijelaskan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum selanjutnya disingkat PDAM adalah perusahaan milik daerah Propinsi atau daerah Kabupaten dan atau daerah Kota.

1. Pengertian PDAM

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan yang didirikan berdasarkan UU No. 5 Tahun 1962 dimana modalnya baik seluruhnya maupun sebagiannya merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan sehingga Pemerintah Daerah bertindak selaku pemilik sepenuhnya perusahaan tersebut. Perusahaan Daerah berperan dalam menyelenggarakan sebagian dari tugas dan kewenangan Pemerintah

Daerah yakni menyediakan pelayanan dasar dan pelayanan umum, namun disamping itu Perusahaan Daerah juga diharapkan dapat menghasilkan pendapatan atau laba yang dapat dikontribusikan dalam Pendapatan Asli Daerah (Supriady, 2000) dikutip oleh (Nugrahani, 2010:3).

2. Tanggung Jawab Negara Dalam Pengelolaan Air Bersih

“Negara adalah berkuasa, sentralisasi dan abadi (*durable*). Adapun birokrasi legalistik haruslah mengabdikan kepada fungsi yang menjamin adanya stabilitas yang utuh dan mampu menyatakan untuk melindungi keinginan-keinginannya” (Thoha, 2008). Negara begitu kuat dan berkuasa, dan diharapkan tanggung jawab yang diberikannya terhadap warga negara juga demikian. Negara memerlukan pemerintahan yang penuh dengan tanggungjawab, karena negara ingin meningkatkan kepentingan ekonomi masyarakat dan individu dalam masyarakat tersebut. Maka dalam hal seperti ini, negara atau pemerintahan dan hubungan antara warga negara harus didasarkan pada hubungan pemuasan kepentingan individu.

Negara yang diwakili oleh pemerintah mengemban mandat publik untuk memenuhi kebutuhan publik, termasuk menciptakan barang publik. Pemerintah memiliki kekuatan pemaksa yang otoritas untuk mempengaruhi perilaku dan pembuatan keputusan oleh individu masyarakat. Pemerintah juga menguasai sumberdaya untuk menguasai barang publik pada skala yang mencukupi kebutuhan masyarakat. Serta pemerintah memiliki mekanisme untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan barang publik. Namun demikian otoritas yang dimiliki oleh pemerintah

seringkali menciptakan barang publik dalam iklim monopoli sehingga tidak ada tekanan untuk mengoptimalkan mutu barang (Nurmandi, 2010:9). Barang publik disini berarti sumber daya air. Sumber daya air memiliki manfaat yang sangat luar biasa untuk kepentingan segala aspek kehidupan.

Namun, dewasa ini permasalahan yang cenderung dihadapi oleh pemerintah maupun masyarakat dalam kaitannya dengan pemanfaatan sumberdaya air meliputi;

1. Adanya kekeringan di musim kemarau dan banjir di musim hujan;
2. Persaingan dan perebutan air antara daerah hulu dan hilir atau konflik antara berbagai sektor;
3. Penggunaan air yang berlebihan dan kurang efisien;
4. Penyempitan dan pendangkalan sungai, danau karena desakan lahan untuk pemukiman dan industri;
5. Pencemaran air permukaan dan air tanah;
6. Erosi sebagai akibat penggundulan hutan (Edwart, 2012: 3).

Begitu besar manfaat air bagi semua sektor baik itu dari sektor rumah tangga, pertanian hingga industri, hal diatas cukup membuktikan besarnya kebutuhan air bersih itu sendiri. Penghematan air bersih juga akan mengurangi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh semua pihak.

Permasalahan air yang semakin kompleks ini menuntut pelaksanaan tanggung jawab dalam mengelola sumberdaya air sehingga dapat menunjang kehidupan masyarakat dengan baik. Perlu untuk melihat masalah tidak hanya melalui satu skenario belaka, namun dari awal pencarian masalah sampai dengan pengendalian masalah harus

mempunyai banyak skenario untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi yaitu melalui penunjukan alternatif-alternatif yang memungkinkan untuk disediakan (Islamy, 2004:34).

Beberapa wilayah Indonesia merasakan kesulitan mendapatkan akses air untuk keperluan pertanian, perkebunan atau bahkan untuk kebutuhan sehari-hari. Tanggung jawab negara terkait dengan kegiatan pelayanan air perlu dipertanyakan. Sebagian pakar lingkungan berpendapat, krisis air disebabkan karena faktor kerusakan ekologis. Di banyak wilayah pedesaan, permukaan air bawah tanah jauh menurun, mata air-mata air tercemar dan persediaan menurun secara drastis, bahkan di tahun 2008 tercatat 64 DAS (daerah aliran sungai) di beberapa wilayah Indonesia berada dalam keadaan kritis. Selain faktor kerusakan ekologis, beberapa pakar berpendapat bahwa krisis air berkenaan dengan privatisasi pelayanan pasokan air dan keterlibatan swasta dalam pengelolaan sumberdaya air. Tidak hanya faktor tersebut, namun sekitar 95% dari kegiatan-kegiatan pelayanan air ini masih dikendalikan oleh sektor publik, yang kemudian diserahkan pada pihak swasta (Batubara, 2009).

Dalam UUD 1945 Pasal 33 ayat (3), menyatakan bahwa "Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Pernyataan ini menandakan bahwa perlunya pengelolaan air oleh negara. Sebab air adalah milik publik, sehingga harus dikelola oleh pemerintah sebagai aparatur negara. Tanggung jawab negara merupakan tanggung jawab konstitusional

yang harus dilaksanakan dengan konsisten dan penuh tanggung jawab sebagai amanah dari konstitusi. Pertanyaannya adalah apakah negara telah mengambil peranan dalam pengelolaan sumberdaya air sebagaimana amanah UUD 1945.

Senada dengan penjelasan di atas, beberapa pakar antara lain Emil Salim yang dikutip oleh Edwart (2012, 2), juga menjelaskan makna “dikuasai negara”, yaitu:

“Negara menguasai bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung dalam bumi dan yang merupakan pokok bagi kemakmuran rakyat. Dalam melaksanakan hak “menguasai” ini, perlu dijaga supaya sistem yang berkembang tidak menjerus ke arah etatisme. Oleh karena itu, “hak menguasai oleh negara” harus dilihat dalam konteks pelaksanaan hak dan kewajiban negara sebagai (1) pemilik; (2) pengatur; (3) perencana; (4) pelaksana; dan (5) pengawas. Ramuan kelima pokok ini dengan bobot yang berlainan dapat menempatkan negara dalam kedudukannya untuk menguasai lingkungan alam; sehingga “hak menguasai” bisa dilakukan (1) dengan memiliki sumber daya alam; (2) tanpa memiliki sumber daya alam, namun mewujudkan hak menguasai itu melalui jalur pengaturan, perencanaan, dan pengawasan. Dalam sistem ekonomi Pancasila, negara tidak perlu memiliki sumber daya alam, tetapi bisa menguasainya melalui jalur pengaturan, perencanaan, dan pengawasan”.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut, “dikuasai oleh negara” mengandung makna negara bisa menjadi pemilik, atau pun bukan pemilik melainkan sebagai pengatur (*regulator*), perencana, dan pengawas. Dalam kedudukannya sebagai pemilik, negara hanya merupakan *bezitter* (menguasai) dan bukan *eigenaar* (pemilik sesungguhnya). Berdasarkan prinsip kedaulatan rakyat, *eigenaar* dari sumber-sumber ekonomi yang penting dan menguasai hajat hidup orang banyak adalah rakyat. Pemikiran ini didasarkan pada pendapat Jimmly Asshiddiqe yang menyatakan bahwa “BUMN hanyalah merupakan pelaksana dari hak negara untuk menguasai,

bukan untuk memiliki sumber-sumber ekonomi yang penting dan menguasai hajat hidup orang banyak. Sedangkan pemiliknya, sesuai dengan prinsip kedaulatan rakyat, adalah rakyat sendiri.

Tapi ironisnya, pemerintah sebagai aparatur negara melakukan upaya penyelamatan bagi masyarakat dan petani dari krisis air dengan meluncurkan dan menerapkan kebijakan-kebijakan yang akan membuat sumberdaya air Indonesia terprivatisasi. Peluang bagi pihak swasta ini pun disahkan dengan adanya Undang-Undang No. 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air serta Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum. Tetapi, pada saat ini keberadaannya sudah terhapus mengingat banyak kalangan yang memprotes UU tersebut untuk diterbitkan.

Namun, Seiring dengan perkembangan tuntutan globalisasi makna dari privatisasi itu sendiri tidak hanya terbatas pada penjualan saham semata, tetapi dengan memberikan kesempatan pada pihak swasta turut serta mengelola suatu sektor esensial juga merupakan bentuk lain dari privatisasi. Para kritikus dan aktivis ekonomi serta Hak Azasi Manusia turut menentang privatisasi air karena dianggap privatisasi bukan jalan keluar untuk meningkatkan kualitas Perusahaan Milik Pemerintah bahkan hanya akan semakin mempersulit keadaan ekonomi Indonesia dan Perusahaan Milik Negara karena kemungkinan tidak ada lagi jaminan dari negara untuk menyediakan air bersih bagi warganya. Hal ini jelas bertentangan dengan *International Covenant on Economic, Social and*

Cultural Rights yang disahkan pada November 2002 yang menegaskan bahwa air adalah hak asasi manusia dan negara memiliki kewajiban untuk menghargai, melindungi, dan memenuhi kebutuhan rakyatnya.

Apabila terjadi privatisasi, PDAM yang mempunyai fungsi untuk mengelola dan menyediakan air bersih tidak lagi berfokus pada pelayanan masyarakat akan tetapi hanya fokus pada keuntungan semata. Hal ini merupakan suatu tindakan yang sangat tidak strategis untuk menangani suatu permasalahan diatas. Sebab, masyarakat miskin yang berada di daerah krisis air secara tidak langsung akan tidak bisa mengkonsumsi air bersih karena mereka tidak bisa membayarnya. Selain itu, apabila terjadi krisis air bersih di daerah, maka pemerintah tidak akan memberikan air tersebut secara gratis kepada masyarakat, melainkan nanti masyarakat diminta pungutan biaya untuk mengambil air tersebut. Hal ini disebabkan, karena pemerintah beranggapan bahwa, dengan melakukan distribusi air bersih kepada masyarakat yang mengalami krisis air bersih tidak mendapatkan apa-apa.

Menurut Vandhana Shiva (2013) ada sembilan alasan di mana swasta tidak boleh melakukan praktik-praktik pengelolaan air, yakni

1. Air adalah anugerah alam
2. Air sangat penting bagi kehidupan
3. Kehidupan dan air sangat bergantung
4. Air harus gratis untuk kebutuhan pangan
5. Air itu terbatas dan bisa habis.
6. Air itu harus dilindungi
7. Air adalah milik umum
8. Tak seorang pun berhak merusak
9. Air tidak bisa diganti.

3. Isu dan Resiko Adanya Privatisasi PDAM

Privatisasi atau pelibatan swasta dalam pengelolaan sumber daya air merupakan sebuah opsi yang tidak disarankan, mengingat banyak sekali kejadian, bukti-bukti dan analisa dampak privatisasi yang merugikan rakyat dan keberlanjutan lingkungan. Menganggap air sebagai barang ekonomi dan memperlakukan air sebagai komoditi juga menimbulkan banyak implikasi yang menyangkut *fair pricing*, akuntabilitas publik, dampak lingkungan, efisiensi penggunaan air, marginalisasi kaum miskin dan petani, sampai pada dampak kultural terhadap pengalihan system pengelolaan air tradisional ke yang baru. Namun, melihat *trend* yang terjadi di seluruh dunia dan kenyataan yang kita hadapi di Indonesia dimana privatisasi atau konsep PPP dan PSP ini sudah terjadi dan kemungkinan besar akan bertambah dan terus terjadi, maka ada beberapa prinsip mengenai pengelolaan sumber daya air yang harusnya tidak boleh dilanggar.

Adanya privatisasi di sektor sumber daya air Menurut Hadad (2003:24-26), hal ini disebabkan dari beberapa isu dan akan menimbulkan seperti berikut:

1. Tanggung Jawab Negara, didalam UUD 1945, Pasal 33 menyebutkan bahwa Bumi, air dan segala isinya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebaik-baiknya untuk kemakmuran rakyat. Tapi sekarang, pemerintah beralih usaha lebih mendorong privatisasi sejak adanya bantuan dari Bank Dunia. Pengalihan peran dan tanggung jawab ini merupakan hal yang sangat patut dianggap memprihatinkan sebab jaminan dan kontrol negara berkurang.

2. Masalah PDAM dan Supply Air, badan usaha milik negara Indonesia khususnya PDAM di seluruh Indonesia sarat dengan masalah KKN, tidak mempunyai kinerja yang baik dan mempunyai kondisi keuangan yang memprihatinkan. Dengan Buruknya kinerja dari PDAM tersebut kemudian menjadi alasan lagi bagi LKI untuk memberikan pinjaman. Pijaman proyek tersebut seperti *Urban Water Supply Project*. Proyek ini ditujukan untuk mengatasi masalah inefisiensi pengelolaan PDAM, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dan untuk penyesuaian tarif. Bentuknya adalah PPP atau PSP dengan skema kontrak Design-Build-Lease (DBL). Pihak swasta merancang, membangun sarana layanan air, juga mengoperasikannya, lalu membayar sejumlah uang sewa kepada PDAM/ Pemda. Pelibatan sektor swasta dalam pengelolaan sumberdaya air Indonesia harus benarbenar dilakukan dengan hati-hati. Karena, walau bagaimanapun, perusahaan swasta tidak mempunyai kewajiban sosial dan tidak mungkin menjalankan suatu usaha tanpa mencari keuntungan. Hal ini dapat merugikan rakyat banyak, terutama mereka yang tidak mampu.
3. Harga atau Tarif, Salah satu kekuatiran yang paling mendasar dengan adanya privatisasi atau pelibatan swasta adalah pembebanan harga/tarif air yang mahal ke konsumen. Contohnya seperti yang terjadi dengan Perusahaan Air Minum Jakarta (PAM Jaya) yang diprivatisasi oleh pemerintah Indonesia dan diserahkan ke *Thames Water Overseas Ltd* yang secara otomatis, tarif air bersih di Jakarta naik drastis.

Berdasarkan hal tersebut pemerintah harus terlebih dulu mengevaluasi kebijakan dan program yang akan dikeluarkan. Sebab, air merupakan sumber daya alam yang seharusnya dikelola oleh pemerintah dan kemudian diberikan kepada masyarakat bukan mengalihkan pengelolaan air kepada pihak swasta. Hal ini merupakan kejadian yang ironis, dengan melihat bahwa apabila pemerintah memberikan kelola air kepada swasta padahal pihak swasta hanya melihat profit atau keuntungan semata, maka kemungkinan yang akan terjadi air hanya diberikan kepada yang mampu membayar dan harganya relatif mahal. Sedangkan,

masyarakat tidak mampu akan tetap mengalami kesulitan air bersih karena mereka tidak mampu untuk membayarnya.

Pada prinsipnya, kami percaya bahwa tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya air dan penyediaan air bersih harus tetap berada ditangan negara atau publik, dan harus ada usaha-usaha untuk memperkuat kemampuan pemerintah dalam penyediaan kebutuhan dasar rakyatnya akan air bersih, Hadad (2003:28).

E. Air Bersih

1. Pengertian Air Bersih

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan RI No.492/Menkes/Per/IV/2010 menyebutkan air bersih adalah air yang digunakan untuk keperluan sehari-hari yang kualitasnya memenuhi syarat kesejahteraan yang dapat diminum. Air bersih merupakan sumber kehidupan bagi setiap orang, sehingga semua orang wajib menjaga kelestariannya dan keberadaannya. Baik secara kuantitas maupun secara kualitasnya dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu masyarakat harus berperan secara aktif dalam upaya menjaga dan pelestarian kualitas air.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan R.I No. 736/Menkes/Per/IV/2010 tentang syarat-syarat dan pengawasan kualitas air minum dikatakan baik bahwa standar persyaratan kualitas air minum perlu ditetapkan dengan pertimbangan : a) Bahwa air minum yang memenuhi syarat kesehatan mempunyai peranan penting dalam rangka

pemeliharaan, perlindungan dan mempertinggi derajat kesehatan rakyat, dan b) Bahwa perlu mencegah adanya penyediaan dan atau bagian air minum untuk umum yang tidak memenuhi syarat-syarat kesehatan.

2. Kualitas Air Bersih

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 492/Menkes/Per/IV/2010, untuk mengetahui syarat kualitas air bersih sesuai Permenkes disajikan dalam tabel seperti berikut ini:

Tabel 2.2
Kriteria Kualitas Air Bersih

N0.	Parameter	Satuan	Batas max. yang diperbolehkan
I	Fisika		
1	Bau	-	Tidak Berbau
2	Total Padatan terlarut (TDS)	mg/l	1000
3	Kekeruhan	Skala NTU	5
4	Rasa	-	Tidak berasa
5	Suhu	°C	Suhu Udara \pm 3 °C
6	Warna	TCU	15
II	Kimia Anorganik		
1	Air Raksa *)	mg/l	0,001
2	Aluminium	mg/l	0,2
3	Arsen *)	mg/l	0,01
4	Barium	mg/l	0,7
5	Besi	mg/l	0,3
6	Flourida	mg/l	1,5
7	Kadmium	mg/l	0,003
8	Kesadaran	mg/l	500
9	Klorida	mg/l	250
10	Kromium	mg/l	0,05
11	Mangan	mg/l	0,1
12	Nitrat, sbg NO3	mg/l	10
13	Nitrit, sbg NO2	mg/l	3
14	Ph	mg/l	6,5-8,5
15	Selenium	mg/l	0,01
16	Seng	mg/l	3
17	Sianida*)	mg/l	0,07
18	Sulfat	mg/l	250
19	Hydrogen sulfide	mg/l	0,05
20	Tembaga	mg/l	2
21	Timbale	mg/l	0,01
22	Chlor	mg/l	5
23	Natrium	mg/l	200
24	Amoniak	mg/l	1,5
25	Nikel	mg/l	0,02
III	Kimia Organik		
1	Deterjen	mg/l	50
2	Bahan organik pestisida, Disinfektan	mg/l	-

Sumber: Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 492/Menkes/Per/IV/2010

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

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

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena dalam penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan suatu fakta atau fenomena sosial tertentu sebagaimana adanya dan memberikan gambaran secara objektif tentang keadaan atau permasalahan yang mungkin dihadapi. Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme* yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah (Sugiyono, 2010:11).

Berdasarkan penjelasan yang dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan suatu penelitian yang menggunakan penggambaran atas suatu fenomena yang dapat dijadikan perhatian dalam menguraikan secara sistematis, faktual, akurat, dan jelas. Terdapat beberapa alasan peneliti memilih metode penelitian kualitatif dalam penulisan skripsi, adalah sebagai berikut:

1. Jika dilihat dari judul penelitian ini tentang kebutuhan masyarakat terhadap air bersih terutama di daerah krisis air, maka hal ini secara otomatis membahas masalah yang berangkat dari paradigma mengenai strategi pemerintah daerah melalui Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air sehingga kebutuhan masyarakat terhadap air bersih di daerah krisis air dapat

terpenuhi dengan baik. Untuk menjawab semua mengenai hal ini kiranya dapat dilakukan melalui penelitian kualitatif, dengan melakukan wawancara langsung kepada narasumber yang bersangkutan dapat menghasilkan data-data yang valid.

2. Melihat pada fokus penelitian ini, sasaran penelitian dapat dianggap sebagai subyek yang ditempatkan sebagai sumber informasi. Serta penelitian ini tidak akan terlaksana tanpa adanya pengetahuan dari subyek yang diteliti.

B. Fokus Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:285) mengemukakan bahwa dalam penelitian kualitatif yang memiliki permasalahan terlalu luas, maka peneliti dapat membatasi penelitian dalam satu variabel atau lebih. Dengan demikian, dalam penelitian kualitatif terdapat suatu fokus yang disebut batasan masalah. Berdasarkan judul dalam penelitian dan rumusan masalah yang ditetapkan, maka peneliti mengikuti teori dari Bryson (2005:55-56) (lihat hal 34-35) untuk merumuskan strategi, dimana dari 8 (delapan) langkah dalam proses perencanaan strategis, peneliti membatasi hanya 4 (empat) langkah saja yang akan diimplementasikan, antara lain:

1. Penilaian lingkungan eksternal PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air : Peluang dan ancaman
 - a) Peluang:
 - 1) Curah hujan;

- 2) Sumber air baku;
 - 3) Dukungan dari pemerintah pusat dan daerah;
 - 4) Teknologi.
- b) Ancaman:
- 1) Kondisi alam;
 - 2) Lingkungan;
 - 3) Kesadaran masyarakat;
 - 4) Kondisi jalan.
2. Penilaian lingkungan internal PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air : Kekuatan dan kelemahan
- a) Kekuatan:
- 1) Kuantitas Pegawai;
 - 2) Semangat kerja pegawai;
 - 3) Team Work Pegawai;
 - 4) Pelayanan yang.
- b) Kelemahan:
- 1) Kualitas SDM;
 - 2) Cakupan pelayanan;
 - 3) Sarana dan prasarana;
 - 4) Keuangan.
3. Identifikasi isu strategis yang dihadapi oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.
- 1) Sarana dan prasaran;

- 2) Keuangan;
 - 3) Kualitas SDM ;
 - 4) Kesadaran masyarakat.
4. Perumusan strategi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air
1. Membangun proyek pipanisasi di daerah krisis air;
 2. Menggunakan armada truk tangki;
 3. Mengubah sistem pompa ke gravitasi;

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian terhadap obyek yang akan diteliti. Sedangkan, situs penelitian merupakan letak dimana sebenarnya peneliti akan melakukan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat, dan benar-benar dibutuhkan sesuai dengan fokus yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah di Kabupaten Probolinggo, Provinsi Jawa Timur. Sedangkan yang menjadi situs penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Probolinggo.

Alasan memilih PDAM Kabupaten Probolinggo karena beberapa daerah di Kabupaten Probolinggo pada setiap musim kemarau tiba terjadi kekeringan sehingga masyarakat mengalami kesulitan untuk mendapatkan air bersih. Padahal permasalahan ini sudah sangat lama dialami oleh masyarakat di daerah tersebut. Tetapi tidak ada respon yang positif oleh Pemerintah Kabupaten Probolinggo.

Apalagi setiap tahunnya wilayah di Kabupaten Probolinggo yang mengalami krisis air bersih terus bertambah. Padahal sumber mata air yang tersedia sangat melimpah. Seharusnya, PDAM Kabupaten Probolinggo yang bertanggung jawab dalam penyediaan air bersih agar dapat memenuhi kebutuhan semua masyarakat Kabupaten Probolinggo terhadap air bersih terutama di daerah krisis air. Oleh karena itu, peneliti memilih PDAM Kabupaten Probolinggo sebagai obyek penelitian, yang digunakan sebagai sumber untuk memperoleh data.

D. Sumber Data

Dalam proses penyusunan skripsi ini agar dapat mencapai sasaran yang diinginkan, maka diperlukan adanya data-data dari berbagai sumber yang dapat membantu dalam proses penyusunan sehingga dapat memperkuat suatu analisis. Menurut Sutopo (2002:49-54) mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif sumber datanya dapat berupa manusia (informan), peristiwa atau aktivitas, tempat atau lokasi, benda, beragam gambar, rekaman, dokumen, serta arsip. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua sumber, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya yang mengetahui dan berkompeten melalui wawancara, observasi (pengamatan langsung), dan penyebaran kuisioner. Dalam hal ini data atau informasi yang diperoleh melalui wawancara terhadap pihak-pihak yang mengetahui atau berkompeten terhadap perumusan strategi PDAM Kabupaten Probolinggo. Pemilihan informan

dalam penelitian ini dengan *purposive sampling* dimana peneliti akan memilih informan yang dapat dipercaya untuk menjadi sumber informasi dan diharapkan mengetahui secara mendetail. Dalam penelitian ini, informannya adalah: Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, Kepala Bagian Administrasi/Keuangan (Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Sub Bagian Anggaran), Kepala Bagian Hubungan Langganan (Sub Bagian Pelayanan), dan Kepala Bagian Teknik (Sub Bagian Produksi, Sub Bagian Transmisi dan Distribusi, Sub Bagian Perencanaan Teknik, Sub Bagian Pemeliharaan Teknik).

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti baik dari dokumentasi dan arsip-arsip yang berfungsi sebagai data penunjang dan pelengkap informasi yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini sumber datanya diperoleh dari dokumen yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo. Dalam hal ini yang termasuk data sekunder, yaitu:

- a. Renstra (Rencana Strategis) 2013-2018 PDAM Kabupaten Probolinggo
- b. Rekapitulasi sumber produksi PDAM Kabupaten Probolinggo tahun 2015.
- c. Perincian pelayanan air bersih PDAM Kabupaten Probolinggo tahun 2015.
- d. Serta dokumen pendukung lainnya yang terkait dengan penelitian tersebut.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui penelitian lapangan untuk mendapatkan sumber informasi-informasi dan data-data dengan cara terjun langsung ke obyek yang dijadikan sebagai sasaran dalam penelitian. Melalui penelitian lapangan tersebut diharapkan peneliti dapat dapat mendapatkan data-data serta informasi yang mendukung dalam proses pelaksanaan penelitian secara akurat, valid, dan benar-benar dibutuhkan dalam masalah penelitian. Teknik pengumpulan data merupakan suatu metode yang digunakan peneliti untuk memperoleh serta mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2010:137-138) Proses pengumpulan data-data penelitian akan dilakukan melalui 3 (tiga) cara, yaitu seperti berikut:

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan atau mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002:152). Teknik ini digunakan apabila data yang digunakan peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara dalam penelitian ini akan dilakukan kepada Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, Kepala

Bagian Administrasi/Keuangan, Kepala Bagian Pelanggan, dan Kepala Bagian Teknik PDAM Kabupaten Probolinggo.

2. Observasi

Selain wawancara, observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang lazim digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif. Observasi ini dilakukan dengan melakukan serangkaian pengamatan dengan menggunakan alat indera penglihatan dan pendengaran secara langsung terhadap obyek yang diteliti. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dalam observasi ini dilakukan dengan secara fleksibel melihat kondisi objek serta lokasi yang akan diteliti, dengan menggunakan semua panca indera yang merupakan catatan-catatan yang akan digunakan untuk mencatat data-data serta informasi-informasi yang didapatkan selama melakukan penelitian di lapangan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik yang dimana data yang diperoleh berasal dari dokumen-dokumen yang telah ada. Dokumen-dokumen tersebut berupa buku, jurnal, makalah, buletin-buletin, peraturan-peraturan, catatan harian, dan lain sebagainya (Arikunto, 2006:135). Dokumentasi yang dilakukan dengan mencatat dan mengambil sumber-sumber tertulis yang ada, baik berupa dokumen atau arsip. Dokumen atau arsip merupakan bahan tertulis yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2006:12), instrumen penelitian merupakan alat penunjang atau fasilitas yang dapat digunakan oleh peneliti dalam menemukan data-data serta informasi-informasi agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik yaitu cermat, lengkap, sistematis sehingga data dan informasi dapat dan dengan mudah diolah. Adapun instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti Sendiri

Menurut Sugiyono (2010:222) dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrument penelitian yang paling utama. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrument utama juga perlu untuk divalidasi, meliputi validasi dalam pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang atau objek yang akan diteliti, serta kesiapan peneliti untuk memasuki atau terjun ke dalam objek peneliti. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat seberapa jauh seorang peneliti siap untuk melakukan penelitian dan akan terjun langsung ke lapangan.

2. Pedoman Wawancara

Kerangka wawancara merupakan panduan yang digunakan untuk menggali informasi-informasi yang berhubungan dan sesuai dengan fokus dari penelitian. Kerangka wawancara yaitu suatu daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada narasumber atau informan dan daftar pertanyaan didasarkan pada masalah-masalah yang akan diteliti. Digunakannya kerangka wawancara dimaksudkan agar hasil dari wawancara dapat

mempermudah peneliti untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan sesuai dengan fokus penelitian.

3. Catatan Lapangan

Catatan lapangan yaitu catatan penelitian dilapangan untuk mencatat hasil wawancara dan pengamatan dari sumber data. Selain itu, peneliti juga menggunakan alat tulis menulis untuk mendokumentasikan dan mencatat pendapat dari pihak-pihak yang bersangkutan.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah kegiatan yang mengatur, mengelompokkan, mengurutkan, serta mengkategorikan, sehingga temuan berdasarkan pada fokus dan permasalahan dapat terjawab. Analisis data adalah bagaian yang penting dalam melakukan penelitian, sebab dari hasil analisis melalui data tersebut nantinya akan diperoleh temuan-temuan baik temuan yang bersifat substantive maupun informal. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif model Miles, Huberman dan Saldana (2014) dan analisis SWOT (Rangkuti 2004).

1. Analisis data interaktif model Miles, Huberman dan Saldana

Dalam melakukan penelitian dengan menggunakan teknis analisis data interaktif menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:8-10) dapat dilakukan dengan empat alur kegiatan, yaitu seperti berikut:

1) Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pada tahap pengumpulan data, peneliti menggunakan tiga teknik, yaitu: melalui wawancara, observasi atau pengamatan, serta dokumentasi. Pengumpulan data melalui dokumentasi dan observasi dilakukan untuk menunjang dan memperkuat data-data yang telah disampaikan melalui wawancara. Pada tahap ini peneliti melakukan secara berulang-ulang agar mencapai kejenuhan data, sehingga penelitian yang dilakukan dapat memperoleh hasil yang optimal. dilakukan dengan cara mengumpulkan data saat di lapangan.

2) Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Tahapan analisis data selanjutnya dalam penelitian ini adalah kondensasi data. Setelah peneliti melakukan pengumpulan data, maka data-data tersebut kemudian ditelaah. Data-data yang telah ditemukan dilakukan proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, dan di transformasikan menjadi rangkuman, table, maupun gambar. Data yang telah ditransformasikan menjadi rangkuman, table, maupun gambar tersebut sesuai dengan fokus penelitian.

3) Penyajian Data

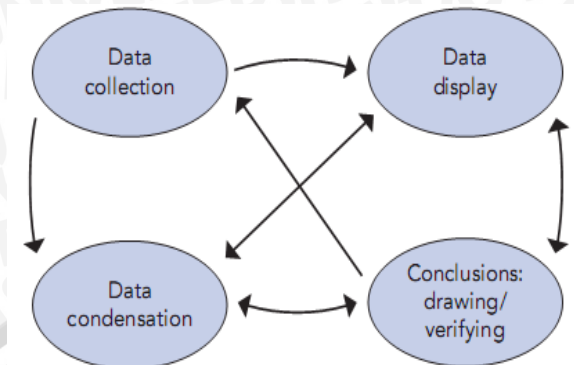
Tahapan analisis data setelah kondensasi yaitu penyajian data. Penyajian data berisi sekumpulan informasi dalam bentuk laporan yang didapatkan dari situs penelitian. Pada tahap ini, peneliti menyajikan data sesuai dengan format dan kriteria yang

telah ditentukan sehingga informasi dalam laporan skrip dapat dipelajari dan dimengerti oleh berbagai pihak. Penyajian data dalam penelitian ini juga diikuti dengan analisis data. Pada analisis data, data yang telah disajikan kemudian di telaah dan dibandingkan dengan berbagai teori maupun yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian. Oleh karena itu, data yang disajikan dapat memberikan pengetahuan dan kekayaan informasi bagi pembaca.

4) Penarikan kesimpulan/verifikasi

Tahapan terakhir analisis data setelah data disajikan yaitu penarikan kesimpulan. Dari tahapan penyajian data, peneliti berusaha mencari makna dari data yang telah dianalisis dan disajikan. Setelah peneliti mengetahui makna dari setiap permasalahan penelitian, maka peneliti menarik kesimpulan berdasarkan penjelasan, konfigurasi, alur sebab-akibat, dan preposisi.

Model analisis interaktif digambarkan secara sederhana melalui bagan seperti berikut:



Gambar 3. 1. Model Analisis Data Interaktif
Sumber. Miles, Huberman, dan Saldana, 2014

Empat komponen tersebut terlibat dalam proses analisis dan saling berkaitan antara satu dengan yang lain serta menentukan hasil akhir analisis. Alasan peneliti memilih analisis data model interaksi Miles, Huberman dan Saldana adalah karena dalam analisis tersebut dapat merangkum, menyederhanakan data yang diperoleh selama penelitian berlangsung untuk difokuskan pada saat penulisan laporan sehingga penelitian dapat dipertanggungjawabkan, serta bersifat obyektif dan valid.

2. Analisis SWOT

Teknik pengolahan data yang kedua adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Analisis ini umumnya digunakan dalam upaya mengambil suatu keputusan atau kebijakan yang sifatnya strategis. Sebagai suatu keputusan yang strategis maka harus dilakukan analisis yang mendetail tentang penyediaan air bersih di daerah krisis air yang bersangkutan untuk mendapatkan titik temu antara faktor-faktor strategis dalam lingkungan eksternal dan lingkungan internal, sambil menghubungkan tujuan dan sasaran organisasi

tersebut. Oleh karena itu, dalam proses perumusan keputusan strategi yang baik dengan menggunakan matrik analisis SWOT.

Analisis Matriks *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pengembangan (Rangkuti, 2008:19). Analisis ini didasari atas logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis situasi internal (faktor-faktor kekuatan dan kelemahan) dikombinasikan dengan situasi eksternal (faktor-faktor peluang dan ancaman) akan menghasilkan beberapa strategi alternatif pengembangan sebagai berikut.

Tabel 3.1
Matrik Analisis SWOT

INTERNAL	STRENGTHS (S) faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) faktor-faktor kelemahan internal
EKSTERNAL	STRATEGI (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) faktor yang menjadi ancaman eksternal	STRATEGI (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Matrik Analisis SWOT (Rangkuti, 2004:31)

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.



b) Strategi ST

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

c) Strategi WO

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

d) Strategi WT

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



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Probolinggo

1. Aspek Geografis dan Adminstratif

Kabupaten Probolinggo terletak pada koordinat 1110 50' – 1130 13' Bujur Timur dan 70 40'–80 10' Lintang Selatan, yang membentang sepanjang 56 Km di pesisir utara Pulau Jawa dengan luas wilayah ± 1.696,16 Km². Secara geografis Kabupaten Probolinggo memiliki batas-batas wilayah administrasi antara lain sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Selat Madura
- Sebelah Timur : Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Jember
- Sebelah Barat : Kabupaten Pasuruan
- Sebelah Selatan : Kabupaten Lumajang dan Kabupaten Malang

Kabupaten Probolinggo terdiri dari 24 Kecamatan. Untuk lebih jelasnya mengenai pembagian wilayah dapat dilihat pada Tabel 4.1 seperti berikut:

Table 4.1
Luas Wilayah Kabupaten Probolinggo

No.	Kecamatan	Luas (Km ²)	No.	Kecamatan	Luas (Km ²)
1	Sukapura	102,085	13	Paiton	53,279
2	Sumber	141,881	14	Besuk	35,036
3	Kuripan	66,748	15	Kraksaan	37,798
4	Bantaran	42,128	16	Krejengan	34,428
5	Leces	36,810	17	Pajarakan	21,344
6	Tegalsiwalan	41,736	18	Maron	51,393
7	Banyuanyar	45,696	19	Gending	36,615
8	Tiris	165,667	20	Dringu	31,135
9	Krucil	202,527	21	Wonomerto	45,668
10	Gading	146,846	22	Lumbang	92,710
11	Pakuniran	113,850	23	Tongas	77,952
12	Kotaanyar	42,580	24	Sumberasih	30,254

Sumber: Kabupaten Probolinggo dalam Angka Tahun 2015

2. Aspek Topografi

Kabupaten Probolinggo merupakan wilayah yang memiliki keragaman topografi berupa dataran rendah, perbukitan dan pegunungan, yang sebagian besar berada pada ketinggian antara 100 - 1.500 meter di atas permukaan laut. Menurut keadaan fisik wilayah Kabupaten Probolinggo terbagi atas 3 bagian yaitu :

- Pegunungan, berada pada ketinggian 1.000 – 1.500 meter di atas permukaan laut, meliputi wilayah-wilayah di sekitar Pegunungan Tengger (di sebelah Barat Daya) dan Gunung Argopuro (di sebelah Tenggara);
- Perbukitan, berada pada ketinggian 500 – 1000 meter di atas permukaan laut, meliputi wilayah-wilayah bagian tengah dan di sekitar kaki pegunungan, merupakan bentukan lereng dari pegunungan yang membujur dari arah Barat ke Timur;
- Dataran rendah, berada pada ketinggian 0 – 500 meter di atas permukaan laut, meliputi wilayah pesisir dan dataran rendah membentang dari Barat sepanjang garis pantai Utara ke arah Timur (panjang pantainya mencapai 55,3 Km), kemudian membujur ke arah Selatan.

Untuk melihat lebih jelas kondisi ketinggian di Kabupaten Probolinggo dapat dilihat pada Tabel 4.2 dan Ketinggian Lahan berikut.

Tabel 4.2
Ketinggian per Kecamatan di Kabupaten Probolinggo

No	Kecamatan	Ketinggian (mdpl)					Jumlah (Ha)
		0-25	25-100	100-500	500-1000	>1000	
1	Sukapura			208,34	1.666,70	8.333,49	10.208,53
2	Sumber			150,62	3.898,15	10.139,36	14.188,13
3	Kuripan		137,27	4.324,01	1.870,30	343,18	6.674,76
4	Bantaran		2.948,98	1.263,85			4.212,83
5	Leces		2.439,20	1.241,77			3.680,97
6	Tegal Siwalan	357,18	2.073,48	1.742,90			4.173,56
7	Banyuwanyar	92,25	2.859,91	1.617,47			4.569,63
8	Tiris			7.013,17	9.101,22	452,30	16.566,69
9	Krucil			3.039,40	7.497,18	9.716,08	20.252,66
10	Gading		2.569,81	6.450,75	2.989,38	2.674,70	14.684,64
11	Pakuniran		2.340,84	6.011,70	2.234,39	798,07	11.385,00
12	Kotaanyar	93,25	2.548,28	1.616,47			4.258,00
13	Paiton	4.535,35	792,59				5.327,94
14	Besuk	572,49	2.564,75	366,39			3.503,63
15	Kraksaan	3.739,11	40,64				3.779,75
16	Krejengan	2.268,22	1.174,62				3.442,84
17	Pajarakan	1.920,91	213,44				2.134,35
18	Maron	743,78	3.311,01	1.084,48			5.139,27
19	Gending	3.598,98	62,50				3.661,48
20	Dringu	2.943,71	169,83				3.113,54
21	Wonomerto		2.721,65	1.845,19			4.566,84
22	Lumbang		340,08	6.029,79	1.632,34	1.268,79	9.271,00
23	Tongas	1.761,64	3.764,73	2.268,83			7.795,20
24	Sumberasih	1.367,65	1.657,76				3.025,41
Jumlah (Ha)		23.994,52	34.731,37	46.275,13	30.889,66	33.725,97	169.616,65
Porsentase (%)		14,14	20,47	27,28	18,21	19,88	100

Sumber: Kabupaten Probolinggo dalam angka, 2015

Kemiringan Kabupaten Probolinggo berada antara datar sampai dengan sangat curam dan sebagian besar kemiringan lahan di Kabupaten Probolinggo berkisar antara 0 – 15 % (datar sampai landai). Untuk melihat persebaran kemiringan di Kabupaten Probolinggo dapat dilihat pada tabel 4.3. seperti berikut:

Tabel 4.3
Kemiringan Tanah per Kecamatan di Kabupaten Probolinggo

No	Kecamatan	Kemiringan (%)					Jumlah (Ha)
		0 – 8	8-15	15 – 25	25 – 45	> 45	
1	Sukapura	1.067,09	297,87	165,88	7.609,21	1.068,48	10.208,53
2	Sumber		801,21	9.882,2	3.386	118,72	14.188,13
3	Kuripan	60,17	3.339,68	3.274,91			6.674,76
4	Bantaran	3.368,98	637,02	64,35	142,48		4.212,83
5	Leces	2.665,45	1.015,52				3.680,97
6	Tegalsiwalan	3.397,09	741,4	14,03	21,04		4.173,56
7	Banyuanyar	3.008,19	1.549,17	2,84	9,43		4.569,63
8	Tiris	9.120,33	2.317,3	2.127,79	2.823,19	178,08	16.566,69
9	Krucil		3.814,05	6.246,92	7.995,37	2.196,32	20.252,66
10	Gading	8.889,66	2.923,75	437,91	1.839,72	593,6	14.684,64
11	Pakuniran	6.510,51	808,9	779,12	2.099,26	1.187,21	11.385
12	Kotaanyar	2.061,82	696,96	260,28	1.120,22	118,72	4.258
13	Paiton	4.662,27	306,41	87,61	271,65		5.327,94
14	Besuk	2.995,21	508,42				3.503,63
15	Kraksaan	3.779,75					3.779,75
16	Krejengan	3.380,01	62,83				3.442,84
17	Pajarakan	2.134,35					2.134,35
18	Maron	4.239,51	821,18	78,58			5.139,27
19	Gending	3.298,48	363				3.661,48
20	Dringu	3.070,32	43,22				3.113,54
21	Wonomerto	3.191,63	1.068,38	88,8	218,03		4.566,84
22	Lumbang	4.153,09	1.463,09	1.077,04	2.102,9	474,88	9271
23	Tongas	3.204,39	3.939,76	239,6	411,45		7.795,2
24	Sumberasih	2.967,66	57,75				3.025,41
	Jumlah	81.225,96	27.576,87	24.827,86	30.049,95	5.936,01	169.616,65
	Porsentase (%)	47.88	16.26	14.64	17.72	3.5	100

Sumber: Kabupaten Probolinggo dalam angka, 2015

Keterangan : Kemiringan 0 – 8 % (datar), 8 -15 % (landai), 15 – 25 % (agak curam), 25 – 40 % (curam), dan > 45 % (sangat curam).

3. Aspek Hidrografi

Menurut Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Probolinggo, terdapat 25 sungai yang mengalir di wilayah Kabupaten Probolinggo. Sungai terpanjang adalah Rondoningo dengan panjang 95,2 kilometer. Sedangkan sungai terpendek adalah Ranu Bujel dengan panjang

hanya 2 kilometer saja. Sungai-sungai yang mengalir di wilayah Kabupaten Probolinggo tersebut sangat dipengaruhi oleh iklim yang berlangsung tiap tahun. Pada saat musim kemarau, sebagian besar sungai yang mengalir mengalami kekeringan kecuali sungai-sungai besar (yaitu sungai-sungai utama) yang masih tergenang terus sepanjang tahun.

Tabel 4.4
Sungai di Kabupaten Probolinggo

No.	Nama Sungai	Panjang	Lebar	Debit Air	Baku Lahan	Lokasi Cabang Dinas Pengairan
		(Km)	(M)	(Minimum)	(Ha)	
1	K. Rondoningo	95,20	26,00	± 200	3.36	Cabdin. Kraksaan
2	K. Pandan Laras	43,50	26,00	± 1.300	2.85	Cabdin. Kraksaan
3	K. Kertosono	39,70	25,00	± 100	570.00	Cabdin. Kraksaan
4	K. Kandang Jati	8,00	8,00	± 100	507.00	Cabdin. Kraksaan
5	K. Besuk	13,20	8,00	± 100-200	173.00	Cabdin. Kraksaan
6	K. Jabung	20,50	8,00	± 300	465.00	Cabdin. Kraksaan
7	K. Pancarlagas	85,70	50,00	± 200	3.30	Cabdin. Kraksaan
8	K. Legundi	12,50	6,00	-	-	Cabdin. Probolinggo
9	K. Paiton	18,00	20,00	± 100	454.00	Cabdin. Kraksaan
10	K. Kresek	24,50	25,00	± 100	786.00	Cabdin. Kraksaan
11	K. Taman	24,10	12,00	± 5-10	240.00	Cabdin. Kraksaan
12	K. Curah Manjangan	5,00	9,00	± 50	34.00	Cabdin. Probolinggo
13	K. Klumprit	12,50	12,00	± 50	53.00	Cabdin. Probolinggo
14	K. Lumbang/Bayeman	17,50	13,00	± 75	125.00	Cabdin. Probolinggo
15	K. Blibis	20,00	15,00	-	-	Cabdin. Probolinggo
16	K. Blabo	10,00	10,00	± 50	213.00	Cabdin. Probolinggo
17	K. Besi	15,50	15,00	± 5-10	183.00	Cabdin. Probolinggo
18	K. Patalan	22,50	18,00	± 50	72.00	Cabdin. Probolinggo
19	K. Kedung Galeng	38,00	35,00	± 100	564.00	Cabdin. Probolinggo
20	K. Banyubiru	11,00	18,00	± 300	697.00	Cabdin. Probolinggo
21	K. Gending	20,00	20,00	± 300	-	Cabdin. Probolinggo
22	K. Klaseman	11,00	15,00	± 100-200	-	Cabdin. Probolinggo
23	K. Pekalen	35,10	35,00	± 3.300	6.98	Cabdin. Probolinggo
24	Afour Bujel	2,00	5,00	-	-	Cabdin. Probolinggo
25	K. Lawean	16,70	25,00	± 200	369.00	Cabdin. Probolinggo

Sumber : Kabupaten Probolinggo Dalam Angka, 2015

Keterangan : -) Tidak ada data

Selain sungai di Kabupaten Probolinggo juga terdapat danau/ranu yaitu Ranu Segaran, Ranu Agung, Ranu Segaran Duwas dan Ranu Gedong yang belum didayagunakan sebagaimana mestinya. Lokasi semua danau

tersebut berada di Kecamatan Tiris, sedang lokasi desanya dapat dilihat pada Tabel.4.5, berikut :

Tabel. 4.5
Danau atau Ranu di Kabupaten Probolinggo

No	Nama Danau	Luas (Ha)	Lokasi
1.	Ranu Segaran*	30.000	Desa Segaran, Kecamatan Tiris
2.	Ranu Agung* Segaran Agung	20.813	Desa Ranuagung, Kecamatan Tiris
3.	Ranu Segaran Duwas*	23.000	Desa Tlogoargo, Kecamatan Tiris
4.	Ranu Merah*	18.000	Desa Andungsari
5.	Ranu Gedang*	10.000	Desa Andung Sari, Kecamatan Tiris
	Ranu Citakan*	-	Desa Andung Sari, Kecamatan Tiris
	Ranu Kembar*	-	Desa Andung Sari, Kecamatan Tiris
	Ranu Bintaro*	-	Desa Andung Sari, Kecamatan Tiris
6.	Danau Ronggojalu	2.5	Kecamatan Tegalsiwalan

Sumber : Kabupaten Probolinggo Dalam Angka, 2015

Keterangan : -) Tidak ada data

Selain itu tercatat pula sumur yang umumnya berupa sumur gali dan beberapa sumur bor. Kedalaman dari sumur-sumur gali berkisar 3 - 30 m. Kedalaman ini berarti air tanah dangkal sampai sedang dan sangat dipengaruhi oleh keadaan iklim, sedangkan kedalaman sumur bor yang merupakan air tanah dalam berkisar 40-200 m. Sumur bor yang sudah ada mempunyai debit yang cukup besar, sebagian untuk kebutuhan air minum dan sebagian besar lainnya diperuntukkan irigasi, hal ini mengingat pada saat musim kemarau sebagian besar daerah mengalami kekeringan.

Ditinjau dari sisi kedalaman air tanah, 62,56 % dari luas wilayah Kabupaten Probolinggo memiliki kedalaman >90 m; seluas 11,17 % kedalaman air tanahnya antara 60-90 m; dan selebihnya 26,27 % mempunyai kedalaman air tanah < 60 m.

4. Aspek Klimatologi

Jika dilihat dari posisi geografis, Kabupaten Probolinggo terletak antara wilayah pegunungan dan wilayah pesisir, karena itu pada masa peralihan musim terjadi angin kencang yang bertiup dari Tenggara ke arah Barat Laut dan bersifat kering, yang oleh masyarakat setempat diberi nama angin Gending. Kajian iklim di wilayah Kabupaten Probolinggo didekati dari data kondisi curah hujan di beberapa stasiun Penakar Hujan, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.6 seperti dibawah ini:

Tabel 4.6
Kondisi Curah Hujan dan Hari Hujan di Kabupaten Probolinggo

No.	Tempat Stasiun Penakar Hujan	Kecamatan	Banyaknya Curah Hujan/bl. (mm)			Jumlah	
			Terbesar	Terkecil	Rata-rata	Curah Hujan (mm/th)	Hari Hujan
1	Kraksaan	Kraksaan	120	2	81.0	1,127	33
2	Krejengan	Krejengan	138	1	88.5	1,485	71
3	Kertosuko	Krucil	138	3	70.5	2,585	97
4	Krucil	Krucil	121	1	81.0	2,577	111
5	Katimoho	-	135	1	88.0	1,383	78
6	Pandan Laras	Krucil	127	2	84.5	2,138	98
7	Jurangjero	Gading	105	1	53.0	1,800	77
8	Wenpked	-	184	1	82.5	1,790	88
9	Sokean	Krejengan	123	1	82.0	1,292	82
10	Bremi	Krucil	102	1	51.5	2,585	123
11	Besuh	Bantaran	125	1	83.0	1,543	85
12	Bago	Besuk	150	2	78.0	1,797	87
13	Batur	Gading	182	8	84.0	2,849	83
14	Klampokan	Besuk	150	2	78.0	1,887	87
15	Kandangjati	Kraksaan	99	3	51.0	932	44
16	Jabung	Paiton	78	1	38.5	848	45
17	Remah	-	190	2	98.0	1,918	73
18	Sumber Bendo	Sumberasih	98	5	50.5	1,328	70
19	Arah Makam	-	118	2	80.0	2,405	90
20	Paiton	Paiton	85	3	44.0	1,191	48
21	Pakuniran	Pakuniran	95	2	48.5	1,118	88
22	Kali Dandan	Pakuniran	125	2	83.5	1,111	51
23	Kedung Sumur	Pakuniran	158	3	80.5	2,897	85
24	Kota Anyar	Kotaanyar	102	2	52.0	1,235	58
25	Gunggung Kidul	Pakuniran	178	2	88.0	2,120	78
26	Glagah	Pakuniran	95	3	49.0	1,270	54
27	Asem Jajar	Kraksaan	110	2	58.0	1,044	52

Sumber : Kabupaten Probolinggo Dalam Angka, 2015

Letak Kabupaten Probolinggo yang berada di sekitar garis khatulistiwa menyebabkan daerah ini mempunyai perubahan musim dua jenis setiap tahun, yaitu musim kemarau dan musim penghujan. Untuk musim kemarau berkisar pada bulan Juli hingga Oktober, sedangkan musim penghujan dari bulan November hingga Juni. Curah hujan yang tinggi terjadi pada bulan November sampai dengan April. Diantara dua musim tersebut terdapat musim Pancaroba, dimana biasanya terjadi tiupan angin kering cukup kencang, biasa disebut Angin Gending.

5. Kawasan Rawan Bencana Kekeringan

Pada tahun 2015, Kabupaten Probolinggo dilanda kekeringan yang mengakibatkan 33 desa di 11 kecamatan di Kabupaten Probolinggo mengalami krisis air bersih. Dari data BPBD Kabupaten Probolinggo, 33 desa yang tersebar di 11 Kecamatan yang terancam kekeringan akibat musim kemarau tersebut.

Berdasarkan data diatas 11 kecamatan yang dilanda kekeringan diantaranya Kecamatan Lumbang, Tegalsiwalan, Krucil, Leces, Bantaran, Banyuwang, Sumber, Sumberasih, Tiris, Kuripan, dan Tongas. Akibat kekeringan tersebut banyak warga yang harus turun ke dusun di bawahnya untuk mendapatkan air. Hal ini dilakukan oleh masyarakat karena kondisi sumber air sudah kering. Kondisi kekeringan ini berlangsung cukup lama sekitar 3 bulan. Berikut wilayah yang terdampak kekeringan dapat dilihat pada tabel 4.7, Seperti berikut:

Tabel 4.7
Data Wilayah Terdampak Kekeringan Tahun 2015

No	Kabupaten	Kecamatan	Desa
1	Probolinggo	Lumbang	1. Purut 2. Tandonsemtul 3. Wonogoro 4. Palangbesi 5. Boto 6. Brangguh 7. Sapih 8. Lumbang 9. Lambangkuning
		Tegalsiwalan	1. Tegalsoho 2. Gunungbekel 3. Bulujarankidul
		Krucil	1. Krobungan 2. Plaosan 3. Betek 4. Watupanjang
		Leces	1. Tigasan Kulon 2. Tigasan Wetan
		Bantaran	1. Gunung Tugel
		Banyuanyar	1. Gunung geni
		Sumber	1. Rambaan 2. Sumber 3. Tukul
		Sumberasih	1. Sumber Bendo
		Tiris	1. Tulupari 2. Jangkang Tiris
		Kuripan	1. Jati Sari 2. Wonosari 3. Kedawung
		Tongas	1. Pamatan 2. Curah Tulis 3. Sumberrejo

Sumber : BPBD Kabupaten Probolinggo, 2015

B. Gambaran Umum PDAM Kabupaten Probolinggo

1. Visi dan Misi PDAM Kabupaten Probolinggo

a. Visi PDAM Kabupaten Probolinggo

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Probolinggo merupakan organisasi yang dibentuk sebagai unit usaha yang di kelola oleh pemerintah daerah, dimana dalam pengelolaannya

pemerintah daerah mengarahkan pada penggunaan paradigim *Good Corporate Governance*. Visi PDAM Kabupaten Probolinggo yakni “Membentuk dan menjadikan PDAM Kabupaten Probolinggo yang Kuat, Mandiri dan Profesional”. Visi ini merupakan cita-cita yang ingin dicapai dan dijadikan suatu pedoman bagi semua jajaran yang berada pada PDAM Kabupaten Probolinggo, dimulai dari tingkat direksi, dewan pengawas, maupun karyawan yang bersama-sama bekerjasama untuk mewujudkannya. Kuat dan mandiri artinya PDAM Kabupaten Probolinggo diharapkan mampu membiayai dan melakukan sendiri semua pekerjaannya, baik itu kegiatan operasional maupun kegiatan investasi tanpa mengharap bantuan dari pihak lain. Arti kata profesional adalah seluruh factor-faktor produksi dan fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan dan berfungsi dengan baik dan dilakukan secara profesional dengan tolok ukur nilai kinerja perusahaan yang meliputi semua aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi dilakukan secara profesional.

b. Misi PDAM Kabupaten Probolinggo

Misi merupakan suatu penjabaran dari visi yang berfungsi memberikan arah dalam upaya mewujudkan visi tersebut, di bawah ini merupakan misi dari PDAM Kabupaten Probolinggo, yakni sebagai berikut;

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

2. Tugas Pokok dan Fungsi PDAM Kabupaten Probolinggo

Mandat yang diberikan oleh Bupati kepada PDAM Kabupaten Probolinggo dapat dilihat dari tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo, yakni sebagai berikut:

1. Tugas pokok Perusahaan Daerah Air Minum adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, pelayanan umum.
2. Dalam melaksanakan tugas pokoknya, perusahaan daerah air minum mempunyai fungsi:
 - a. Pelayanan umum/jasa;
 - b. Penyelenggaraan kemanfaatan umum;
 - c. Pengaturan, penyempurnaan dan pengawasan pemakaian air minum secara merata dan efisien;
 - d. Penyelenggaraan pengaturan untuk mencegah adanya pengambilan air minum secara liar;

- e. Penyelenggaraan pelayanan air minum kepada masyarakat secara tertib dan teratur;
- f. Pemupukan pendapatan.

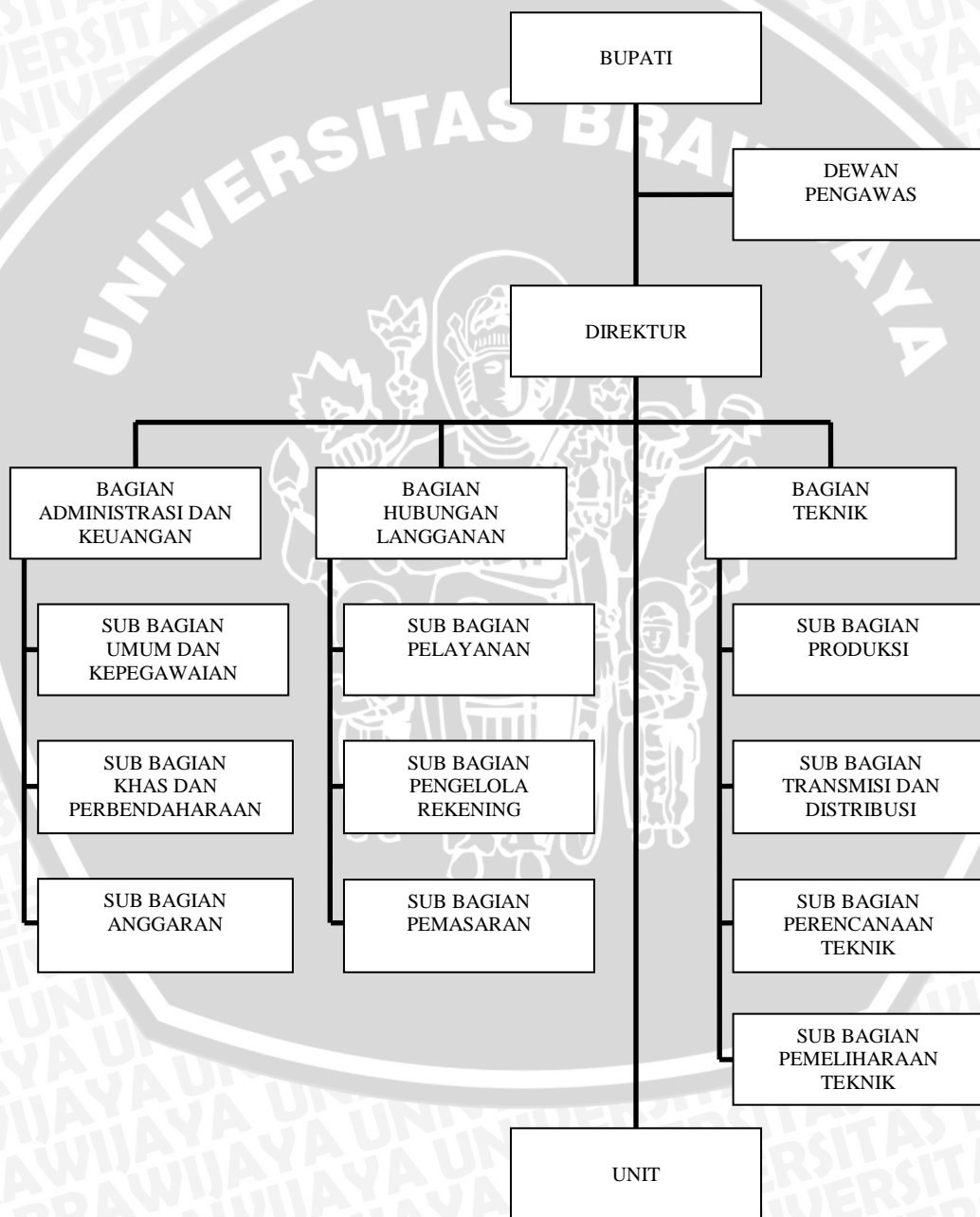
Pada dasarnya tugas pokok dari PDAM Kabupaten Probolinggo merupakan suatu penjelasan mengenai batasan-batasan apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya tidak boleh dilakukan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo atau disebut juga tata kerja perusahaan daerah air minum Kabupaten Probolinggo. Selain tercantum mengenai tata kerja PDAM Kabupaten Probolinggo, juga dijelaskan mengenai susunan organisasi. Susunan organisasi tersebut menjelaskan tentang fungsi masing-masing jabatan structural yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo. Sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Bupati Probolinggo No 154 Tahun 2010 tentang Susunan organisasi dan tata kerja perusahaan daerah air minum Kabupaten Probolinggo.

3. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Probolinggo

Di dalam struktur organisasi di PDAM Kabupaten Probolinggo, dimana pimpinan tertinggi diduduki oleh Direktur Utama dan dibantu oleh Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan, Bagian Hubungan Langgan, dan Kepala Bagian Teknk, Sera Kepala Unit. Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui susunan Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Probolinggo terdiri dari:

- a. Dewan Pengawas;
- b. Direksi;

- c. Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan;
- d. Kepala Bagian Hubungan Langganan;
- e. Kepala Bagian Teknk;
- f. Unit.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Probolinggo
 Sumber: Bagian Umum & Kepegawaian

4. Program Kerja PDAM Kabupaten Probolinggo

a. Program Kerja Dewan Pengawas

- 1) Melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum;
- 2) Memberikan pertimbangan dan sarana kepada Kepala Daerah diminta guna perbaikan dan pengembangan Perusahaan Daerah Air Minum antara lain pengangkatan direksi, program kerja yang diajukan direksi, rencana pinjaman dan ikatan hukum dengan pihak lain, serta menerima, memeriksa dan mendatangi Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan;
- 3) Memeriksa dan menyampaikan Rencana Strategis Bisnis (Bisnis Plan/Corporate Plan) dan rencana bisnis dan anggaran tahunan perusahaan daerah air minum yang dibuat Direksi kepada Kepala Daerah untuk mendapatkan pengesahan.

b. Program Kerja Direktur:

- 1) Memimpin perusahaan sehari-hari sesuai dengan kebijaksanaan yang digariskan oleh Bupati;
- 2) Menetapkan rencana kerja perusahaan daerah beserta pedoman pelaksanaannya;
- 3) Merencanakan kegiatan perusahaan untuk jangka panjang;

- 4) Menyusun laporan dan bertanggung jawab pengelolaan perusahaan daerah;
- 5) Mengadakan dan memberhentikan pegawai perusahaan daerah;
- 6) Mengawasi dan mengkoordinir kegiatan dalam bidang teknik, termasuk pengelolaan keuangan dan administrasi untuk mencapai tujuan perusahaan;
- 7) Merumuskan strategi perusahaan dan menjalankan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Dewan Pengawas dalam melaksanakan operasi perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 8) Membina keterampilan dan kesejahteraan pegawai perusahaan daerah;
- 9) Memelihara suasana kerja yang baik dalam seluruh organisasi dan berusaha mencapai taraf efisiensi administrasi yang baik;
- 10) Mengadakan rapat pada waktu tertentu untuk membahas secara menyeluruh penyelenggaraan tugas dengan urusan unit-unit Perusahaan Daerah Air Minum;
- 11) Memberikan laporan tahunan kepada Dewan Pengawas terdiri dari Neraca, Perhitungan Anggaran Belanja Tahunan dan rencana khusus kepada Dewan Pengawas sesuai dengan program;

12) Mengusulkan kenaikan tariff air kepada Bupati melalui Dewan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum;

13) Dalam melaksanakan tugasnya Direktur bertanggung jawab kepada Bupati

c. Program Kerja Bagian Administrasi dan Keuangan:

1) Mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan dibidang administrasi, keuangan, kepegawaian, dan kesekretariatan;

2) Mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan;

3) Mengadakan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan;

4) Mengendalikan uang pendapatan hasil penagihan rekening air dari langganan;

5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur;

6) Bagian Administrasi dan Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur;

d. Program Kerja Bagian Hubungan Langganan:

1) Melakukan penyaluran meter air dan memeriksa data penggunaan air berdasarkan meter;

2) Menyelenggarakan pemasaran/pelayanan langganan dan mengurus penagihan rekening pelanggan;

- 3) Menyelenggarakan fungsi pelayanan langganan, pengelolaan rekening dan pengelolaan data langganan;
- 4) Menyelenggarakan pengawasa meter, pengendalian meter air, dan adminisrasi meter air;
- 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur;
- 6) Bagian Hubungan Langganan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Diretur

e. Program Kerja Bagian Teknik:

- 1) Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan dibidang perencanaan teknis, produksi dan peralatan teknis;
- 2) Mengkoordinir dan mengendalikan pemeliharaan instalasi produksi, jaringan pipa transmisi, dan pipa distribusi beserta peralatannya;
- 3) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan lain, pengujian peralatan teknik dan bahan-bahan kimia;
- 4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur
- 5) Bagian Teknik dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur

5. Cakupan Pelayanan

Dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat agar selalu prima, maka PDAM Kabupaten Probolinggo membentuk unit-unit pelayanan yang tersebar di beberapa Kecamatan Kabupaten Probolinggo. Saat ini tingkat pelayanan PDAM Kabupaten Probolinggo mencakup 25,79% dari total penduduk area pelayanan PDAM Kabupaten Probolinggo. Di bawah ini dapat dilihat jumlah penduduk, jumlah penduduk terlayani air bersih dan prosentase pelayanan tiap unit PDAM Kabupaten Probolinggo, yakni sebagai berikut:

Tabel 4.8

Area Pelayanan dan Penduduk Terlayani PDAM Kabupaten Probolinggo

No	BNA/ Unit/ Cabang/ IKK	Penduduk (Jiwa)	Penduduk Terlayani (Jiwa)	Prosentase Pelayanan (%)
	1	BNA Leces	70.719	17.576
2	Unit Sumber	15.440	2.960	19,17
3	Unit Bantaran	14.372	7.134	49,63
4	Unit Patalan	21.966	5.724	26,06
5	Unit Maron	10.846	2.211	20,38
6	Unit Tiris & Pedagangan	31.973	8.958	28,01
7	Unit Kraksaan	37.002	12.138	32,80
8	Unit Sukapura	8.089	2.166	26,77
9	Unit Banyuanyar	28.720	9.208	32,06
10	Unit Besuk	19.093	4.432	26,21
11	Unit Condong	4.513	2.010	44,54
12	Unit Dringu	35.649	7.526	21,11
	Jumlah	303.617	78.294	25,79

Sumber: Bagian Teknik, 2015

Total jumlah sambungan pelanggan PDAM Kabupaten Probolinggo sebanyak 15.196 unit, dengan perincian 14.789 unit pelanggan domestik, 342 pelanggan non domestik dan sisanya sebesar 65 adalah HU/KU/TA. Untuk mengetahui jumlah pelanggan di masing-masing unit yang ada dapat dilihat pada Tabel 4.9, seperti berikut:

Tabel 4.9
Area Pelayanan dan Penduduk Terlayani PDAM Kabupaten Probolinggo

No	BNA/ Unit/ Cabang/ IKK	Jumlah Pelanggan		
		Domestik (Unit)	Domestik (Unit)	Domestik (Unit)
1	BNA Leces	2.775	51	10
2	Unit Sumber	512	22	4
3	Unit Bantaran	1.382	22	-
4	Unit Patalan	935	25	11
5	Unit Maron	348	7	1
6	Unit Tiris	817	12	2
7	Unit Kraksaan	2.197	88	-
8	Unit Sukapura	378	34	2
9	Unit Banyuanyar	1.712	18	15
10	Unit Besuk	648	14	8
11	Unit Condong	392	7	2
12	Unit Dringu	2.064	32	7
13	Unit Pedagangan	629	10	3
	Jumlah	14.789	342	65

Sumber: Bagian Teknik, 2015

6. Sumber Air Baku

Dalam kegiatan operasionalnya, PDAM Kabupaten Probolinggo menggunakan air baku dari air tanah dalam dan mata air dengan total kapasitas sumber sebesar 469,5 L/det. Total kapasitas air baku dari sumber air tanah dalam sebesar 172,5 L/det, sedangkan total kapasitas air baku dari mata air sebesar 297 L/det. Untuk lebih jelas mengenai sumber air baku yang digunakan PDAM dapat dilihat pada Tabel 4.10,

Sedangkan Total kapasitas produksi PDAM Kabupaten Probolinggo sebesar 105,22 L/dt, sedangkan total kapasitas terpasangnya adalah sebesar 235,5 L/det. Rincian kapasitas terpasang dan kapasitas produksi tiap unit yang ada dapat dilihat pada Tabel 4.11. Selama ini pada PDAM Kabupaten Probolinggo masih terdapat kebocoran sebesar 23%. Berikut tabel 4.10 dan tabel 4.11:

Tabel 4.10. Sumber Air yang Dimanfaatkan PDAM Kabupaten Probolinggo

No	BNA/ Unit/ Cabang	Jenis	Kapasitas	Keterangan	Nama
			(L/det)		SB/ MA
1	BNA Leces	Air Tanah	35,0	Kualitas baik	SB Banjar Sawah
2	Unit Sumber	Mata Air	7,0	-	MA Ledok Ombo MA Kalitarung MA Mbok Mami
3	Unit Bantaran	Air Tanah	15,0	-	SB Bantaran SB Karanganyar
4	Unit Patalan	Air Tanah	10,0	-	SB Jrebeng SB Sumberasih
5	Unit Maron	Air Tanah	5,0	Kualitas baik	SB Maron
6	Unit Tiris	Mata Air	55,0	-	MA Andung Biru MA Kedaton MA Antrokan MA Tancak
7	Unit Kraksaan	Air Tanah	25,0	Kualitas sedang	SB Sidomukti SB Patokan
8	Unit Sukapura	Mata air	3,5	-	MA Nganjir MA Cecep MA Klidung
9	Unit Banyuanyar	Air Tanah	10,0	Kualitas sedang	SB Klenang Lor
10	Unit Besuk	Air Tanah	10,0	-	SB Besuk Kidul
11	Unit Condong	Mata Air	3,5	-	MA Racek
12	Unit Dringu	Mata Air	45,0	Kualitas baik	MA Ronggojalu
13	Unit Pedagangan	Air Tanah	10,0	-	SB Nampu
Total Kapasitas Air Tanah Dalam			120 L/det		
Total Kapasitas Mata Air			114 L/det		
Jumlah			134 L/det		

Sumber: Sub Bagian Produksi, 2015

Tabel 4.11. Kapasitas Terpasang dan Kapasitas Produksi PDAM

No	BNA/ Unit/ Cabang	Jenis	Kapasitas	Kapasitas
			Terpasang (L/det)	Produksi (L/det)
1	BNA Leces	Sumur Bor	35,00	22,43
2	Unit Sumber	Broncapt	7,00	3,23
3	Unit Bantaran	Sumur Bor	15,00	7,62
4	Unit Patalan	Sumur Bor	10,00	5,18
5	Unit Maron	Sumur Bor	5,00	5,28
6	Unit Tiris	Sumur Bor	55,00	15,36
7	Unit Kraksaan	Sumur Bor	25,00	13,52
8	Unit Sukapura	Broncapt	3,50	2,59
9	Unit Banyuanyar	Sumur Bor	10,00	-
10	Unit Besuk	Sumur Bor	10,00	8,83
11	Unit Condong	Broncapt	3,50	1,60
12	Unit Dringu	Sumur Bor	45,00	14,02
13	Unit Pedagangan	Sumur Bor	10,00	5,51
Jumlah			234,00	105,22

Sumber: Sub Bagian Produksi, 2015

Pada masing-masing unit dalam pendistribusian airnya, ada yang dilengkapi dengan *reservoir* dan ada yang tidak. Sedangkan untuk mengetahui unit-unit yang menggunakan reservoir baik ground maupun elevated dan kapasitas reservoir pada PDAM Kabupaten Proboinggo dapat dilihat pada Tabel 4.12. di bawah ini.

Tabel 4.12
Reservoir PDAM Kabupaten Probolinggo

No	BNA/ Unit/ Cabang	Jenis	Kapasitas (m ³)	Elevasi (m)	Kondisi
1	BNA Leces	Ground Reservoir	500	30	Baik
2	Unit Sumber	-	-	-	-
3	Unit Bantaran	Ground Reservoir	300	-	Baik
4	Unit Patalan	Ground Reservoir	150	-	Tidak berfungsi
5	Unit Maron	Ground Reservoir	250	-	Belum berfungsi
6	Unit Tiris	Ground Reservoir	300/250/150	-	Baik
7	Unit Kraksaan	Elevated Reservoir	150	-	Baik
8	Unit Sukapura	Ground Reservoir	150	-	Baik
9	Unit Banyuanyar	Ground Reservoir	1200	-	Baik
10	Unit Besuk	Ground Reservoir	150	-	Tidak berfungsi
11	Unit Condong	Ground Reservoir	250	-	Baik
12	Unit Dringu	Ground Reservoir	250	-	Baik
13	Unit Pedagangan	Ground Reservoir	150	-	Baik

Sumber: Bagian Teknik, 2015

Air baku yang diproduksi oleh PDAM Kabupaten Probolinggo didistribusikan menggunakan pipa distribusi yang berdiameter 25 - 150 mm, jenis pipa yang dipakai adalah PVC, GI dan ACP. Sedangkan jenis pipa transmisi yang digunakan adalah PVC, GI dan ACP dengan diameter 150 - 450 mm. Sistem yang digunakan adalah sistem pemompaan dan gravitasi

C. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Penilaian Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi dan tidak dikendalikan oleh organisasi, namun dapat mempengaruhi suatu organisasi tersebut. Oleh karena itu, dalam perencanaan harus dieksploitasi lingkungan di luar organisasi tujuannya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi tersebut. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan memantau berbagai kekuatan dan kecenderungan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Lingkungan eksternal yang dihadapi oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air sangat luas dan kompleks serta kondisinya selalu berubah-ubah. Oleh karena itu, Agar PDAM Kabupaten Probolinggo selalu tepat waktu dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, maka PDAM Kabupaten Probolinggo harus mampu beradaptasi dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal. Tujuannya dalam Lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi PDAM Kabupaten Probolinggo.

1) Peluang

a. Memiliki curah hujan yang cukup tinggi

Kabupaten Probolinggo memiliki iklim tropis sehingga musim hujan di Kabupaten Probolinggo terjadi lebih banyak dari pada musim kemarau. Musim hujan yang

terjadi di Kabupaten Probolinggo hampir sebanyak tujuh hingga delapan bulan dalam satu tahun. Pergerakan curah hujan di Kabupaten Probolinggo berada di sekitar bulan November sampai April. Seperti juga daerah tropis lainnya, iklim yang ada berupa iklim tropis dengan 2 (dua) musim, yaitu musim penghujan dan musim kemarau. Pada umumnya musim kemarau jatuh pada bulan Juli hingga bulan Oktober, sedangkan musim hujan terjadi antara bulan November hingga bulan April. (Kabupaten Probolinggo dalam angka 2015).

Curah hujan yang cukup tinggi terjadi pada bulan Desember sampai dengan Maret. Curah hujan selama tahun 2015 berkisar antara 800–1.500 mm/tahun untuk dataran rendah, dan berkisar 1.500–2.850 mm/tahun untuk dataran tinggi dengan rata-rata intensitas hujan sebesar 22,226 mm/hari. Jumlah curah hujan rata-rata dalam setahun di Kabupaten Probolinggo sebesar 1.713 mm/tahun dengan hari hujan rata-rata 75.41 hari. Suhu udara beragam rata-rata antara 27°C hingga 32°C pada bagian Utara, sedangkan di wilayah pegunungan Argopuro dan Tengger, yaitu di Kecamatan Tiris, Krucil, Sumber dan Sukapura suhu udaranya berkisar antara 5°C hingga 15°C.

Data diatas diperkuat oleh pendapat dari Bapak Adi Kusman, ST selaku Sub Bagian Produksi PDAM Kabupaten Probolinggo, yakni sebagai berikut :

“...Di Kabupaten Probolinggo memang memiliki curah hujan yang tinggi. Musim penghujan yang terjadi berada di sekitar bulan Oktober sampai bulan April dan bulan Mei sampai September mengalami musim kemarau, sehingga musim hujan lebih panjang jika dibandingkan dengan musim kemaraunya. Tapi kalau pada tahun 2015 kemarin musim kemaraunya yang lebih panjang karena pengaruh El-Nino Moderat yang melanda semua daerah yang ada di Indonesia...”. (wawancara, 3 Februari 2016, pukul 08.30 WIB).

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang menyatakan bahwa:

“...Memiliki curah hujan yang tinggi dapat memberikan nilai plus bagi perusahaan kami dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat akan air bersih karena dengan adanya hujan, persediaan air bersih didalam tanah akan selalu optimal. beda kalau pada musim kemarau tiba, air tanah akan mengalami penurunan karena air tersebut tidak dapat dijangkau oleh pipa. Hal inilah yang sering terjadi di daerah krisis air sehingga kebutuhan air bersih mereka tidak dapat terpenuhi...”. (wawancara, 1 Februari 2016, Pukul 09.15 WIB).

Memiliki curah hujan yang tinggi inilah yang menjadi peluang bagi pihak PDAM Kabupaten Probolinggo untuk dijadikan sumber air baku dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air pada saat musim kemarau tiba dengan cara menyimpan air hujan dimusim penghujan sebanyak-banyaknya untuk dapat digunakan dimusim

kemarau tiba. Kebanyakan masyarakat di daerah yang mengalami krisis air memang sudah memanfaatkan air hujan sebagai sumber utama untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari pada saat musim penghujan tiba. Permasalahannya pada saat musim kemarau tiba persediaan air bersih habis sehingga daerah tersebut mengalami krisis air bersih.

Penjelasan di atas diperkuat oleh pendapat Bapak Sawer selaku Ketua RT 16 dan warga di Desa Tegalsono Kecamatan Tegalsiwalan, daerah yang mengalami krisis air bersih:

“...Pada saat musim hujan tiba, di desa ini tidak mengalami kekurangan air sebab rata-rata warga sini memanfaatkan air hujan untuk dapat memenuhi kebutuhan air sehari-hari. Sedangkan pada saat musim kemarau tiba kami semua kesulitan untuk mencari air minum. Oleh karena itu, kami semua terpaksa menggunakan air sungai untuk memenuhi kebutuhan kami. Meskipun secara kualitas itu tidak layak untuk dijadikan sebagai air minum...” (wawancara, 8 Februari 2016, pukul 11.00 WIB)

Apabila melihat data yang ada di atas bahwasannya masyarakat sudah memanfaatkan air hujan tersebut untuk memenuhi kebutuhannya. Tetapi daya tampung untuk tempat penampungannya masih relative kecil. Oleh karena itu, PDAM Kabupaten Probolinggo harus memanfaatkan air hujan seoptimal mungkin agar kebutuhan masyarakat di daerah krisis air pada saat musim kemarau tiba dapat

terpenuhi sampai musim kemarau berakhir yakni dengan membuat penampungan yang relatif besar agar daya tampung airnya juga semakin besar.

b. Tersedianya sumber air baku yang melimpah

Persediaan sumber air baku di daerah Kabupaten Probolinggo sangat melimpah. Hal ini karenasecara geografis Kabupaten Probolinggo terletak antara $7^{\circ}40'$ – $8^{\circ}10'$ Lintang Selatan dan $112^{\circ}50'$ – $113^{\circ}30'$ Bujur Timur, sehingga secara topografi Kabupaten Probolinggo mempunyai kondisi geografis yang terdiri dari dataran rendah pada bagian utara, lereng gunung pada bagian tengah dan dataran tinggi pada bagian selatan, dengan tingkat kesuburan dan pola penggunaan lahan yang berbeda (Kabupaten Probolinggo dalam angka 2015).

Secara karakteristik diatas, maka Kabupaten Probolinggo memiliki 25 sungai yang mengalir, 9 danau, air tanah yang mudah dijangkau, dan memiliki air laut yang luas sebab ada sebagian wilayah kabupaten Probolinggo merupakan wilayah pesisir serta daerah pegunungan yang memiliki air dengan kualitas yang bagus.

Sungai-sungai yang mengalir di wilayah Kabupaten Probolinggo tersebut sangat dipengaruhi oleh iklim yang berlangsung tiap tahun. Pada saat musim kemarau, sebagian

besar sungai yang mengalir mengalami kekeringan kecuali sungai-sungai besar (yaitu sungai-sungai utama) yang masih tergenang terus sepanjang tahun.

Tabel 4.13. Sungai di Kabupaten Probolinggo

No.	Nama Sungai	Panjang	Lebar	Debit Air	Baku Lahan	Lokasi Cabang Dinas Pengairan
		(Km)	(M)	(Minimum)	(Ha)	
1	K. Rondoningo	95,20	26,00	± 200	3.36	Cabdin. Kraksaan
2	K. Pandan Laras	43,50	26,00	± 1.300	2.85	Cabdin. Kraksaan
3	K. Kertosono	39,70	25,00	± 100	570.00	Cabdin. Kraksaan
4	K. Kandang Jati	8,00	8,00	± 100	507.00	Cabdin. Kraksaan
5	K. Besuk	13,20	8,00	± 100-200	173.00	Cabdin. Kraksaan
6	K. Jabung	20,50	8,00	± 300	465.00	Cabdin. Kraksaan
7	K. Pancarlagas	85,70	50,00	± 200	3.30	Cabdin. Kraksaan
8	K. Legundi	12,50	6,00	-	-	Cabdin. Probolinggo
9	K. Paiton	18,00	20,00	± 100	454.00	Cabdin. Kraksaan
10	K. Kresek	24,50	25,00	± 100	786.00	Cabdin. Kraksaan
11	K. Taman	24,10	12,00	± 5-10	240.00	Cabdin. Kraksaan
12	K. Curah Manjangan	5,00	9,00	± 50	34.00	Cabdin. Probolinggo
13	K. Klumpit	12,50	12,00	± 50	53.00	Cabdin. Probolinggo
14	K. Lumbang/Bayeman	17,50	13,00	± 75	125.00	Cabdin. Probolinggo
15	K. Blibis	20,00	15,00	-	-	Cabdin. Probolinggo
16	K. Blabo	10,00	10,00	± 50	213.00	Cabdin. Probolinggo
17	K. Besi	15,50	15,00	± 5-10	183.00	Cabdin. Probolinggo
18	K. Patalan	22,50	18,00	± 50	72.00	Cabdin. Probolinggo
19	K. Kedung Galeng	38,00	35,00	± 100	564.00	Cabdin. Probolinggo
20	K. Banyubiru	11,00	18,00	± 300	697.00	Cabdin. Probolinggo
21	K. Gending	20,00	20,00	± 300	-	Cabdin. Probolinggo
22	K. Klaseman	11,00	15,00	± 100-200	-	Cabdin. Probolinggo
23	K. Pekalen	35,10	35,00	± 3.300	6.98	Cabdin. Probolinggo
24	Afour Bujel	2,00	5,00	-	-	Cabdin. Probolinggo
25	K. Lawean	16,70	25,00	± 200	369.00	Cabdin. Probolinggo

Sumber : Kabupaten Probolinggo Dalam Angka, 2015

Keterangan : -) Tidak ada data

Selain sungai di Kabupaten Probolinggo juga terdapat danau/ranu yaitu Ranu Segaran, Ranu Agung, Ranu Segaran Duwas dan Ranu Gedong yang belum di dayagunakan sebagaimana mestinya. Lokasi semua danau

tersebut berada di Kecamatan Tiris, sedang lokasi desanya dapat dilihat pada Tabel.4.14., yakni seperti berikut:

Tabel. 4.14
Danau atau Ranu di Kabupaten Probolinggo

No	Nama Danau	Luas (Ha)	Lokasi
1.	Ranu Segaran*	30.000	Desa Segaran, Kecamatan Tiris
2.	Ranu Agung* Segaran Agung	20.813	Desa Ranuagung, Kecamatan Tiris
3.	Ranu Segaran Duwas*	23.000	Desa Tlogoargo, Kecamatan Tiris
4.	Ranu Merah*	18.000	Desa Andungsari
5.	Ranu Gedang*	10.000	Desa Andung Sari, Kecamatan Tiris
	Ranu Citakan*	-	Desa Andung Sari, Kecamatan Tiris
	Ranu Kembar*	-	Desa Andung Sari, Kecamatan Tiris
	Ranu Bintaro*	-	Desa Andung Sari, Kecamatan Tiris
6.	Danau Ronggojalu	2,5	Kecamatan Tegalsiwalan

Sumber : Kabupaten Probolinggo Dalam Angka, 2015

Keterangan : -) Tidak ada data

Selain itu tercatat pula sumur yang umumnya berupa sumur gali dan beberapa sumur bor. Kedalaman dari sumur-sumur gali berkisar 3-30 m. Kedalaman ini berarti air tanah dangkal sampai sedang dan sangat dipengaruhi oleh keadaan iklim, sedangkan kedalaman sumur bor yang merupakan air tanah dalam berkisar 40-200 m. Sumur bor yang sudah ada mempunyai debit yang cukup besar, sebagian untuk kebutuhan air minum dan sebagian besar lainnya diperuntukkan irigasi, hal ini mengingat pada saat musim kemarau sebagian besar daerah mengalami kekeringan.

Ditinjau dari sisi kedalaman air tanah, 62,56 % dari luas wilayah Kabupaten Probolinggo memiliki kedalaman

>90 m; seluas 11,17 % kedalaman air tanahnya antara 60 – 90 m; dan selebihnya 26,27 % mempunyai kedalaman air tanah < 60 m.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Adi Kusman, ST selaku Sub bagian Produksi PDAM Kabupaten Probolinggo, yakni sebagai berikut :

“...Kabupaten Probolinggo memang sebenarnya memiliki sumber air baku yang sangat melimpah. Hal ini terbukti bahwa PDAM Kabupaten Probolinggo memanfaatkan air tanah, dan sebagian sumber mata air seperti mata air ronggojalu, mata air tancak, mata air sumber duren, mata air madakaripura dan rencananya ranau Agung juga akan dijadikan sumber air baku, sehingga sumber-sumber air baku lainnya masih tidak digunakan sebagaimana semestinya...” (wawancara, 3 Februari 2016, pukul 08.30 WIB).

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang menyatakan bahwa:

“...Keberadaan sumber air baku yang tersedia memang sangat melimpah. Itulah yang menyebabkan cakupan kami masih belum optimal, salah satunya yaitu karena kebanyakan masyarakat masih menggunakan sumur dengan memanfaatkan sumber air tanah yang persediaanya masih sangat melimpah, kedepannya kami berusaha untuk memperluas cakupan kami agar persediaan air tanah tidak berkurang...” (wawancara, 1 Februari 2016, Pukul 09.15 WIB).

Adanya sumber air baku yang tersedia sangat melimpah ini merupakan suatu potensi yang sangat luar biasa untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat di daerah krisis air bersih pada musim kemarau tiba. Oleh

karena itu, sumber-sumber air baku tersebut harus dimanfaatkan sedemikian rupa oleh PDAM Kabupaten Probolinggo agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat terutama yang berada di daerah krisis air.

Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Sawer selaku Ketua RT 16 dan Warga di Desa Tegalsono, daerah yang mengalami krisis air bersih, berpendapat bahwa:

“...Di desa kami ini sebenarnya tidak terlalu jauh dengan keberadaan ranau dan sungai yaitu ranau Ronggojalu yang jauhnya kira-kira 6-7 km dari desa kami. Apabila pada musim kemarau tiba dan desa kami dilanda krisis air bersih, maka semua warga di desa Tegalsono ini mengambil air yang ada di ranau tersebut. Ada yang berjalan kaki dan ada juga yang membawa kendaraan bermotor...” (wawancara, 8 Februari 2016, pukul 11.00 WIB)

Apabila melihat data diatas maka sebenarnya di daerah Kabupaten Probolinggo memiliki sumber air baku yang sangat banyak keberadaannya. Kalau semua sumber air baku tersebut dapat dikelola dengan baik oleh pemerintah melalui PDAM Kabupaten Probolinggo yang bertanggung jawab mengola air bersih, maka tidak ada lagi daerah yang mengalami krisis air bersih. Melalui usaha tersebut maka program dari pemerintah daerah bahwa pada tahun 2018 di daerah kabupaten probolinggo tidak ada lagi daerah yang mengalami krisis air bersih.

c. Adanya dukungan dari pemerintah pusat dan daerah

Dukungan dari berbagai pihak baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo sebagai sebuah organisasi milik pemerintah daerah yang berbentuk BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) yang mewadahi kepentingan publik didalamnya.

Dukungan yang diberikan oleh pemerintah pusat untuk meningkatkan kinerja dari PDAM dalam memenuhi kebutuhan masyarakat biasanya berupa peraturan-peraturan pada tingkat pusat dan uluran dana baik berupa dana hibah atau APBN misalnya pada tahun 2015 kemarin PDAM menerima bantuan dana dari APBN untuk proyek pembangunan pipanisasi di daerah krisis air bersih. Sedangkan dukungan yang diberikan oleh pemerintah daerah berupa peraturan-peraturan, program dan dana dari APBD misalnya tahun 2014 kemarin bupati meluncurkan dana untuk pemasangan pipa di Desa Tegalsono Kecamatan Tegalsiwalan agar tidak akan mengalami krisis air bersih lagi pada saat musim kemarau tiba.

Selain itu, dukungan dari berbagai pihak dalam menangani krisis air bersih seperti BPBD Kabupaten Probolinggo, Dinas PU, Cipta Karya Kabupaten

Probolinggo, dan WSLIC dan HIPPAM yang dibentuk oleh Pemerintah Provinsi untuk menangani krisis air bersih di Jawa Timur, serta pihak swasta.



Gambar 4.2 Berbagai Dukungan Datang Untuk Menangani Krisis Air Bersih

Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, berpendapat bahwa:

“...Selama ini dukungan dari pemerintah sendiri sudah sangat optimal. Misal saja kemarin pemerintah pusat memberikan bantuan berupa dana hibah kepada kami dan kami gunakan untuk pembangunan proyek pipanisasi di daerah krisis air dan selain itu banyak pihak-pihak yang juga membantu menangani krisis air bersih di Kabupaten Probolinggo...”(wawancara, 1 Februari 2016, Pukul 09.15 WIB)

Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Sawer selaku Ketua RT 16 dan Warga di Desa Tegalsono, daerah yang mengalami krisis air bersih, berpendapat bahwa:

“...Tahun 2014 kemarin didesa kami memang diberikan bantuan berupa saluran pipa-pipa yang dipasang dari sumber air yang ada di ronggojalu kemudian disalurkan kerumah-rumah penduduk...”(wawancara, 8 Februari 2016, pukul 11.00 WIB)

Dukungan yang diberikan oleh pemerintah pusat dan daerah selama ini kepada PDAM Kabupaten Probolinggo sudah sangat optimal. Sebab, untuk menangani krisis air bersih ini merupakan salah satu bagiandari program pemerintah, baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sehingga tidak heran apabila berbagai dukungan dan bantuan datang untuk mendistribusikan dan menyediakan air bersih di daerah krisis air. Oleh karena itu, ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

d. Adanya Kemajuan Teknologi

Adanya kemajuan yang terjadi pada teknologi yang ada. Hal ini sangat berguna apabila dapat membantu manusia dalam melakukan aktivitasnya agar pekerjaan dapat lebih ringan yang dilakukan oleh manusia dalam arti lebih mudah, cepat dan hasil yang didapatkan juga semakin baik. Oleh karena itu, nantinya manusia-manusia selalu berhubungan atau bekerja sama dengan teknologi

Pada saat ini perkembangan teknologi yang sangat pesat. Banyak teknologi yang ditemukan untuk pengelolaan disektor air bersih. Melalui hal tersebut maka secara langsung maupun secara tidak langsung akan membantu pihak PDAM tersebut dalam pengelolaan air bersih. Perkembangan teknologi dalam pengelolaan air bersih merupakan aspek yang paling penting bagi PDAM Kabupaten Probolinggo.

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Lutfi Imam Wahyudi, ST, M.Si selaku Kasub Bag. Perencanaan Teknik PDAM Kabupaten Probolinggo, seperti berikut:

“...Sekarang ini memang kemajuan teknologinya luar biasa dibidang pengelolaan air. Contohnya seperti negara jepang dan singapura. Di negara jepang ia memiliki peralatan raksasa dimana peralatan tersebut dapat mengubah air laut menjadi air minum dengan porsi yang sangat besar. Beda dengan di negara singapura, disana memiliki alat dimana air limbah dapat didaur ulang menjadi air minum. Nah teknologi seperti inilah yang perlu dimiliki oleh kita untuk dapat memenuhi kebutuhan air bersih di masa depan...”
(wawancara, 4 Februari 2016, pukul 07.15 WIB)

Inovasi teknologi yang semakin pesat seperti alat untuk mengubah air laut menjadi air minum, alat untuk mengubah air kotor menjadi air minum, dll. Hal ini merupakan menjadi peluang bagi PDAM Kabupaten Probolinggo karena dengan adanya kemajuan teknologi tersebut dapat meningkatkan kinerja PDAM dalam menyediakan air bersih. Akan terjadi ancaman bagi PDAM

Kabupaten Probolinggo apabila dengan adanya kemajuan teknologi ini tidak dapat digunakan secara baik oleh organisasi.

Kemajuan teknologi yang terjadi pada saat ini menjadi peluang bagi PDAM Kabupaten Probolinggo. Terbukti dengan adanya dengan adanya kemajuan teknologi ini sumber air baku yang kotor dan air laut dapat diubah menjadi air minum sehingga dapat membatu menyediakan air bersih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan demikian masyarakat dapat terpenuhi kebutuhan akan air bersih tersebut sehingga tidak adalagi daerah yang mengalami krisis air bersih.

2) Ancaman

a. Kondisi Alam yang tidak mendukung

Salah satu faktor yang menjadi ancaman bagi PDAM Kabupaten Probolinggo yakni salah satunya adalah factor alam yang terjadi. Adanya faktor alam seperti banjir, longsor, gunung meletus dan musin kemarau yang berkepanjangan sehingga hal ini mempengaruhi kondisi air bersih yang tersedia di daerah tersebut. Seperti halnya yang terjadi pada tahun 2015 kemarin, di daerah Kabupaten Probolinggo dihadapkan dengan musim kemarau yang berkepanjangan sehingga mengakibatkan 11 Kecamatan

dan 33 Desa di Kabupaten Probolinggo terjadi krisis air bersih.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat bahwa:

“...2015 kemarin daerah yang mengalami krisis air bersih meningkat ada sekitar 40 desa yang tersebar di Kabupaten Probolinggo yang sedang mengalami krisis air bersih yang diakibatkan musim kemarau yang berkepanjangan...”
(wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Saiful Huda, ST selaku Sub Bagian Transmisi dan Distribusi PDAM Kabupaten Probolinggo, berpendapat bahwa:

“...Tahun 2015 kemarin banyak desa-desa di Kabupaten Probolinggo yang mengajukan permohonan untuk mengirimkan air bersih ke tempatnya padahal tempat tersebut sudah berlangganan PDAM. Hal ini terjadi karena dengan terjadinya musim kemarau yang panjang hal ini akan terjadi penyusutan sumber air yang berada didalam tanah sehingga air yang disalurkan tersebut tidak keluar...”
(wawancara, 5 Februari 2016, pukul 09.00 WIB)

Dengan melihat penjabaran yang tertera diatas bahwa secara langsung maupun tidak langsung factor alam sangat mempengaruhi dalam hal menyediakan air bersih di daerah krisis air. Hal ini yang menjadi ancaman bagi PDAM dalam mendistribusikan dan menyediakan air bersih di daerah yang sedang mengalami krisis air bersih serta juga menjadi ancaman bagi masyarakat karena apabila da

factor alam yang tidak bersahabat maka kondisi air bersih yang tersedia dapat tercemar maupun habis.

b. Kelestarian Lingkungan yang semakin menurun

Kelestarian lingkungan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terhadap ketersediaan dan kualitas sumber daya air yang ada. Oleh karena itu, kelestarian lingkungan di daerah Kabupaten Probolinggo harus selalu dijaga agar lingkungan yang ada tidak rusak dan nantinya tidak akan merusak lingkungan. Menjaga kelestarian lingkungan berarti menjaga ketersediaan sumber air untuk kebutuhan masa depan. Kondisi lingkungan yang ada di daerah Kabupaten Probolinggo saat ini mulai terlihat kurang dilestarikan.

Banyaknya kerusakan lingkungan yang terjadi karena adanya penebangan pohon secara liar dan peralihan lahan menjadi pertanian dan perumahan mengakibatkan kelestarian lingkungan yang ada di Kabupaten Probolinggo semakin terancam. Perubahan guna lahan di wilayah tangkapan air tersebut akan menyebabkan daya serap air hujan menjadi menurun. Sedangkan air dari hujan inilah merupakan salah satu sumber air baku yang digunakan PDAM Kabupaten Probolinggo dan masyarakat yang berada di daerah krisis air.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Saiful Huda, ST selaku Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi PDAM Kabupaten Probolinggo, berpendapat bahwa:

“...Dari tahun ke tahun kelestarian alam di daerah Kabupaten Probolinggo memang mengalami kerusakan. Hal ini sangat dikawatirkan oleh kami jika kerusakan lingkungan ini terjadi pada daerah sumber mata air sana maka akan berpengaruh pada ketersediaan sumber air yang kami gunakan nantinya...”(wawancara, 5 Februari 2016, pukul 09.00 WIB)

Pada dasarnya kondisi lingkungan yang terjadi di daerah sumber air pada saat ini memang mengalami kerusakan. Hal ini disebabkan dengan adanya pembukaan lahan baru di daerah tangkapan air hujan sehingga hal ini dapat menyebabkan ancaman bagi PDAM Kabupaten Probolinggo karena dengan terjadi kerusakan lingkungan dalam jangka panjang mengakibatkan terjadinya penurunan serapan air hujan secara kontinuitas.

c. Kesadaran Masyarakat Rendah

Masyarakat merupakan unsur yang paling menentukan dalam keberhasilan suatu program dari pemerintah. Sebab masyarakat merupakan suatu yang dijadikan obyek dalam pembangunan. Kualitas masyarakat juga akan menentukan berhasil tidaknya suatu program yang dijalankan. Sebab apabila sarana dan prasarana

penunjang yang telah disediakan tidak didukung dengan kualitas masyarakat yang baik, maka sarana dan prasarana yang sudah tersedia tersebut akan cepat rusak. Masyarakat Kabupaten Probolinggo yang ada di daerah krisis air tersebut bermacam-macam karakternya, ada yang mempunyai kualitas yang baik serta ada juga yang sebaliknya.

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, berpendapat bahwa:

“...Yang menjadi ancaman kami juga kesadaran masyarakat di daerah krisis air, banyak sarana dan prasarana yang telah tersedia tidak dipelihara dengan baik bahkan adapula sarana dan prasarana tersebut dirusak maupun dicuri oleh masyarakat. Misalnya pipa besi, tandon, maupun pompa...” (wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB).

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Sawer selaku ketua RT 16 dan Warga di Desa Tegalsono, daerah yang mengalami krisis air bersih, berpendapat bahwa:

“...warga kami memang bermacam-macam sifatnya, ada yang mempunyai rasa memiliki sarana dan prasarana tersebut tapi ada juga yang tidak peduli akan keberadaan sarana dan prasarana tersebut. tetapi sebagian besar warga kami peduli mas mengenai keberadaan sarana dan prasarana tersebut...” (wawancara, 8 Februari 2016, pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan penjelasan yang tertera diatas bahwa sebegus apapun strategi maupun program yang dikeluarkan oleh pemerintah apabila tidak ditunjang oleh kesadaran

masyarakat untuk mempunyai rasa kesadaran untuk memiliki fasilitas yang telah diberikan tersebut, maka program tersebut tidak akan berfungsi dan impactnya program tersebut gagal. Oleh karena itu, diharapkan bukan hanya pemerintah saja yang melakukan usaha-usaha dalam menanggulangi krisis air tersebut, dukungan mapapun partisipasi pihak masyarakat juga dibutuhkan dalam menangani permasalahan krisis air bersih ini.

d. Kondisi jalan yang tidak mendukung

Jalan atau medan merupakan aspek yang paling diperhitungkan dalam proses pendistribusian air bersih ke daerah yang sedang mengalami krisis air. Kebanyakan daerah yang sedang mengalami krisis air adalah daerah dataran tinggi sehingga kondisi jalan tersebut akan naik dan keadaan jalan didaerah tersebut juga masih banyak yang rusak. Maka hal ini yang menjadi ancaman bagi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam mendistribusikan atau menyediakan air bersih di daerah krisis air.



Gambar 4.3 Warga saat mengambil air dari truk tangki

Haltersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Saiful Huda, ST selaku Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi PDAM Kabupaten Probolinggo, berpendapat bahwa:

“...Hal yang terberat bagi kami dalam mendistribusikan air bersih ke daerah yang mengalami krisis air yaitu masalah medan mas. Medan tersebut kebanyakan menaik dan jalannya masih dalam bentuk macadam sehingga truk yang kami bawa sangat kesulitan untuk menjangkau daerah yang krisis itu mas...” (wawancara, 5 Februari 2016, pukul 09.00 WIB)

Hal senada juga dijelaskan oleh Bapak Drs. Bambang Lakmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, juga berpendapat bahwa:

“...Yang petugas khawatirkan saat kami mendistribusikan air bersih di daerah krisis air mungkin masalah medannya mas yang tidak mendukung, sebab kita membawa truk tangki dengan muatan 6000 liter. Apabila kita tidak hati-hati dengan kondisi jalan yang ada disana bisa-bisa kita celaka...” (wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Berdasarkan penjelasan yang ada diatas, bahwa salah satu yang menjadi kesulitan pihak PDAM Kabupaten Probolinggo dalam mendistribusikan air bersih salah satunya yakni medan. Medan yang tidak mendukung secara tidak langsung juga akan menghambat dalam proses pendistribusian air bersih di daerah krisis air.

2. Penilaian Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi dalam organisasi yang saling mempengaruhi serta berkaitan dengan visi, misi, dan mandat

organisasi tersebut dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengenali lingkungan internal yang berpotensi menimbulkan kekuatan dan kelemahan organisasi, yaitu dengan memantau sumber daya (*input*), strategi sekarang (proses) dan kinerja (*output*). Sedangkan untuk analisa terhadap lingkungan internal di PDAM Kabupaten Probolinggo bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam Penyediaan air bersih di daerah krisis air yang merupakan aspek-aspek yang membantu dan merintangai pencapaian misi dan pemenuhan mandatnya.

1) Kekuatan

a. Kuantitas pegawai yang cukup memadai

Jumlah pegawai juga sangat mempengaruhi besar kecilnya suatu perusahaan. Semakin banyak jumlah pegawai yang dimiliki perusahaan tersebut maka perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang besar. Begitu juga sebaliknya, semakin sedikit jumlah pegawai yang dimiliki maka semakin kecil perusahaan tersebut.

Apabila melihat jumlah pegawai PDAM Kabupaten Probolinggo. PDAM Kabupaten Probolinggo memiliki 315 orang. Terdiri dari 212 pegawai perusahaan, 58 calon pegawai perusahaan, 30 pegawai kontrak, 15 tenaga harian lepas. Bila dibandingkan dengan daerah cangkupan dari PDAM Kabupaten Probolinggo sudah lebih dari cukup.

Pegawai-pegawai tersebut bekerja sesuai dengan penempatannya masing-masing yang telah ditentukan..

Berikut ini merupakan rinciannya pegawai yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo:

Tabel 4.15
Status Pegawai PDAM Kabupaten Probolinggo Tahun 2015

No	Status Pegawai	Tahun 2015
1	Pegawai Negeri Sipil	1 Orang
2	Pegawai PDAM	211 Orang
3	Calon Pegawai PDAM	58 Orang
4	Pegawai Kontrak PDAM	30 Orang
5	Tenaga Harian Tetap	-
6	Tenaga Harian Lepas	15 Orang
	Jumlah	315 Orang

Sumber: Bagian Umum & Kepegawaian

Apabila melihat jumlah keseluruhan pegawai PDAM sebanyak 315 orang dirasakan sudah cukup memadai dengan jumlah pelanggan pada tahun 2015 sebanyak 78.294 jiwa (data bagian langganan). Apabiladirasiokan karyawan dengan pelanggan maka hasilnya 4 per seribu. Oleh karena itu, dengan jumlah pegawai pada saat ini maka PDAM Kabupaten Probolinggo memiliki pegawai yang memadai sebab ukuran idealnya yakni 4-5 per 1.000 pelanggan. Apalagi setiap musim kemarau tiba di daerah Kabupaten Probolinggo sedang mengalami permasalahan krisis air bersih. Melihat permasalahan tersebut dan melihat kekuatan yang dimiliki yakni jumlah pegawai yang dimiliki cukup memadai sehingga pihak PDAM Kabupaten Probolinggo tidak

merasa kualahan untuk melayani masyarakat yang sedang mengalami krisis air.

Hal ini sama dengan yang disampaikan oleh Ibu Lusiana, S.sos selaku Kasub Bagian Umum & Kepegawaian PDAM Kabupaten Probolinggo seperti berikut:

“...Karyawan yang ada pada perusahaan kami saya rasa sudah cukup memadai. Sebab apabila di rasio karyawan per seribu pelanggan itu menunjukkan perbandingan jumlah pegawai dengan jumlah pelanggan mungkin sekitar lebih dari 4 per seribu. Coba mari kita hitung bersama-sama pasti nanti ketemunya lebih dari 4 per seribu. Oleh sebab itu, dengan kondisi seperti ini tentunya memang sudah cukup baik untuk melayani masyarakat...” (wawancara, 2 Februari 2016, pukul 07.15 WIB)

Pendapat tersebut juga diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang menyatakan bahwa:

“...Jumlah karyawan yang kita punya memang sudah ideal. Rasio karyawan kita saat ini sekitar 4per seribu pelanggan keatas. Hal ini tentunya sudah ideal. Kondisi idealnya itu 4 sampai 5 per seribu pelanggan. Apalagi berbagai permasalahan datang, salah satunya mengenai masyarakat yang mengalami kekurangan air bersih dari tahun ketahun semakin meningkat. PDAM sebagai BUMD yang memiliki tugas pokok meningkatkan kesejahteraan masyarakat diwajibkan untuk dapat membantu masyarakat di daerah krisis air tersebut. Oleh karena itu kedepannya kita mengusahakan akan menambah cakupan layanan maka kita juga akan usahakan pegawai PDAM akan ikut tambah agar sesuai dengan ukuran idealnya...” (wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Melihat data diatas dan pengamatan secara langsung oleh peneliti, dari jumlah keseluruhan PDAM memiliki

pegawai sebanyak 315 orang. Hal ini sudah cukup memadai dan mampu melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini menjadi kekuatan bagi PDAM dalam mengatasi permasalahan krisis air bersih di daerah Kabupaten Probolinggo agar selalu maksimal memberikan layanan kepada masyarakat. Apabila kedepannya jumlah daerah yang mengalami krisis air bersih bertambah, maka pihak PDAM Kabupaten Probolinggo akan menambah jumlah cakupan air bersih dan secara tidak langsung jumlah pelanggan PDAM juga akan bertambah sehingga pihak PDAM Kabupaten Probolinggo harus menambahkan jumlah karyawan agar ideal dengan jumlah pelanggan.

b. Semangat kerja pegawai yang cukup baik

Pegawai merupakan salah satu element yang paling penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, untuk memperlancar proses kegiatan didalam suatu organisasi dibutuhkan kinerja pegawai yang mempunyai semangat atau etos kerja yang optimal. Semangat atau etos pegawai tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek, salah satunya dinilai dari tingkat presensi pegawai dan disiplin pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Apabila dilihat secara umum kondisi semangat kerja pegawai PDAM sudah cukup baik baik, apabila dilihat dari kehadiran dan kedisiplinan

pegawai. Kedisiplinan pegawai sangat dibutuhkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat agar pelayanan yang diberikan dapat secara prima.

Hal itu diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Lusiana, S.sos selaku Kasub Bagian Umum & Kepegawaian PDAM Kabupaten Probolinggo seperti berikut:

“...Apabila dilihat dari peresensi atau tingkat kehadiran dan kedisiplinan pegawai di PDAM ini cukup baik. Hal ini karena semenjak bapak lakmono menjabat sebagai direktur, beliau menuntut agar para pegawainya selalu disiplin (tidak terlambat) dan tidak pernah absen. Sehingga apabila ada pegawai yang berhalangan hadir maka pegawai tersebut diwajibkan izin. Sedangkan bagi mereka yang datangnya terlambat biasanya ada teguran dari kami atau dari pimpinannya secara langsung...”(wawancara, 2 Februari 2016, pukul 07.15 WIB)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Lakmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat bahwa:

“...Kedisiplinan pegawai di PDAM ini menurut saya sudah baik. Sebab semuanya itu sudah ada ketentuannya dan aturannya. Seperti jam masuk kerja itu sudah ada ketentuannya, masuknya jam 07.00 pagi apabila sudah datang para pegawai tersebut mengisi absen terlebih dahulu sebelum melakukan pekerjaan. Sebab di PDAM ini absensi juga diperhitungkan dalam proses penggajian karyawan. semua ini diatur dalam, peraturan bupati dan ditindaklanjuti dari direksi. Jadi mau tidak mau para karyawan harus mentaati aturan tersebut. Apabila ada karyawan sampai melanggar maka akan dikenakan sanksi...”(wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Dari analisa yang ada diatas dan pengamatan secara langsung sehingga peneliti menyimpulkan bahwasannya

semangat atau etos kerja para pegawai di PDAM Kabupaten Probolinggo apabila dilihat dari tingkat kehadiran dan kedisiplinan kerja sudah cukup baik. Jadi hal inilah yang menjadi kekuatan bagi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam upaya memberikan pelayanan dalam pemenuhan kebutuhan air bersih terutama di daerah krisis air agar cita-cita atau visi dan mandat yang diemban PDAM Kabupaten Probolinggo dapat tercapai dengan baik.

c. *Team Work* Pegawai Relatif Baik

Kerjasama merupakan suatu hal yang dibutuhkan atau diperlukan oleh setiap pegawai didalam suatu organisasi dengan tujuan agar cita-cita atau visi organisasi tersebut dapat tercapai. Kerjasama ini dapat dilihat dari proses komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh setiap pegawai dalam melakukan atau mengerjakan tugasnya. Pada lingkungan PDAM Kabupaten Probolinggo kerjasama yang dilakukan oleh para pegawai yang satu dengan pegawai lainnya sudah relative baik. Semua ini dapat terlihat dari proses interaksi dan komunikasi antar pegawai yang relatif baik dalam mengemban atau melakukan pekerjaannya.

Hal mengenai semangat kerja di PDAM Kabupaten Probolinggo tersebut juga diungkapkan oleh Ibu Lusiana,

S.sos selaku Kasub Bagian Umum & Kepegawaian PDAM

Kabupaten Probolinggo seperti berikut:

“...Kerjasama yang dilakukan oleh pegawai disini selama ini menurut saya sudah bagus. Dengan kondisi PDAM Kabupaten Probolinggo yang pada saat ini mengalamimasa-masa kesulitan sebab berbagai permasalahan yang datang, kami semua bersama-sama untuk selalu menghadapinya. Kami juga mempunyai kata-kata semangat yaitu “*We Can*” agar kita semua dapat bersemangat dalam bekerja...” (wawancara, 2 Februari 2016, pukul 07.15 WIB)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Drs.

Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM

Kabupaten Probolinggo, yang mengemukakan bahwa::

“...Kerjasama antar pegawai secara keseluruhan sudah bagus. Karena kita disini tidak bisa bekerja sendiri-sendiri kita harus saling kerjasama. Contohnya pada saat mendistribusikan air bersih ke daerah yang mengalami krisis air, bagian transmisi distribusi yang bertugas untuk menjaga ketersediaan kuantitas, kualitas, kontinuitas air untuk diberikan kepada masyarkat yang mengalami krisis air bersih, maka bagian transmisi distribusi juga membutuhkan bagian produksi untuk pengambilan air. begitu juga dengan bagian yang lain. Oleh karena itu, semua bagian harus mempunyai komunikasi dan koordinasi yang baik dalam tugasnya...” (wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Dengan melihat penjelasan yang dijabarkan diatas maka dapat disimpulkan bahwasannya kerjasama yang dilakukan oleh pegawai PDAM Kabupaten Probolinggo relative baik dalam menyediakan air bersih untuk masyarakat terutama di daerah krisis air. Para pegawai di PDAM Kabupaten Probolinggo sudah melakukan koordinasi dan komunikasi yang baik dalam menjalankan

mandat yang sudah diembannya, baik itu antar pegawai, antar sub-sub bagian, antar bagian maupun antar unit-unit di PDAM Kabupaten Probolinggo. Kerjasama ini dibutuhkan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dengan tujuan untuk mengatasi permasalahan yang semakin kompleks dan salah satunya seperti yang terjadi setiap musim kemarau tiba jumlah masyarakat yang terlayani oleh PDAM juga semakin meningkat dalam menyediakan air bersih. Sebab PDAM harus menyediakan air bersih di daerah yang mengalami krisis air.

d. Pelayanan yang diberikan cukup baik

Adanya kantor cabang yang tersebar merupakan suatu kekuatan untuk menjangkau daerah-daerah yang mengalami kesulitan untuk memenuhi kebutuhannya akan air bersih. Masyarakat tidak perlu ke kantor pusatnya, melainkan hanya pada kantor cabang yang berada di terdekat dengan daerahnya untuk menyambungkan pipa ke rumahnya. PDAM Kabupaten Probolinggo memiliki 13 unit yang tersebar di beberapa kecamatan di Kabupaten Probolinggo. Hal ini berfungsi agar dari segi memberikan pelayanan kepada masyarakat lebih mudah. Melalui cara ini masyarakat tidak perlu mendatangi langsung ke kantor pusat PDAM Kabupaten Probolinggo yang berada di

kecamatan leces melainkan mereka hanya mendatangi kantor cabang saja untuk membayar, menyampaikan keluhan, dan menyambungkan pipa PDAM ke rumah masyarakat.

Hal ini juga di sampaikan oleh Ibu Dwi Soetijowati, S.sos selaku Kepala Bagian Hubungan Langgan PDAM Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat sebagai berikut:

“...Dalam hal memberikan pelayanan prima kepada masyarakat pihak kami sudah membangun kantor cabang berupa unit-unit yang tersebar di beberapa kecamatan kalau gak salah ada 13 unit PDAM Kabupaten Probolinggo. Hal ini agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat optimal...” (wawancara, 3 Februari 2016, Pukul 07.30 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat bahwa:

“...Kami memiliki beberapa kantor cabang yang tesebar di beberapa kecamatan Kabupaten Probolinggo. Upaya ini dilakukan agar proses pemberian layanan mengenai pemenuhan air bersih kepada masyarakat menjadi lebih optimal...” (wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Dari penjelasan diatas bahwa dengan adanya kantor cabang PDAM Kabupaten Probolinggo yang terbangun, maka hal ini akan mempermudah proses pemberian layanan kepada masyarakat. Apabila di daerahnya sedang mengalami krisis air bersih maka masyarakat tersebut bisa langsung menyambungkan pipa PDAM Kabupaten

Probolinggo ke rumahnya dengan cara mendatangi kantor cabang saja yang terdekat jadi masyarakat tidak perlu ke kantor pusatnya. Adanya kantor cabang ini maka diharapkan dapat memberikan dorongan kepada masyarakat bahwa untuk bergabung kepada PDAM Kabupaten Probolinggo sangat mudah.

2) Kelemahan

a. Kualitas SDM yang masih rendah

Sumberdaya Manusia merupakan salah satu unsur yang paling penting keberadaannya di dalam suatu organisasi. Sebab keberhasilan dan kemajuan suatu organisasi di tentukan oleh keberadaan SDM dalam suatu organisasi tersebut. Keberadaan SDM merupakan sebagai pelaku utama yang melaksanakan berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilaksanakan di dalam organisasi. Kualitas pegawai dalam suatu organisasi dapat diukur melalui tingkat pendidikan yang masing-masing pegawai miliki. Apabila melihat kualitas pegawai di PDAM Kabupaten Probolinggo rata-rata tingkat pendidikannya masih belum belum dikatakan optimal. Oleh karena itu, hal inilah yang nantinya dapat mempengaruhi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat terutama mengenai masalah menyediakan air bersih di daerah yang mengalami krisis air bersih.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Lusiana, S.sos selaku Kasub Bagian Umum & Kepegawaian PDAM Kabupaten Probolinggo seperti berikut:

“...Sumberdaya manusia yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo apabila dilihat dari tingkat kemampuan yang dimiliki itu sangat kurang sebagai pegawai perusahaan pelayanan public yang professional dan profit, rata-rata pegawai PDAM Kabupaten Probolinggo tingkat pendidikan dan program keahliannya masih belum sesuai dengan kebutuhan sehingga dalam memberikan pelayanan tidak dapat optimal...” (wawancara, 2 Februari 2016, pukul 07.15 WIB)

Pernyataan tersebut juga didukung oleh data mengenai jumlah pegawai, status pegawai, dan tingkat pendidikan pegawai yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo pada tahun 2016.

Tabel 4.16
Tingkat pendidikan pegawai tahun 2016

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	S2	5 Orang
2	S1	68 Orang
3	D3	36 Orang
4	SLTA	173 Orang
5	SLTP	25 Orang
6	SD	8 Orang
	Jumlah	315 Orang

Sumber: Bagian Umum dan Kepegawaian, 2015

Dari tabel diatas terlihat bahwa pegawai PDAM terdiri dari :

- 5 orang berpendidikan Pasca Sarjana atau 1,59 %

- 68 orang berpendidikan Sarjana atau 21,59%
- 36 orang berpendidikan Diploma atau 11,43%
- 173 orang berpendidikan SLTA atau 54,92 %
- 25 orang berpendidikan SLTP atau 7,94%
- 8 orang berpendidikan SD atau 2,54%

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa jumlah pegawai PDAM Kabupaten Probolinggo terbesar diduduki oleh pegawai yang berpendidikan SLTA. Yaitu 54,92%, Sedangkan pegawai yang berpendidikan sarjana dan pasca sarjana masing-masing hanya sebesar 68 orang atau 21,59% dan 5 orang atau 1,59 %. Namun, kebanyakan sarjana yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo jurusan dan program keahliannya tidak sesuai dengan jabatan yang sedang didudukinya sehingga PDAM Kabupaten Probolinggo masih kurang memiliki tenaga ahli yang sesuai dibidangnya.

Hal senada juga di ungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Lakmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, berpendapat bahwa::

“...Pihak PDAM Kabupaten Probolinggo sebenarnya memang kekurangan pegawai yang ahli dibidangnya. Misal jabatan seperti tenaga pengelolaan dan pengembangan SDM (HRD) teknik sipil, kimia, mikro biologi, lingkungan, komunikasi pelayanan public, analisis keuangan, perencanaan, dll. Kebanyakan sebagian jabatan masih diduduki oleh lulusan SLTA...” (wawancara, 1 Februari 2016)

Berdasarkan penjelasan yang ada diatas menunjukkan bahwa kualitas pegawai PDAM Kabupaten Probolinggo masih rendah karena PDAM sebagai perusahaan yang professional dan profit sebenarnya banyak dibutuhkan pegawai-pegawai yang berpendidikan tinggi, berkompeten di bidangnya masing-masing dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Apalagi di daerah Kabupaten Probolinggo sedang mengalami permasalahan yakni terjadinya krisis air bersih sehingga dibutuhkan pemikiran-pemikiran dari karyawan dan pimpinan yang strategis dengan tujuan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

b. Cakupan pelayanan yang masih belum optimal

Cakupan pelayanan adalah merupakan wilayah atau daerah yang dapat terlayani oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Jumlah penduduk yang dapat dilayani pada tahun 2016 yang terdiri dari sambungan rumah sebesar 78,294 jiwa, sedangkan jumlah penduduk daerah yang terlayani sebesar 303.671 jiwa(Bagian Langganan). Untuk mengetahui besaran cakupan pelayanan PDAM Kabupaten Probolinggo yakni sebagai berikut hasil perbandingan jumlah penduduk yang terlayani dengan jumlah total penduduk di Kabupaten Probolinggo sehingga diketahui hasilnya yaitu besar 25,79%. Sedangkan target nasional

untuk cakupan pelanggan sebesar 80%. Hal ini berarti untuk memenuhi target nasional perkotaan masih kurang 68,90%.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Ibu Dwi Soetijowati, S.sos selaku Kepala Bagian Hubungan Langgan PDAM Kabupaten Probolinggo, sebagai berikut:

“...Cakupan pelayanan perusahaan kita itu pada tahun ini masih jauh dari target yang ditetapkan oleh nasional yang sebesar. Untuk target nasional perkotaan 80% sedangkan pedesaan 60% target nasional. Diharapkan nanti pada akhir tahun 2018 wilayah cakupan kami meningkat sesuai dengan target Bupati...”(wawancara, 3 Februari 2016, pukul 10.00 WIB)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat bahwa:

“...Kedepannya kami mengusahakan jumlah yang terlayani oleh PDAM akan meningkat sesuai target yang sudah ditetapkan oleh bupati Kabupaten Probolinggo yakni memenuhi kebutuhan air bersih semua masyarakat dengan tujuan agar Kabupaten Probolinggo terbebas dari krisis air bersih...”(wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB).

Cakupan pelayanan diharapkan kedepannya dapat optimal yakni semua masyarakat Kabupaten Probolinggo dapat tersaluri oleh PDAM terutama untuk daerah dataran tinggi yang mengalami krisis air bersih setiap tahunnya. Oleh karena itu, sesuai dengan tugas pokoknya PDAM Kabupaten Probolinggo serta sebagai Badan Usaha Milik

Daerah harus dapat memenuhi dan melayani kebutuhan masyarakat akan air bersih.

c. Persediaan sarana dan prasarana yang masih kurang

Sarana dan prasarana merupakan suatu alat pendukung dalam suatu organisasi yang mutlak harus tersedia karena keberadaannya sangat dibutuhkan. Apabila sarana dan prasarana dalam organisasi memadai maka hal ini dapat memperlancar proses aktivitas organisasi. Sebaliknya, apabila sarana dan prasarana dalam organisasi tidak memadai maka hal tersebut dapat menghambat proses aktivitas organisasi. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai. Kondisi sarana dan prasarana yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo dalam penyediaan air bersih di daerah krisis air. Misalnya: kurangnya armada truk pengangkut air bersih untuk mendukung dalam proses pendistribusian air ke daerah krisis air bersih sehingga hal ini akan menghambat kinerja PDAM Kabupaten Probolinggo.

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Lutfi Imam Wahyudi, ST, M.Si selaku Sub Bagian Perencanaan Teknik PDAM Kabupaten Probolinggo, seperti berikut:

“...Bagian yang menangani bagaimana menyediakan air bersih di daerah krisis air itu memang bagian kami yaitu bagian teknik. Tetapi banyak beberapa fasilitas teknis masih sangat kurang seperti *watermeter portable* pelanggan

maupun *watermeter* induk, barometer tekanan air, venture meter, mesin las, GPS, komparator kualitas air serta sarana bongkar pompa dan yang paling utama yakni armada truk. Sebab armada truk ini digunakan oleh kami untuk mendistribusikan air... ”(wawancara, 4 Februari 2016, pukul 07.15 WIB)

Selain itu banyak peralatan-peralatan yang masih belum memadai khususnya fasilitas-fasilitas yang menunjang pekerjaan di bidang teknik. Sebab dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air merupakan tugas bagian teknik.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, berpendapat bahwa::

“...PDAM Kabupaten Probolinggo hanya memiliki 3 armada truk untuk mendistribusikan air bersih ke daerah yang berpotensi terjadi krisis air. Maka, hal ini kami terkendala untuk meyalurkan air bersih tersebut. Sedangkan daerah yang mengalami krisis air setiap tahunnya bertambah. Meskipun kami juga dibantu oleh pihak BPBD Kabupaten Probolinggo tapi tetap saja kami sangat membutuhkan beberapa armada truk agar kinerja kami mendistribusikan air bersih lebih optimal...”(wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Berdasarkan uraian yang ada di atas maka dapat disimpulkan kondisi sarana dan prasarana dilihat dari segi jumlah fasilitas yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo masih kurang, baik fasilitas secara umum maupun fasilitas penunjang terutama bagi pekerjaan dibidang teknik. Oleh karena itu, PDAM Kabupaten

Probolinggo sesegera mungkin untuk melengkapi dan menambah jumlah fasilitas yang memang masih kurang demi menunjang pekerjaan dalam menyediakan air untuk masyarakat terutama di daerah krisis air.

d. Kondisi Keuangan yang buruk

Keuangan merupakan faktor pendukung dalam menjalankan suatu program kerja atau kegiatan di dalam suatu organisasi. Sumber keuangan yang dipergunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo yang berfungsi sebagai faktor pendukung yakni berasal dari APBD, APBN, penjualan air dan non air. Aspek keuangan yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo saat ini mengalami kondisi yang tidak baik. Permasalahan ini yang nantinya dapat mempengaruhi pihak PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Apalagi untuk menyediakan air bersih di daerah krisis air pihak PDAM tidak memperoleh keuntungan hanya untuk menjalankan tugas pokoknya sebagai BUMD sehingga hal berdampak negatif untuk mendistribusikan air bersih karena tidak didukung dengan aspek keuangan yang baik.

Hal ini dikemukakan oleh Ibu Umi Hardanik, S.sos selaku Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan PDAM Kabupaten Probolinggo, yakni sebagai berikut :

“...Keuangan adalah kunci utama dari segala yang ada. Jadi yang paling terpenting dan diletakkan di nomor satu yaitu adalah uang. Kondisi keuangan yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo apabila di buat operasional, maka keuangan kita cuman ada 40% itu pun masih belum menyetor kepada pemerintah daerah. Jadi sekitar 15-20% keuangan kita yang dibuat untuk meningkatkan sarana dan prasarana...”(wawancara, 5 Februari 2016, pukul 09.00 WIB)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang menyatakan bahwa:

“...Perusahaan kami memang mempunyai kendala yang tidak sangat mendukung yaitu kondisi keuangan yang masih tidak sehat. Oleh karena itu, kami sangat optimis kedepannya aspek keuangan pada perusahaan kami ini kondisinya baik...” (wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Melihat uraian yang ada diatas maka pihak PDAM Kabupaten Probolinggo memang kesulitan masalah keuangan. Semua ini disebabkan karena dengan cangkupan wilayah yang tidak terlalu luas tetapi pegawainya semakin banyak, dan disisi lain pihak PDAM Kabupaten Probolinggo juga menyetorkan sebagian keuntungannya kepada pemerintah daerah, maka kondisi keuangan untuk meningkatkan sarana dan prasarana juga kecil atau tidak memadai sehingga secara langsung permasalahan ini dapat mempengaruhi pihak PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

3. Identifikasi Isu-Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi

Identifikasi isu-isu strategis merupakan langkah penting dalam proses perencanaan strategis. Isu strategis merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat perpaduan produk dan jasa, klien, biaya, keuangan, organisasi dan manajemen. Berdasarkan hasil penjabaran mengenai identifikasi faktor internal dan eksternal diatas, maka tahap selanjutnya yang dapat dilakukan yaitu tahap identifikasi isu-isu strategis. Pada tahap identifikasi isu-isu strategis yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo berkaitan dengan menyediakan air bersih didaerah krisis air. Berdasarkan hasil wawancara dan obeservasi bahwasannya terdapat beberapa permasalahan yang menjadi paling mendasar bagi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih, diantaranya:

Tabel 4.17
isu-isu Strategis dan Permasalahan

No.	Isu-isu strategis dan Permasalahan
1.	Persentase pelayanan air bersih relative rendah
2.	Pipa transmisi putus akibat adanya bencana alam
3.	Adanya HIPPAM yang tidak berorganisir dengan baik sehingga penyediaan air bersih tidak berjalan dengan baik
4.	Sering terjadi kebocoran pada pipainduk distribusi sehingga akan mengurangi distribusi ke masyarakat
5.	Kurangnya kantor unit dan gudang penyimpanan peralatan
6.	Masih rendahnya skill pegawai pada PDAM
7.	Masih kurangnya antisipasi dan masih rendahnya tingkat kesadaran masyarakat
8.	Wilayah kabupaten probolinggo beraneka ragam topografinya, terutama diwilayah selatan merupakan wilayah pegunungan dan perbukitan sehingga terkendala dalam pembanguan sistem penyediaan air bersih.
9.	Minimnya sarana dan prasarana

Sumber: Renstra PDAM Kabupaten Pobolinggo, 2013-2018

Berdasarkan uraian yang ada diatas dan hasil wawancara, isu yang paling strategis atau yang paling berpengaruh pada kinerja PDAM dalam

memperluas daerah cakupannya untuk mengatasi krisis air bersih yakni ada 4 (empat), diantaranya:

1. Minimnya sarana dan prasarana yang dimiliki;

Berdasarkan tugas pokok yang dimiliki, pemerintah daerah memberikan tugas kepada PDAM Kabupaten Probolinggo untuk memperluas daerah cakupan wilayahnya. Hal ini bertujuan agar Kabupaten Probolinggo terbebas dari Krisis Air Bersih. Guna mendukung kebijakan pemerintah daerah untuk memperluas daerah cakupan wilayahnya pihak PDAM Kabupaten Probolinggo membutuhkan penambahan dan perbaikan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Sebab pada saat ini sarana dan prasarana yang dimiliki masih kurang memadai. Banyak peralatan yang dimiliki PDAM terjadi kerusakan dan butuh peralatan baru untuk mengganti peralatan yang sudah rusak seperti pipa yang digunakan untuk mendistribusikan air bersih banyak yang sudah berkarat dan mengalami kebocoran.



Gambar 4.4 Tempat penyimpanan pipa PDAM Kabupaten Probolinggo

Selain itu jumlah armada truk tangki yang masih sangat kurang keberadaannya. Sebab keberadaan truk tangki digunakan

untuk mendistribusikan air bersih apabila daerah tersebut mengalami krisis air, baik itu termasuk daerah cakupannya maupun bukan daerah cakupannya.



Gambar 4.4 Armada truk tangki PDAM saat mendistribusikan air bersih kepada masyarakat

Oleh karena itu, dalam upaya untuk mendukung program dari pemerintah daerah pihak PDAM Kabupaten Probolinggo harus mempunyai beberapa armada truk tangki yang digunakan untuk mendistribusikan air bersih saat daerah di Kabupaten Probolinggo mengalami krisis air bersih pada musim kemarau tiba.

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Drs. Bambang Lasmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat bahwa:

“...Kami membutuhkan sarana dan prasarana yang lengkap untuk dapat menunjang proses pendistribusikan air bersih saat ini. rencananya kami ingin membangun proyek untuk mengubah sistem pompa yang saat ini kami miliki saat ini untuk memperluas cakupan pelayanan itu adalah sistem pompa gravitasi...” (wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Banyak sarana dan prasaran yang masih belum dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo untuk menunjang kinerja

perusahaan. Oleh karena itu, PDAM saat ini berusaha agar memperoleh bantuan dari pemerintah pusat dan daerah untuk dapat membangun, memperbaiki, dan membeli sarana dan prasarana penunjang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di daerah krisis air.

2. Kondisi keuangan yang tidak mendukung;

Seperti yang telah diuraikan diatas bahwa untuk memperbaiki dan menambah jumlah sambungan guna agar PDAM Kabupaten Probolinggo dapat memperluas daerah cakupan wilayahnya pasti membutuhkan aloasi dana atau anggaran. Pada saat ini anggaran atau dana yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo itu berasal dari APBN, APBD, dan hasil penjualan air tersebut. Oleh karena itu, PDAM sulit untuk meningkatkan sarana dan prasarananya karena terkendala dengan keuangan yang masih belum membaik.

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Drs. Bambang Lasmono, MM selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat bahwa:

“...Rata-rata peralatan yang kami miliki itu kebanyakan atas bantuan yang diberikan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan pihak swasta. Sebab untuk mengatasi permasalahan mengenai krisis air bersih ini kami tidak berdiri sendiri banyak pihak yang mendukung...”(wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 wib).

Dukungan yang datang dari berbagai pihak baik dari pemerintah pusat daerah ini merupakan suatu keuntungan yang

dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo untuk meningkatkan pelayannya kepada masyarakat. Banyak bantuan yang diberikan pemerintah pusat kepada PDAM Kabupaten Probolinggo seperti dana hibah untuk pembangunan sistem pompa gravitasi, pembangunan proyek pipanisasi di daerah krisis air, pekerjaan SPAM (Sistem Penyediaan Air Minum) Kawasan Khusus di (Tempat Pelelangan Ikan) dll. Melihat banyaknya bantuan dana hibah dari pemerintah dapat disimpulkan bahwasannya kondisi keuangan PDAM Kabupaten probolinggo tidak baik dan dapat dikatakan pula bahwa PDAM Kabupaten Probolinggo masih tergolong PDAM yang tidak sehat.

3. Rendahnya kualitas SDM yang dimiliki;

Permasalahan ini merupakan permasalahan yang sering ditemukan pada organisasi publik. Permasalahan mengenai rendahnya kualitas atau *skill* SDM yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo. Alat ukur untuk mengetahui tingkat kualitas SDM adalah tingkat pendidikan yang dimiliki setiap pegawai. Rata-rata pegawai yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo masih kebanyakan diduduki lulusan SLTA. Sedangkan untuk yang lulusan sarjana masih banyak yang masih belum sesuai dengan jurusannya. Melihat kondisi tersebut ini merupakan suatu isu yang strategis sebab perusahaan seperti PDAM harus membutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi

yang ahli dibidangnya guna untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan dalam mengelola air untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakatnya.

4. Rendahnya tingkat kesadaran masyarakat

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, bahwa partisipasi masyarakat sangat dibutuhkan dalam upaya mengatasi permasalahan mengenai krisis air bersih. Tetapi, tingkat kesadaran masyarakat di daerah krisis air yang rendah sehingga fasilitas yang diberikan tidak terawat dan umurnya tidak panjang. Berbagai macam kerusakan faslitas yang disediakan misalnya: corat-coret bak penampungan, mencuri pipa sambungan, dll



Gambar 4.6 Bak Penampungan yang di Corat-coret

Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM selaku Direktur Utama Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat bahwa:

“...Yang paling membuat saya marah mas kepada masyarakat adalah bahwa banyak sarana dan prasarana seperti pipa yang menunjang untuk mendistribusikan air bersih e daerah-daerah krisis air dicuri oleh masyarakat. Selain itu, masih banyak lag seperti banyaknya corat-coret di bak penampungan dan pipa-pipa yang terhubung ke daerah krisis air bersih...”(wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB).

Fasilitas-fasilitas yang diberikan dari pihak pemerintah untuk mengatasi permasalahan krisis air bersih oleh masyarakat tidak dijaga dengan baik, banyak tempat penampungan air yang dicorat-coret, banyak sambungan pipa yang curi, serta fasilitas yang lain, dimana keberadaannya tidak dijaga dan dirawat dengan baik.

4. Perumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu

Strategi merupakan pola tujuan kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi tersebut, apa yang dikerjakannya, dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut (Bryson, 2005). Jadi, merumuskan strategi adalah merumuskan program, tindakan, keputusan strategis atau alternatif kebijakan mendasar yang akan dilakukan organisasi untuk mengelola isu dengan tujuan untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Pada tahap ini dirumuskan program-program strategis, alternatif-alternatif kebijakan mendasar yang akan dilakukan organisasi untuk menanggapi dan menyikapi isu strategis yang berada pada tahap sebelumnya.

Untuk mengetahui strategi yang digunakan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam upaya memperluas cakupan wilayahnya guna daerah Kabupaten Probolinggo terbebas dari krisis air, maka dapat dilihat berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) dan Program Kerja yang tertuang dalam *Corporate Plan* PDAM Kabupaten Probolinggo Tahun 2013-2018.

Tabel 4.18
Tujuan dan Sasaran Strategis

No	Tujuan	Sasaran Strategis
1	Menyediakan air minum yang berkualitas dengan kuantitas yang cukup dan kontinuitas pengaliran 24 jam	1. Meningkatnya Kualitas air yang diterima pelanggan 2. Meningkatnya Kuantitas air 3. Meningkatnya Kontinuitas aliran air
2	Menurunkan Kehilangan air hingga maksimal 20%	1. Menurunnya tingkat kehilangan air
3	Meningkatkan cakupan pelayanan di wilayah perkotaan hingga 80% dan di wilayah pedesaan hingga 60%	1. Meningkatnya jumlah sambungan rumah 2. Meningkatnya pelayanan sambungan baru
4	Mewujudkan <i>Full Cost Recovery</i>	1. Meningkatnya kualitas pelayanan terhadap pelanggan 2. Biaya operasional diharapkan efisien dan efektif 3. Keluarnya kebijakan penyesuaian tarif dari Bupati
5	Mewujudkan SDM yang profesional	1. Meningkatnya kualitas dan kemampuan pegawai 2. Meningkatnya etos kerja dan disiplin pegawai 3. Meningkatnya kepuasan dan kesejahteraan pegawai 4. Meningkatnya pemanfaatan teknologi dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik

Sumber: Renstra PDAM Kabupaten Probolinggo 2013-2018

Berdasarkan hasil evaluasi isu strategis dan berdasarkan Renstra diatas, maka PDAM Kabupaten Probolinggo menetapkan strategi yang akan dijalankan untuk mengelola dan menindaklanjuti isu-isu strategis yang muncul dalam upaya mewujudkan daerah Kabupaten Probolinggo bebas dari krisis air bersih, adapun upaya yang harus dilakukan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo sebagai BUMD yang bergerak dibidang pengelolaan air bersih untuk menyediakan air bersih di daerah krisis air, maka strategi yang dipakai sebagai berikut:

1. Membangun proyek pipanisasi di daerah krisis air

Proyek pipanisasi merupakan proyek yang memanfaatkan aliran sungai atau danau yang nantinya pipa tersebut di pasang pada sumber air kemudian disalurkan ke tempat penampungan untuk dilakukan penyaringan dan setelah itu disalurkan ke rumah-rumah

penduduk. Contoh baru-baru ini proyek pipanisasi terbangun terdapat pada daerah Kecamatan Tiris di Desa Ranuagung. Pembangunan proyek ini didanai oleh pemerintah pusat melalui dana APBN. Proyek ini dibangun bertujuan untuk mengatasi masalah krisis air bersih di wilayah Kecamatan Tiris dan sekitarnya.



Gambar 4.7 Proyek Pipanisasi Di Desa Ranuagung Kecamatan Tiris

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Drs. Bambang Lasmono, MM Selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Probolinggo, yang berpendapat bahwa:

“...Usaha yang kami lakukan untuk mengatasi permasalahan krisis air bersih tidak hanya itu saja. Bulan agustus tahun 2015 kemarin kami melakukan pembangunan proyek pipanisasi di daerah Kecamatan Tiris di Desa Ranuagung. Proyek tersebut sempat terhenti karena ada beberapa permasalahan mengenai surat izin...”
(wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Melalui pembangunan proyek pipanisasi inidiharapkan Kecamatan Tiris dan sekitarnya tidak lagi mengalami krisis air bersih sehingga kebutuhan air bersih masyarakat disana dapat terpenuhi.

2. Menggunakan armada truk tangki untuk mendistribusikan air bersih didaerah krisis air

Penggunaan truk untuk mengirim air bersih ke daerah yang mengalami krisis air merupakan strategi yang sudah banyak atau sudah lumrah dilakukan bagi semua instansi yang bergerak dibidang menanganan masalah kekeringan dan krisis air bersih seperti: BPBD, PDAM dan sebagainya. Rata-rata muatan untuk truk tangki pengangkut air bersih tersebut 5.000 liter-6.000 liter.



Gambar 4.8 Proses pengiriman air bersih kepada masyarakat di daerah krisis air

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Drs. Bambang Laksmono, MM. Selaku Direktur Utama Kabupaten Probolinggo yang berpendapat bahwa:

“...Kalau mendistribusikan air bersih ke daerah krisis air dengan menggunakan armada truk, itu biasanya kami bekerjasama dengan pihak BPBD Kabupaten Probolinggo untuk melakukan

pendistribusian. Hal ini dilakukan karena terbatasnya armada truk yang kami punya. Sedangkan permintaan masyarakat untuk melakukan pengiriman air bersih semakin meningkat...”. (wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB)

Berdasarkan penjabaran yang ada diatas bahwasannya PDAM Kabupaten Probolinggo dibantu oleh pihak BPBD Kabupaten Probolinggo dalam upaya mendistribusikan air bersih dengan menggunakan truk tangki. Pendistribusian air bersih ke daerah yang mengalami krisis air dengan menggunakan truk adalah cara yang paling efektif dan efisien. Tetapi cara ini tidak akan efisien dan efektif apabila digunakan pada daerah yang setiap tahunnya mengalami krisis air bersih dan daerah tersebut termasuk kriteria tingkat kekeringanya tinggi karena dengan menggunakan truk tangki ini hanya dapat memenuhi kebutuhan masyarakat beberapa hari saja. Oleh sebab itu, harus menggunakan cara lain agar daerah tersebut tidak lagi mengalami krisis air bersih.

3. Mengubah sistem pompa ke gravitasi untuk menghemat penggunaan listrik

Pada saat ini PDAM Kabupaten Probolinggo sedang gencar-gencarnya melakukan perubahan pada sistem pompa yang semula sistem pompa PDAM Kabupaten Probolinggo menggunakan energi listrik dari PLN kemudian diubah menjadi sistem pompa gravitasi. Strategi ini dilakukan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam upaya efisiensi energi listrik sebab pipa tersebut langsung di salurkan ke mata air dan ground.



Gambar 4.9 Pembangunan Sistem Pompa Gravitasi

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Drs. Bambang Lasmono, MM selaku Direktur Utama Perusahaan Kabupaten Probolinggo yang berpendapat bahwa:

“...Selama ini air dipompa dengan bantuan energy listrik dari PLN, tetapi melalui perubahan sistem pompa ini, maka pipa langsung disalurkan ke mata air dan ground sehingga beban pembayaran listrik berkurang...”(wawancara, 1 Februari 2016, pukul 09.15 WIB).

Melalui perubahan ini, strategi PDAM Kabupaten Probolinggo untuk dapat mewujudkan program kabupaten Probolinggo bebas krisis air dapat tercapai. Pemakaian sistem gravitasi ini, maka pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo kepada masyarakat dapat maksimal. Sebab masyarakat bisa terlayani selama 24 jam dan dapat menambah menambah cakupan pelayanan air kepada masyarakat. Sebab saat ini dengan sistem baru ini debit air yang dihasilkan mencapai 100-200 liter/detik. Berbeda saat menggunakan energi listrik yang debitnya hanya 50 liter/detik.

D. Analisis Data dan Pembahasan

1. Penilaian Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti menyimpulkan bahwasannya kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dengan melihat dua aspek yakni peluang dan ancaman. Terdapat beberapa ancaman dan peluang yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Oleh karena itu, sebagai perencana harus mengeksplorasi lingkungan yang ada di luar organisasi dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis. Menurut Higgins (1985) mengartikan peluang sebagai suatu situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai sasarannya sedangkan ancaman merupakan faktor-faktor eksternal organisasi yang menyebabkan organisasi tersebut tidak dapat mencapai sasarannya (dalam J. Salusu, 2004:319-320).

Keberadaan peluang yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo tentunya sangat mendukung dan memberikan kontribusi bagi PDAM untuk selalu optimal dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Sedangkan keberadaan ancaman yang dimiliki merupakan suatu faktor yang dapat mengurangi, membatasi, bahkan mencegah upaya yang dilakukan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis, berikut peluang dan ancaman yang dimiliki PDAM Kabupaten dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air:

a) Peluang

Peluang (*opportunities*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi (Akdon, 2007:112). Terdapat 4 (empat) peluang yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Keberadaan 4 (empat) peluang ini tentunya sangat memberikan kontribusi pada kemampuan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Berikut peluang yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, yaitu:

a) Memiliki curah hujan yang tinggi

Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti menyimpulkan bahwasannya dengan curah hujan yang tinggi di Kabupaten Probolinggo merupakan peluang yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Berdasarkan data yang ada pada umumnya di daerah Kabupaten Probolinggo musim kemarau jatuh pada bulan Juli hingga bulan Oktober, sedangkan musim hujan terjadi antara bulan November hingga bulan April. Adanya curah hujan yang tinggi sehingga akan berpengaruh pada persediaan air baku yang melimpah. Banyak keuntungan yang didapatkan dari

tingginya curah hujan, diantaranya: kuantitas air sungai yang tidak pernah menyusut, air tanah yang tidak mengalami penurunan, dan masyarakat di daerah krisis dapat memanfaatkan air hujan untuk memenuhi kebutuhannya. Inilah yang seharusnya dimanfaatkan seoptimal mungkin oleh PDAM Kabupaten Probolinggo untuk menyediakan air bersih di daerah krisis air. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:9-10) bahwasannya lingkungan adalah salah satu variabel-variabel lingkungan eksternal merupakan kekuatan dalam suatu organisasi.

b) Tersedianya sumber air baku yang melimpah

Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti menyimpulkan bahwasannya persediaan sumber air baku di daerah Kabupaten Probolinggo yang keberadaanya sangat melimpah. Di Kabupaten Probolinggo ada 25 sungai yang mengalir, 9 danau, air tanah yang mudah dijangkau, dan memiliki air laut yang luas. Keberadaan sumber air ini tersebar di beberapa Dusun, Desa, dan Kecamatan yang ada di daerah Kabupaten Probolinggo. Memiliki sumber air baku yang melimpah seharusnya harus dimanfaatkan seoptimal mungkin oleh pihak PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis

air. Sebagaimana yang di ungkapkan menurut Hunger (2003:9-10) bahwasannya lingkungan adalah salah satu variabel-variabel lingkungan eksternal merupakan kekuatan dalam suatu organisasi.

c) Adanya dukungan dari pemerintah pusat dan daerah

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti menyimpulkan bahwasannya dalam hal menyediakan air bersih di daerah krisis air PDAM Kabupaten Probolinggo dibantu oleh beberapa pihak sebab dalam kebijakan untuk mengatasi permasalahan krisis air bersih ini merupakan bagian dari program pemerintah pusat dan daerah. Di tingkat pusat salah satunya ada program SPAM dan ditingkat daerah ada program Probolinggo bebas krisis air bersih, sehingga tidak heran apabila PDAM Kabupaten Probolinggo menerima bantuan dari pemerintah pusat dan daerah.

Tahun lalu PDAM Kabupaten Probolinggo menerima dana hibah dari pemerintah pusat untuk pembangunan proyek pipanisasi di daerah krisis air di Desa Ranuagung Kecamatan Tiris serta masih banyak lagi bantuan dari pemerintah pusat dan Pemerintah daerah selalu mendukung pelaksanaan pembangunan tersebut sebab merupakan bagian dari programnya. Melalui

dukungan ini seharusnya PDAM Kabupaten Probolinggo harus lebih optimal lagi dalam meningkatkan sarana dan prasarana untuk memperluas cakupan wilayah agar Kabupaten Probolinggo terbebas dari krisis air. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:9-10) bahwasannya lingkungan kerja adalah salah satu variabel-variabel lingkungan eksternal merupakan kekuatan dalam suatu organisasi.

d) Adanya kemajuan teknologi

Berdasarkan hasil wawancara bahwasannya peneliti dapat menyimpulkan dengan adanya kemajuan teknologi di bidang pengelolaan air yang ditemukan oleh para ahli untuk mengatasi kelangkaan air bersih. Seharusnya PDAM harus mengoptimalkan kemajuan teknologi yang ada pada saat ini untuk menyediakan air bersih pada masyarakat agar pelayanan yang diberikan optimal. Kondisi yang terjadi pada PDAM Kabupaten Probolinggo pada saat ini semua peralatan yang dimiliki hanya beberapa yang sudah mengalami kemajuan karena adanya bantuan seperti pompa gravitasi yang dibangun oleh PDAM pada saat ini dan lainnya seperti alat mengubah air kotor menjadi air minum, dll masih belum dimiliki karena terkendala aspek keuangan yang kurang optimal. Sebagaimana yang diungkapkan

menurut Hunger (2003:9-10) bahwasannya lingkungan sosial adalah salah satu variabel-variabel lingkungan eksternal merupakan kekuatan dalam suatu organisasi.

b) Ancaman

Tantangan/ancaman (*threats*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi (Akdon, 2007:112).

Terdapat 4 (empat) tantangan yang dihadapi oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air yang keberadaannya memberikan situasi dan ketidakmampuan yang mengakibatkan PDAM Kabupaten Probolinggo membatasi mengurangi, dan mencegah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk menyediakan air bersih di daerah krisis air. Berikut ancaman yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, yaitu:

a) Kondisi alam yang tidak mendukung

Berdasarkan hasil wawancara peneliti menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang menjadi ancaman bagi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih yaitu faktor alam yang berubah-ubah. Adanya faktor alam seperti banjir, longsor, gunung meletus, dan musim kemarau yang berkepanjangan, maka

hal ini akan menghambat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Tahun 2015 kemarin Kabupaten Probolinggo dilanda musim kemarau yang berkepanjangan akibat pengaruh *El Nino Moderat* sehingga banyak daerah-daerah di Kabupaten Probolinggo mengalami kekeringan dan krisis air bersih. Hal ini terjadi karena sumber air baku yang biasanya dimanfaatkan oleh warga mengalami penyusutan dan pada akhirnya kering. Kemudian pada tahun ini di daerah Sukapura juga mengalami krisis air bersih karena diakibatkan adanya gunung Bromo meletus sehingga sumber air yang biasanya dimanfaatkan oleh warga tercemar akibat pengaruh debu dari letusan gunung Bromo tersebut.

Oleh karena itu, faktor alam juga dapat menyebabkan terjadinya krisis air bersih sehingga ancaman harus minimalisir oleh PDAM Kabupaten Probolinggo agar kebutuhan masyarakat akan air bersih dapat tercukupi. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:9-10) bahwasannya lingkungan sosial adalah salah satu variabel-variabel lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi dalam operasi-operasi suatu organisasi.

b) Kelestarian lingkungan yang semakin menurun

Berdasarkan hasil wawancara bahwasannya peneliti menyimpulkan ancaman berikutnya yang dihadapi oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air adalah kelestarian lingkungan yang menurun. Kelestarian lingkungan di daerah Kabupaten Probolinggo pada saat ini mengalami penurunan terutama yang ada di daerah tangkupan air pada saat ini mengalami penurunan.

Hal ini disebabkan adanya alih fungsi lahan yang dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat. Semula lahan tersebut adalah hutan kemudian berubah menjadi lahan pertanian dan perkebunan dan lambat laun nantinya akan berubah menjadi tempat tinggal. Semacam inilah yang menjadi ancaman bagi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih sebab lama-kelamaan apabila kelestarian lingkungan tidak dijaga akan berakibat terjadinya penurunan secara kualitas dan kuantitas pada persediaan sumber air baku yang digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:9-10) bahwasannya lingkungan sosial adalah salah satu variabel-variabel lingkungan

eksternal yang dapat mempengaruhi dalam operasi-operasi suatu organisasi.

c) Kesadaran masyarakat yang rendah

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi dan menjadi ancaman bagi PDAM Kabupaten Probolinggo penyediaan air bersih di daerah krisis air adalah tingkat kesadaran masyarakat di daerah krisis air bersih yang relative rendah. Selain para masyarakat disana tidak menjaga kelestarian lingkungan secara baik agar sumber air yang tersedia tidak berkurang masyarakat di daerah krisis air bersih juga tidak menjaga keberadaan fasilitas yang mendukung dalam proses pendistribusian air bersih di daerah krisis air seperti pipa besi yang terpasang untuk mendistribusikan air dari sumber air ke masyarakat dicuri dan di corat-corek oleh masyarakat. Seperti inilah yang juga menjadi permasalahan dalam mengatasi krisis air bersih. Sebagaiman yang diungkapkan menurut Hunger (2003:9-10) bahwasannya lingkungan social adalah salah satu variabel-variabel lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi dalam operasi-operasi suatu organisasi.

d) Kondisi jalan yang tidak mendukung.

Berdasarkan hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa kondisi jalan di daerah krisis air bersih yang buruk juga menjadi ancaman atau permasalahan bagi pihak PDAM dalam pendistribusian air bersih dengan menggunakan truk. Kondisi jalan yang tidak beraspal dan masih dalam bentuk makadam (susunan batu-batu). Kondisi seperti inilah yang menghambat proses pendistribusian ke daerah-daerah krisis air sehingga armada truk tidak berhenti kerumah-rumah masyarakat melainkan berhenti di tengah jalan sebab apabila diteruskan akan berakibat fatal bagi pengemudi armada truk karena di dalam muatannya berisi 6000 liter air. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:9-10) bahwasannya lingkungan social dan lingkungan kerja adalah salah satu variabel-variabel lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi dalam operasi-operasi suatu organisasi.

2. Penilaian Lingkungan Internal

Pemilihan atau penentuan strategi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, selain melihat lingkungan eksternal yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo, seorang perencana harus menilai lingkungan internal yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Menurut Higgins (1985) kekuatan

merupakan situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif dimana organisasi memiliki keuntungan strategik dalam mencapai sasarannya sedangkan kelemahan adalah suatu situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya (Salusu., 2004:291).

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan di PDAM Kabupaten Probolinggo bahwasannya terdapat beberapa kekuatan dan kelemahan dari sisi internal yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Keberadaan kekuatan yang dimiliki PDAM merupakan suatu kondisi yang memberikan kontribusi pada kemampuan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air sehingga upaya PDAM untuk mewujudkan Kabupaten Probolinggo terbebas krisis air bersih dapat tercapai. Tetapi sebaliknya, keberadaan kelemahan yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo tentunya sangat berdampak negative bagi upaya PDAM dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

a) Kekuatan

Kekuatan (*strengths*) sebagai situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategis dalam mencapai visi dan misi (Akdon, 2007:111). Terdapat 4 (empat) kekuatan yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air yang keberadaannya bersifat positive dalam

mencapai tujuan dan sasaran PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air sehingga kekuatan ini dijadikan sebagai keuntungan strategis dalam menunjang keberhasilan PDAM Kabupaten Probolinggo untuk mengatasi krisis air bersih. Berikut kekuatan yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, yaitu:

a) Kuantitas pegawai yang memadai

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PDAM Kabupaten Probolinggo peneliti menyimpulkan bahwa dengan memiliki jumlah pegawai yang cukup memadai bahwasannya ini merupakan suatu kekuatan yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis. PDAM Kabupaten Probolinggo memiliki pegawai sekitar 315 Orang. Menurut pihak PDAM jumlah pegawai yang dimiliki saat ini sudah sesuai dengan standarnya. Oleh karena itu, hal inilah yang menjadi kekuatan agar proses pemberian layanan kepada masyarakat dapat optimal. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:11-12) bahwasannya sumber daya adalah salah satu variabel-variabel lingkungan internal yang merupakan asset bagi organisasi

b) Semangat kerja pegawai yang cukup baik

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PDAM Kabupaten Proboinggo peneliti menyimpulkan bahwa semangat kerja pegawai di PDAM Kabupaten Probolinggo yang cukup baik. Tolak ukur untuk mengukur tingkat baik tidaknya pegawai yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dari daftar kehadiran dan kedisiplinan dalam bekerja. Rata-rata tingkat presensi dan kedisiplinan pegawainya cukup baik. Kondisi seperti inilah yang dibutuhkan oleh pihak PDAM Kabupaten Probolinggo untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:11-12) bahwasannya budaya adalah salah satu variabel-variabel lingkungan internal yang merupakan asset bagi organisasi

c) *Team work* pegawai yang relatif baik

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PDAM Kabupaten Proboinggo peneliti menyimpulkan bahwa kerjasama antar pegawai di PDAM Kabupaten Probolinggo yang relative baik. Hal ini dilihat saat proses pekerjaan berlangsung seperti halnya pada saat proses pengiriman air ke daerah krisis air bersih, maka Sub Bagian Tarnsmisi dan Distribusi membutuhkan Sub Bagian Produksi untuk proses

pengambilan air. Segitu juga dengan Sub Bagian yang lain pasti ada koordinasi dan komunikasi dalam pekerjaan. Hal inilah yang menjadi kekuatan yang dimiliki oleh PDAM dalam membrikan pelayanan kepada masyarakat terutama di daerah krisis air. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:11-12) bahwasannya budaya adalah salah satu variabel-variabel lingkungan internal yang merupakan asset bagi organisasi

d) Pelayanan yang diberikan cukup baik

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PDAM Kabupaten Proboinggo peneliti menyimpulkan bahwa dengan memiliki kantor unit yang tersebar di beberapa Kecamatan di Kabupaten Probolinggo dengan tujuan agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat optimal. Terdapat 8 (delapan) kantor unit yang tersebar di beberapa Kecamatan. Hal ini bertujuan mempermudah masyarakat melakukan penyabungan baru, kerusakan, dan pembayaran cukup melalui antor unit yang tersebar tersebut. Kondisi seperti ini yang dibutuhkan masyarakat agar masyarakat tidak kecewa atas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu. Ini merupakan kekuatan yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyedaiakan air bersih di daerah krisis air. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger

(2003:11-12) bahwasannya budaya adalah salah satu variabel-variabel lingkungan internal yang merupakan aset bagi organisasi

b) Kelemahan

Kelemahan merupakan situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, dimana keberadaannya yang menghambat organisasi mencapai atau melampaui pencapaian visi dan misi (Akdon, 2007:112). Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara di atas bahwasannya terdapat 4 (empat) kelemahan yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, dimana keberadaannya memberikan kondisi yang negative, baik dapat mengurangi, membatasi, bahkan mencegah PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Berikut kelemahan dari sisi internal yang dimiliki PDAM Kabupaten dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, yaitu:

a) Kualitas SDM yang masih rendah

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dengan pihak PDAM Kabupaten Probolinggo peneliti menyimpulkan bahwa dengan mempunyai kualitas pegawai yang masih rendah, ini merupakan suatu kelemahan yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Untuk mengukur

kualitas pegawai dapat diukur melalui tingkat Pendidikan yang miliki oleh setiap pegawai. Rata-rata yang paling dominan pegawai PDAM Kabupaten Probolinggo masih lulusan dari SLTA sekitar 54,92 % Sedangkan lulusan dari sarjana sekitar 21,59 %, akan tetapi pegawai dari lulusan sarjana ini masih tidak sesuai dengan jurusan dan program keahliannya.

Oleh karena itu, PDAM Kabupaten Probolinggo harus mengkaji ulang peraturan mengenai kepegawaian sebab PDAM sebagai perusahaan yang professional dan profit harus membutuhkan pegawai-pegawai yang berpendidikan tinggi, berkopeten dibidangnya masing-masing dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Melalui hal ini upaya yang dilakukan PDAM Kabupaten Probolinggo untuk meningkatkan cakupan wilayahnya juga semakin luas agar Kabupaten Probolinggo terbebas krisis air sebab memiliki pemikir-pemikir yang inovatif dan professional untuk. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:11-12) bahwasannya sumber daya adalah salah satu variabel-variabel lingkungan internal yang akan berpengaruh negatif bagi organisasi apabila dimanajemen atau dikelola dengan baik.

b) Cakupan pelayanan yang masih sedikit

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dengan pihak PDAM Kabupaten Probolinggo peneliti menyimpulkan bahwa pada saat ini cakupan pelayanan PDAM Kabupaten Probolinggo masih sedikit. Tercatat dai total keseluruhan jumlah penduduk di Kabupaten Probolinggo sebesar 1.092.036 jiwa hanya 125.769 jiwa yang dilayani oleh PDAM Kabupaten Probolinggo.

Rendahnya wilayah pelayanan yang diberikan PDAM Kabupaten Probolinggo ini disebabkan karena sebagian besar masyarakat masih menggunakan air tanah dan sumber air untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, PDAM Kabupaten Probolinggo harus membuat strategi untuk meningkatkan cakupan pelayanannya sampai ke pelosok desa agar dapat mewujudkan program dari Bupati yakni Kabupaten Probolinggo terbebas dari krisis air. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:11-12) bahwasannya budaya, sumber daya dan struktur adalah salah satu variabel-variabel lingkungan internal yang berpengaruh negatif bagi organisasi apabila di kelola dengan baik.

c) Sarana dan prasarana yang masih rendah

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dengan pihak PDAM Kabupaten Probolinggo peneliti menyimpulkan bahwa PDAM Kabupaten Probolinggo masih terkendala dengan sarana dan prasarana yang dimiliki untuk menyediakan air bersih di daerah krisis air. PDAM Kabupaten Probolinggo hanya memiliki 3 armada truk tangki yang digunakan untuk mendistribusikan air bersih ke daerah yang sedang mengalami krisis air. Serta PDAM masih punya beberapa proyek pembangunan pipanisasi yang terbangun di daerah krisis air seperti di daerah Kec. Tiris, Kec. Bremsi, Kec. Tegalsiwalan. Selain itu, PDAM Kabupaten Probolinggo berencana mengubah pompa yang dimiliki saat ini menjadi gravitasi. Masih banyak beberapa fasilitas lagi yang dibutuhkan untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Fasilitas yang tersedia pada saat ini dirasakan masih kurang mengingat daerah yang mengalami krisis air bersih setiap tahunnya meningkat. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:11-12) bahwasannya sumber daya adalah salah satu variabel-variabel lingkungan internal yang merupakan asset bagi organisasi yang akan berpengaruh negatif apabila dikelola dengan baik.

d) Kondisi keuangan yang tidak memadai

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dengan pihak PDAM Kabupaten Probolinggo peneliti menyimpulkan bahwa masih buruknya kondisi keuangan yang ada di PDAM Kabupaten Probolinggo. Hal ini dilihat dari pembangunan yang dimiliki, peralatan yang dimiliki, dan sarana pendukung yang dimiliki sebagian besar masih diperoleh dari bantuan yang diberikan oleh pemerintah.

Seperti halnya pembangunan proyek pipanisasi yang terpasang di beberapa sumber air baku untuk mengatasi permasalahan krisis air bersih ini merupakan uluran bantuan dana hibah kepada PDAM Kabupaten Probolinggo yang diberikan oleh pemerintah pusat melalui dana APBN bukan dana dari PDAM itu sendiri. Oleh karena itu, dapat disimpulkan oleh peneliti bahwasannya PDAM Kabupaten Probolinggo ingin membangun fasilitas untuk mengatasi air bersih tersebut masih nunggu dana dari pemerintah turun melalui proses pengajuan karena terhambat kondisi keuangan PDAM yang masih belum optimal untuk melakukan pembangunan tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan menurut Hunger (2003:11-12) bahwasannya budaya, sumber daya, dan struktur adalah variabel-variabel lingkungan internal yang merupakan asset

bagi organisasi apabila dikelola dengan baik, maka akan berpengaruh negatif bagi organisasi.

3. Identifikasi Isu-Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi

Berdasarkan hasil penjabaran yang diperoleh dari hasil penelitian dan wawancara mengenai isu-isu strategi yang didasarkan atas penilaian lingkungan eksternal dan penilaian lingkungan internal. Maka peneliti dapat menyimpulkan bahwasannya isu-isu yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo yakni sebagai berikut:

Tabel 4.19 Permasalahan dalam penyediaan air bersih

No	Jenis Pelayanan	Permasalahan	Sebagai Faktor	
			Penghambat	Pendorong
1	Sarana dan Prasarana	Masih kurangnya jumlah dan jenis sarana dan prasarana	Alokasi anggaran yang masih belum mencukupi	Adanya dukungan dari pemerintah pusat dan daerah, serta organisasi kemasyarakatan
2	Sumberdaya Manusia	Masih rendahnya kualitas pegawai	Pengelolaan pegawai kurang memahami peraturan perundangan kepegawaian	Adanya pelaksanaan bimbingan teknis kepegawaian terhadap pegawai yang ada
3	Aspek Keuangan	Masih minimnya anggaran untuk melakukan pembangunan	Kurangnyamanajemen dan mengelola keuangan perusahaan	Adanya bantuan dana dari APBN, APBD, dan hasil penjualan air
4	Cakupan pelayanan	Persentase cakupan pelayanan air bersih relative rendah	Terbentuknya Non PDAM (HIPPAM dan WSLIC)	Penyelenggaraan SPAM dilaksanakan oleh PDAM
5	Kelestarian Lingkungan	Kelestarian lingkungan yang semakin menurun	Terjadinya alih fungsi lahan di daerah mata air	Adanya pihak yang menanganinya
6	Kesadaran Masyarakat	Rendahnya kesadaran yang dimiliki oleh masyarakat	Banyaknya fasilitas yang dicuri dan dirusak	Adanya peraturan yang menangani masalah tersebut
6	Topografi	Lokasi yang umumnya sulit dijangkau	Wilayah selatan merupakan wilayah pegunungan dan perbukitan	Adanya kemajuan teknologi

Sumber: Olahan penulis, 2016

Selain itu, PDAM Kabupaten Probolinggo tidak melakukan identifikasi isu strategis dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Padahal, Setelah menentukan permasalahan yang dihadapi oleh PDAM Kabupaten Probolinggo yang berdasarkan pada penilaian lingkungan

eksternal dan lingkungan internal yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam penyediaan air bersih di daerah krisis air, maka langkah selanjutnya yaitu peneliti melakukan identifikasi isu-isu strategis yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Identifikasi isu-isu strategis merupakan langkah penting dalam proses perencanaan strategis. Isu strategis merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat perpaduan produk dan jasa, klien, biaya, keuangan, organisasi dan manajemen. Identifikasi isu strategis selalu berpegang pada hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi organisasi. Selain itu, tidak bisa terlepas pada misi dan mandat organisasi sehingga strategi yang dikembangkan akan menuju pada pencapaian visi dan misi tersebut. Alat yang digunakan adalah matriks analisis SWOT.

Oliver dan Donnelly (2007:2004) dalam *Journal of Public Affairs* mengungkapkan bahwa menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi dan membandingkan internal kekuatan dan kelemahan terhadap eksternal ancaman dan peluang merupakan suatu latihan yang biasa dilakukan bagi sebagian besar pimpinan. Identifikasi isu strategis terkait dengan pemilihan kebijakan yang penting yang mempengaruhi mandat, misi, nilai-nilai, pelayanan, klien, manajemen organisasi yang didasarkan pada kekuatan dan peluang yang dimiliki serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada agar organisasi mampu bertahan dan meningkatkan kualitas pelayanannya (Bryson, 2005:64-65).

Berikut ini proses mengidentifikasi isu strategis PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air yang disajikan melalui matriks SWOT yaitu dengan melihat 4 (empat) faktor yaitu: faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan beserta rangkaian strategi alternatif PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air yang disajikan seperti berikut:

Tabel 4.20. Matrik Analisis SWOT

INTERNAL	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas Pegawai yang memadai 2. Semangat kerja pegawai yang cukup baik 3. Team Work Pegawai Relatif Baik 4. Pelayanan yang diberikan cukup baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas SDM yang masih rendah 2. Cakupan pelayanan yang masih sedikit 3. Sarana dan prasarana yang masih rendah 4. Kondisi Keuangan yang belum memadai
EKSTERNAL	STRATEGI (SO)	STRATEGI (WO)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemaksimalan kinerja perusahaan dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menangani krisis air bersih. (S1, S2, S3, S4 VS O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Peningkatan kualitas SDM untuk mendukung kebijakan pemerintah dalam penanganan krisis air bersih (W1 VS O3) 3. Pembangunan sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia (W3 VS O1, O2, O4) 4. Peningkatan aspek keuangan perusahaan melalui pendanaan yang diberikan oleh pemerintah. (W4 VS O3)
THREATS (T)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor alam yang selalu berubah 2. Kelestarian Lingkungan yang semakin menurun 3. Kesadaran masyarakat rendah 4. Kondisi jalan yang tidak mendukung 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Pengoptimalan aspek pelayanan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan (S1, S3, S4 VS T2, T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Perluasan daerah cakupan pelayanan melalui perencanaan yang matang agar dapat mengoptimalkan kondisi topografi yang ada. (W2 VS T1, T4)

Sumber: Olahan Penulis, 2016

Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas maka dapat diidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air yakni sebagai berikut:

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

1. Kinerja perusahaan dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menangani krisis air bersih masih belum maksimal.

Terkait isu strategis dan permasalahan tentang kinerja perusahaan yang masih belum maksimal, yaitu antara lain:

- a. PDAM Kabupaten Probolinggo masih belum mempunyai strategi sendiri dalam penanganan krisis air bersih;
- b. Komitmen PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air bersih masih relatif rendah; dan
- c. Manajemen Kelembagaan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam penanganan krisis air bersih masih lemah.

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

2. Kualitas SDM yang dimiliki untuk mendukung program pemerintah dalam menangani krisis air bersih masih relatif

rendah. Terkait isu strategis dan permasalahan tentang kualitas SDM yang relatif rendah, yaitu antara lain:

- a. Rekrutment Sumber Daya Manusia (SDM) pada PDAM Kabupaten Probolinggo masih belum sesuai dengan prosedur yang ada;
 - b. Kurangnya inovasi dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) pada PDAM Kabupaten Probolinggo dalam melakukan penanganan krisis air bersih; dan
 - c. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada PDAM Kabupaten Probolinggo masih lemah.
3. Sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia masih belum berkembang. Terkait isu strategis dan permasalahan tentang sarana dan prasarana yang masih belum berkembang, yaitu antara lain:
- a. Inovasi teknologi yang efisien dalam pengolahan air untuk kawasan yang mengalami krisis air masih belum berkembang; dan
 - b. Inovasi teknologi yang efisien dalam penggunaan energi masih belum ditingkatkan.
4. Kemampuan pendanaan perusahaan dan alternatif sumber pembiayaan masih rendah. Terkait isu strategis dan

permasalahan tentang kemampuan pendanaan yang masih rendah, yaitu antara lain:

- a. Dana yang digunakan dalam menangani krisis air bersih selama ini masih bergantung dari dana pemerintah daripada sumber dana dari internal;
 - b. PDAM Kabupaten Probolinggo belum optimal dalam memanfaatkan kebijakan pendanaan dalam pengolahan air untuk kawasan yang mengalami krisis air yang disubsidi oleh Pemerintah; dan
 - c. Manajemen keuangan pada PDAM Kabupaten Probolinggo masih kurang optimal.
- Isu-isu strategis yang diperoleh dari kekuatan dan ancaman (ST) adalah sebagai berikut:
 5. Upaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan masih belum optimal. Terkait isu strategis dan permasalahan tentang meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap lingkungan yang masih belum optimal, yaitu antara lain:
 - a. Kapasitas daya dukung dan kualitas air baku di berbagai lokasi sudah mengalami penurunan;
 - b. Upaya PDAM Kabupaten Probolinggo dalam melakukan perlindungan dan pelestarian sumber air baku masih kurang optimal; dan

- c. Kurangnya monitoring dan evaluasi yang dilakukan PDAM Kabupaten Probolinggo terhadap kondisi sumber air baku dan peralatan yang sudah ada.
- Isu-isu strategis yang diperoleh dari kelemahan dan ancaman (WT) adalah sebagai berikut:
 6. Upaya untuk memperluas cakupan pelayanan perusahaan masih kurang. Terkait isu strategis dan permasalahan tentang perluasan cakupan pelayanan yang masih kurang, yaitu antara lain:
 - a. Adanya peraturan pembagian cakupan wilayah dengan HIPPAM dan WSLIC sehingga dalam peningkatan pelayanan terhambat;
 - b. Pendanaan yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo masih yang belum cukup dalam meningkatkan cakupan pelayanan; dan
 - c. Kondisi wilayah di daerah selatan yang berbentuk pegunungan dan perbukitan sehingga tidak mendukung dalam melakukan pembangunan sistem penyediaan air bersih.

Untuk menetapkan strategi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, maka isu-isu strategi yang telah diidentifikasi sebelumnya harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan tes litmus (Bryson, 184-185). Tujuannya Setelah

diidentifikasi kemudian isu strategis tersebut disusun secara berurutan diurutkan berdasarkan pada prioritas, urutan logika atau urutan waktu agar memudahkan proses merumuskan strategi. Setiap isu strategis yang telah diidentifikasi dikenai 13 pertanyaan dan kemudian diberikan penilaian atas jawaban dari berbagai pertanyaan tersebut. Isu dengan nilai tertinggi adalah isu yang paling strategis. Penilaian skor adalah sebagai berikut: Skor 1 : untuk isu yang bersifat operasional, Skor 2 : untuk isu yang cukup strategis, dan Skor 3 : untuk isu yang sangat strategis . Dari hasil perkalian antara jumlah dan skor diperoleh nilai tertinggi 39 dan terendah 25, sehingga dapat diterapkan kategori sebagai berikut: Nilai 12-21 : isu kurang strategis Nilai 22-30 : isu cukup strategis Nilai 31-39 : isu sangat strategis

Tabel 4.21. Litmust Test

No	Pertanyaan	Isu 1	Isu 2	Isu 3	Isu 4	Isu 5	Isu 6
1	Kapan tantangan atau peluang isu-isu strategis ada dihadapan anda?	1	2	3	3	1	1
2	Seberapa luas isu akan berpengaruh pada organisasi anda?	3	3	3	3	3	3
3	Seberapa banyak risiko/peluang keuangan organisasi anda?	2	3	2	2	1	2
4	Apakah strategi bagi pemecahan isu membutuhkan.						
a.	Pengembangan sasaran dan program baru?	3	3	3	3	3	3
b.	Perubahan yang signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah pajak?	3	1	2	2	1	1
c.	Penambahan signifikan dalam ketetapan/peraturan?	1	3	3	3	2	2
d.	Penambahan dan modifikasi fasilitas?	3	3	3	3	3	3
e.	Penambahan staff yang signifikan?	1	1	2	1	1	1
5	Bagaimana pendekatan terbaik bagi pemecahan isu?	1	2	3	3	3	2
6	Tingkat manajemen manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu?	3	3	3	3	3	3
7	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu tidak diselesaikan?	3	2	3	3	3	3
8.	Seberapa banyak departemen lain dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	3	3	3	3	2	2
9	Bagaimana sensitifitas isu ini terhadap nilai social, politik, religious dan cultural?	3	2	3	3	2	3
	Total Nilai	30	31	36	35	28	29

Sumber: Olahan Penulis, 2016

Berdasarkan data yang dihasilkan dari tes litmustersebut dapat diketahui tingkat kestrategisan masing-masing isu strategis yang nantinya dapat dipilah mulai dari isu yang paling strategis sampai isu yang kurang strategis, sehingga dapat dihasilkan seperti berikut:

1. Isu strategis mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia masih belum berkembang;

Isu ini berada pada posisi strategi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 36, berarti isu ini sangat strategis. Isu ini dikatakan sangat strategis karena tuntutan kondisi yang terjadi pada saat ini bahwa dengan adanya sarana dan prasarana atau fasilitas yang memadai, maka dalam mengelola dan menyediakan air bersih tidak akan terkendala. Mempunyai sarana dan prasarana sesuai dengan kemajuan teknologi yang ada, maka daerah Kabupaten Probolinggo tidak lagi ada yang mengalami krisis air bersih karena adanya kemajuan teknologi dapat memanfaatkan sumber daya air yang dimiliki secara optimal. Oleh karena itu, kedepannya PDAM Kabupaten Probolinggo dituntut untuk membangun sarana dan prasarana yang dapat memaksimalkan sumber daya air yang tersedia tersebut. Melalui strategi ini sehingga nantinya semakin besar peluang untuk mencapai sasaran dan target kinerja pemerintah dan perusahaan

dalam mewujudkan Kabupaten Probolinggo terbebas dari krisis air bersih pada tahun 2018 mendatang.

2. Isu strategis mengenai kemampuan pendanaan perusahaan dan alternatif sumber pembiayaan masih rendah

Isu ini berada pada posisi strategi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 35, berarti isu ini sangat strategis karena dengan memperbaiki dan meningkatkan kemampuan aspek keuangan dengan melalui berbagai macam strategi yang digunakan mencari berbagai cara untuk meningkatkan pendanaan dari alternatif sumber pembiayaan yang lain agar tidak tergantung pada sumber pendanaan dari pemerintah sehingga nantinya PDAM Kabupaten Probolinggo dapat peningkatan cakupan pelayanan dan memperbaiki kinerja operasional dari perusahaan agar sesuai dengan target yang telah ditetapkan baik oleh MDG's, Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah maupun target PDAM Kabupaten Probolinggo yang menyatakan bahwa akan meningkatkan cakupan pelayanan di wilayah perkotaan hingga 80% dan di wilayah pedesaan hingga 60%. Melalui strategi tersebut nantinya semua masyarakat dapat memenuhi kebutuhan air bersih sehingga Kabupaten Probolinggo terbebas dari krisis air bersih pada tahun 2018 mendatang.

3. Isu strategis mengenai kualitas SDM yang dimiliki untuk mendukung program pemerintah dalam menanganai krisis air bersih masih relatif rendah;

Isu ini berada pada posisi strategi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) dan memiliki total nilai 31, berarti bahwa isu tersebut sangat strategis. Isu ini dikatakan cukup strategis karena seharusnya perusahaan menuntut agar setiap karyawannya harus memiliki kompetensi yang tinggi sesuai bidang masing-masing. Oleh karena itu, PDAM Kabupaten Probolinggo harus berkopeten dalam merekrut karyawannya agar posisi yang ada sesuai dengan keahliannya yang dimiliki. Sebab hal ini merupakan suatu keharusan agar pengelolaan perusahaan dalam penyelenggaraan SPAM dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Nantinya diharapkan dengan memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas terdapat terobosan inovasi-inovasi dalam pengelolaan dan penyediaan air bersih sehingga PDAM Kabupaten Probolinggo dapat mencapai target yang sudah ditetapkan yakni Kabupaten Probolinggo tidak ada lagi yang mengalami krisis air bersih.

4. Isu strategis mengenai kinerja perusahaan dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menanganai krisis air bersih masih belum maksimal

Isu ini berada pada posisi *Strengths* dan *Opportunities* (SO) dan memiliki nilai total 30, berarti bahwa isu tersebut cukup

strategis. Isu ini dikatakan cukup strategis karena PDAM tidak mungkin memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa ada dukungan dari pemerintah pusat dan daerah. Apalagi PDAM Kabupaten Probolinggo merupakan BUMD yang berfungsi sebagai ujung tombak dalam menyediakan layanan kebutuhan air bersih untuk masyarakat Kabupaten Probolinggo. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah PDAM Kabupaten memiliki tugas pokok yakni menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek social, kesehatan, pelayanan umum. Oleh karena itu, diharapkan melalui kinerja yang sudah cukup bagus, PDAM Kabupaten Probolinggo harus mendukung sepenuhnya kebijakan pemerintah untuk meningkatkan cakupan pelayanan dengan mengotimalkan sumber daya air yang tersedia sebab masalah mengenai krisis air bersih yang ada di Kabupaten Probolinggo merupakan masalah yang harus diselesaikan oleh PDAM sebagai BUMD sesuai dengan kebijakan dari pemerintah pusat, daerah, serta perusahaannya sendiri.

5. Isu strategis mengenai upaya untuk memperluas cakupan pelayanan perusahaan masih kurang;

Isu ini berada pada posisi *Weaknesses* dan *Threats* (WT) dan memiliki total nilai 29, berarti bahwa isu tersebut cukup strategis. Isu ini cukup strategis karena dengan melalui cara untuk memperluas daerah cakupannya sehingga PDAM Kabupaten

Probolinggo tidak lagi terkendala masalah topografi yang ada. Sebab dengan memperluas cakupannya di semua daerah yang ada di Kabupaten Probolinggo dengan memanfaatkan sumber air yang ada di masing-masing daerah. Melalui hal ini maka semua dapat terkoordinir dengan baik, keberadaan sumber air tanah tidak semakin berkurang, dan PDAM tidak perlu menggunakan truk tangki lagi sehingga tidak terkendala kondisi jalan. Ada banyak keuntungan yang didapatkan apabila PDAM Kabupaten Probolinggo dapat memperluas daerah cakupannya dan yang paling penting tujuan untuk memperluas daerah cakupannya yakni untuk mengatasi masalah mengenai krisis air bersih yang sudah tersebar di lingkungan masyarakat Kabupaten Probolinggo.

6. Isu strategis mengenai upaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan masih belum optimal;

Isu ini berada pada posisi *Strength* dan *Threats* (ST) dan memiliki total nilai 28, berarti isu ini cukup strategis. Isu ini cukup strategis karena untuk menjaga kelangsungan atau keberadaan air bersih PDAM Kabupaten Probolinggo harus mengotimalkan aspek pelayanannya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat agar supaya kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan dan fasilitas yang tersedia juga semakin tinggi. Hal ini bertujuan agar keberadaan sumber air baku dan fasilitas yang ada dapat terjaga dengan baik. Oleh karena itu, PDAM Kabupaten Probolinggo

harus memiliki tindakan-tindakan pelayanan yang digunakan agar kesadaran masyarakat untuk meningkatkan kelestarian lingkungan akan semakin tinggi sehingga sumber mata air dan fasilitasnya dapat terjaga dengan baik dan kebutuhan masyarakat akan air bersih dapat terpenuhi. Melalui usaha tersebut diharapkan masalah mengenai krisis air bersih kedepannya yang menimpa beberapa daerah di Kabupaten Probolinggo dapat segera teratasi dengan melihat keberadaan sumber air baku yang ada.

Dari hasil evaluasi isu-isu strategis tersebut kemudian dapat diurutkan berdasarkan prioritas kestrategisannya sehingga didapatkan perolehan total nilai dari jumlah yang terbesar ke jumlah yang terkecil. Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa isu yang paling strategis dan memerlukan strategi yang khusus untuk menindaklanjuti isu tersebut yaitu:

- 1) Isu strategis mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia masih belum berkembang;
- 2) Isu strategis mengenai kemampuan pendanaan perusahaan dan alternatif sumber pembiayaan masih rendah
- 3) Isu strategis mengenai kualitas SDM yang dimiliki untuk mendukung program pemerintah dalam menangan krisis air bersih masih relatif rendah;

- 4) Isu strategis mengenai kinerja perusahaan dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menangani krisis air bersih masih belum maksimal;
- 5) Isu strategis mengenai upaya untuk memperluas cakupan pelayanan perusahaan masih kurang;
- 6) Isu strategis mengenai upaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan masih belum optimal;

Berdasarkan perolehan tersebut isu yang paling strategis yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air di Kabupaten Probolinggo yaitu: isu strategis mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia masih belum berkembang. Sebab dengan melakukan peningkatan pembangunan sarana dan prasarana yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo dalam mengoptimalkan pengelolaan air bersih yang tersedia, maka diharapkan dapat mengatasi permasalahan krisis air bersih yang melanda beberapa daerah di Kabupaten Probolinggo. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo kepada masyarakat.

4. Perumusan Strategi Untuk Mengelola Isu

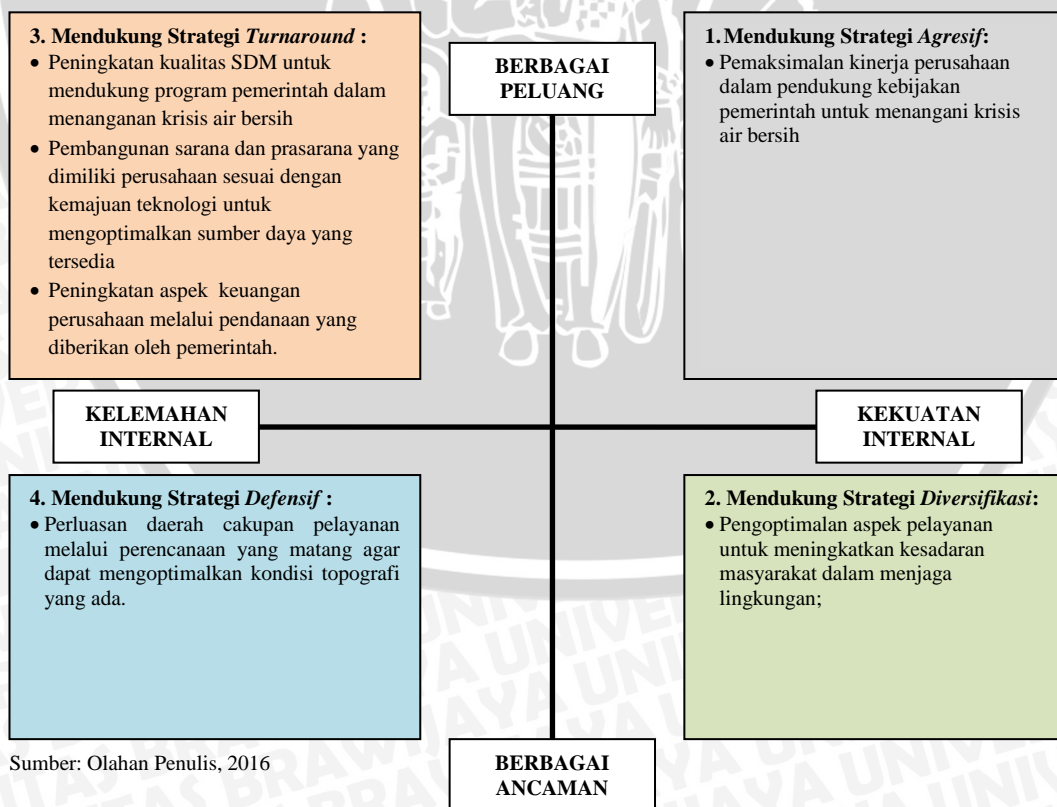
Berdasarkan hasil penjabaran yang diperoleh dari hasil penelitian dan wawancara mengenai perumusan strategi PDAM dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, bahwasannya PDAM Kabupaten

Probolinggo tidak merumuskan strategi untuk mengolah isu. PDAM Kabupaten Probolinggo mulai merumuskan strategi apabila ada dana bantuan atau hibah dari pemerintah, sehingga strategi tersebut lemah karena strategi tersebut tidak didasarkan atas peluang, kekuatan, ancaman dan kelemahan yang dimiliki. Terbukti proyek yang baru ini pelaksanaannya terhambat dan strategi yang digunakan saat ini masih lemah untuk menangani permasalahan krisis air bersih di daerah Kabupaten Probolinggo.

Padahal, setelah melakukan identifikasi isu strategis yang kemudian disusun secara berurutan diurutkan berdasarkan pada prioritas, urutan logika atau urutan waktu maka langkah berikutnya yaitu proses merumuskan strategi-strategi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air dengan mengacu pada hasil evaluasi yang telah dilakukan pada langkah sebelumnya. Strategi tersebut harus sesuai dengan analisis lingkungan eksternal dan internal yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air sehingga nantinya strategi-strategi yang ada dirumuskan menjadi program-program strategi sesuai dengan permasalahan yang ada yaitu penanganan masalah penyediaan air bersih di daerah krisis air. Seperti yang diungkapkan Bryson (2005:189) bahwa strategi merupakan pola tujuan kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi tersebut, apa yang dikerjakannya, dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut.

Jadi, merumuskan strategi adalah merumuskan program, tindakan, keputusan strategis atau alternatif kebijakan mendasar yang akan dilakukan organisasi untuk mengelola isu dengan tujuan untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Pada tahap ini dirumuskan program-program strategis, alternatif-alternatif kebijakan mendasar yang akan dilakukan organisasi untuk menanggapi dan menyikapi isu strategis yang berada pada tahap sebelumnya. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti membagi strategi yang akan dirumuskan melalui evaluasi isu strategis diatas dengan menggunakan diagram analisis SWOT sehingga strategi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air bersih, yakni seperti berikut:

Gambar 4.10 Diagram Analisis SWOT



Sumber: Olahan Penulis, 2016

Berdasarkan pada gambar diatas dapat dilihat penempatan kuadran-kuadran pada strategi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, yakni sebagai berikut:

- 1) Kuadran I, pada posisi ini merupakan suatu situasi dimana PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air berada pada kondisi yang menguntungkan. Hal ini disebabkan PDAM Kabupaten Probolinggo memiliki kekuatan dan peluang yang mendorong untuk menangkap peluang yang ada. Strategi yang tepat adalah *Agresif*. Strategi *agresif* diterapkan untuk menindaklanjuti isu strategis mengenai kinerja perusahaan dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menangani krisis air bersih masih belum maksimal;
- 2) Kuadran 2, pada posisi ini PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air menghadapi berbagai ancaman tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang paling tepat diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *Diversifikasi*. Strategi *diversifikasi* diterapkan untuk menindaklanjuti isu strategis mengenai upaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan yang masih belum optimal;
- 3) Kuadran 3, pada posisi ini PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air menghadapi peluang

pasar yang sangat besar dan dihadapkan pada kelemahan internal. Maka strategi yang harus diambil adalah Strategi *Turnaround*. Strategi *Turnaround* diterapkan untuk menindaklanjuti isu strategis mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia masih belum berkembang, isu strategis mengenai kemampuan pendanaan perusahaan dan alternatif sumber pembiayaan yang masih rendah, dan isu strategis mengenai kualitas SDM yang dimiliki untuk mendukung program pemerintah dalam penanganan krisis air bersih yang masih relatif rendah.

- 4) Kuadran 4, pada posisi ini PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air berada dalam kondisi paling buruk dimana organisasi menghadapi kelemahan internal sekaligus ancaman dari luar. Sehingga strategi yang paling tepat adalah strategi *Defensif*. Strategi *defensif* digunakan untuk menindaklanjuti isu strategis mengenai upaya untuk memperluas cakupan pelayanan perusahaan yang masih kurang.

Berdasarkan hasil evaluasi isu strategis di atas dan dengan melihat data yang ada diatas. Maka ditetapkan strategi yang akan dijalankan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air untuk mengelola dan menindaklanjuti isu-isu strategis yang muncul dalam upaya mewujudkan daerah Kabupaten Probolinggo terbebas dari krisis air bersih, yaitu seperti berikut:

a) **Isu strategis 1:**

Isu strategis mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia masih belum berkembang.

Strategi ini dibuat bertujuan untuk menjawab isu strategi dan permasalahan yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi masih belum berkembang. Strategi ini dibuat untuk menangani permasalahan krisis air bersih yang terjadi di Kabupaten Probolinggo. Melalui pembangunan sarana dan prasarana yang ada sesuai dengan kemajuan teknologi yang berkembang pada saat ini. Tujuannya untuk memaksimalkan sumber daya air yang tersedia. Mungkin melalui hal ini PDAM selaku BUMD yang bertugas dalam pengelolaan air bersih dapat mendukung sepenuhnya upaya pemerintah dalam mewujudkan Kabupaten Probolinggo bebas dari krisis air bersih dengan cara dapat memenuhi semua kebutuhan masyarakat akan air bersih di daerah krisis air melalui teknologi. Berikut strategi dalam mengoptimalkan pembangunan sarana dan prasarana untuk dapat menyediakan air bersih daerah krisis, yaitu:

Strategi 1:**Menyusun rencana dalam mengoptimalkan proses distribusi di daerah krisis air**

Maksud dari strategi ini adalah menyusun suatu kegiatan-kegiatan yang berkenaan tentang pembangunan sarana dan prasarana untuk mengoptimalkan proses distribusi di daerah krisis air. Strategi ini hanya bersifat jangka pendek sebab strategi ini dilakukan apabila pada saat musim kemarau tiba sumber air yang digunakan oleh PDAM mengalami penurunan dan tidak bisa dijangkau oleh pipa yang tertanam sehingga air yang disalurkan kepada masyarakat dikeluarkan. maka dibutuhkan strategi inilah dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Meningkatkan jumlah dan jenis armada truk tangki.

Menambahkan dan memodifikasi armada truk tangki PDAM Kabupaten Probolinggo yang digunakan dalam mendistribusikan air bersih. Jumlah armada truk tangki harus disesuaikan dengan jumlah kebutuhan masyarakat yang mengalami krisis air bersih di semua daerah yang tersebar di Kabupaten Probolinggo. Pada saat ini, PDAM Kabupaten Probolinggo hanya memiliki 3 armada truk tangki. Itupun, keberadaannya hanya berada di Kantor pusat PDAM Kabupaten

Probolinggo saja. Hal ini, tidak efisien dan efektif apabila melihat luas wilayah Kabupaten Probolinggo yang cukup luas sedangkan PDAM Kabupaten Probolinggo hanya memiliki 3 armada truk tangki untuk mendistribusi air bersih ke daerah-daerah krisis air bersih di Kabupaten Probolinggo. Oleh karena itu, kedepannya PDAM Kabupaten Probolinggo harus meningkatkan jumlah armada truk tangki yang dimiliki, minimal masing-masing unit harus mempunyai 2 armada truk tangki. Selain itu, untuk memperlancar pendistribusian air bersih ke daerah-daerah yang mengalami krisis air, kedepannya harus dilakukan memodifikasi armada truk tangki agar bisa melewati medan yang kurang mendukung. Sebab kebanyakan daerah yang mengalami krisis air bersih merupakan daerah dataran tinggi. Diharapkan kedepannya dengan adanya kemajuan teknologi dapat memodifikasi armada truk yang bisa menempuh jalan yang naik, jalan dengan kondisi yang rusak, dan dapat menampung air bersih yang banyak.

- b. Membangun bak penampungan air bersih induk di setiap dusun.

Peneliti berharap agar kedepannya masing-masing dusun harus mempunyai 1 (satu) bak penampungan induk.

Hal ini dilakukan untuk memperlancar proses pendistribusian berlangsung. Hal ini dilakukan karena kebanyakan daerah yang mengalami krisis air bersih medan yang ada tidak dapat dilalui oleh truk tangki, sehingga harus ada pembangunan berupa bak penampungan yang diletakkan di lokasi yang dapat dilalui oleh armada truk dan kemudian dari bak penampungan induk tersebut air bersih dapat disalurkan ke masing-masing rumah penduduk yang ada di dusuntersebut. Hal ini bertujuan untuk memudahkan proses pendistribusian sehingga PDAM Kabupaten Probolinggo hanya menyalurkan air bersih ke bak penampungan induk tersebut sehingga masyarakat tidak perlu mengantri untuk mengambil air.

Strategi 2:

Menyusun rencana pengelolaan air dengan penerapan prinsip pembangunan berkelanjutan di daerah krisis air bersih

Maksud dari strategi ini adalah menyusun suatu kegiatan-kegiatan yang berkenaan tentang pembangunan sarana dan prasarana untuk membangun system pengelolaan air dengan penerapan prinsip pembangunan berkelanjutan. Strategi ini bersifat jangka menengah sebab strategi ini dilakukan untuk masyarakat yang keberadaannya berada pada daerah pegunungan atau dataran tinggi yang keberadaannya dekat dengan sumber mata air. Maka

strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

a. Membangun kontruksi yang dapat menampung air hujan

Pada tahun mendatang peneliti berharap agar permasalahan krisis air bersih semua bangunan di daerah krisis air bersih menggunakan konsep bangunan yang dapat memanfaatkan air hujan. Strategi ini bertujuan untuk memngoptimalkan tingkat curah hujan yang tinggi di daerah Kabupaten Probolinggo. Sebagian besar kondisi tanah yang ada di daerah dataran tinggi memiliki kontur. Kontur inilah yang harus dimanfaatkan untuk pembangunan pembuatan embug dengan memanfaatkan air hujan.

b. Meningkatkan jumlah pembangunan pipanisasi pada sungai dan danau

Rata-rata semua daerah di kabupaten probolinggo dialiri air sungai termasuk juga daerah yang mengalami krisis air bersih. Oleh karena itu, diharapkan kedepannya pihak PDAM Kabupaten Probolinggo memanfaatkan secara maksimal aliran sungai yang tersedia dengan cara membuat sambungan atau pipanisasi dengan memnfaatkan dari aliran sungai tersebut sehingga nantinya dapat disalurkan ke bak penampungan induk atau *tround* yang sudah tersedia pada

masing-masing daerah yang mengalami krisis air. Pada saat ini PDAM Kabupaten Probolinggo hanya terdapat beberapa sambungan pipanisasi yang memanfaatkan sumber mata air dari aliran air sungai dan danau itu hanya di unit Sumber, Unit Tiris, Unit Condong, dan Unit Dringu. Melihat hal ini pemanfaatan sumber mata air dari aliran sungai dirasa masih sangat kurang, dan PDAM masih menggunakan sumber air tanah yang keberadaannya dirasakan semakin hari semakin sedikit karena semua masyarakat dan organisasi yang lain juga ikut mengambil air tanah untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu kedepannya, PDAM Kabupaten Probolinggo harus memanfaatkan aliran sungai dan danau yang ada di sekitar daerah yang mengalami krisis air bersih. Sebab, karakteristik di daerah krisis air bersih itu ada di dataran tinggi dan memiliki banyak aliran sungai dan danau tetapi letaknya cukup berjauhan dengan pemukiman.

Strategi 3:

Menerapkan teknologi yang tepat guna dalam pengembangan sistem penyediaan air minum

Maksud dari strategi ini adalah menyusun suatu kegiatan-kegiatan yang berkenaan tentang pembangunan sarana dan prasarana untuk menerapkan teknologi yang tepat guna dalam

pengembangan sistem penyediaan air minum. Strategi ini bersifat jangka panjang sebab strategi ini dilakukan untuk apabila kedepannya semua daerah di Kabupaten Probolinggo mengalami krisis air bersih. Sesuai dengan pendapat para ahli bahwasannya semakin kedepan keberadaan air akan semakin langka. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Membuat alat yang dapat mengubah air kotor menjadi air minum,

Melalui cara ini nantinya diharapkan PDAM Kabupaten Probolinggo dapat menyediakan air siap minum bukan lagi air bersih sesuai dengan namanya yaitu Perusahaan Daerah Air Minum bukan Perusahaan Daerah Air Bersih. Sebab apabila PDAM Kabupaten Probolinggo terus memanfaatkan keberadaan sumber air yang ada di hulu maka kebutuhan air untuk sector yang lain akan terganggu. Oleh sebab itu, peneliti ingin agar PDAM Kabupaten Probolinggo mempunyai alat yang dapat mengubah air kotor menjadi air minum dengan memanfaatkan aliran sungai yang ada di hilir.

- b. Membuat alat yang dapat mengubah air laut menjadi air minum.

Melihat kondisi daerah di Kabupaten Probolinggo yang mempunyai daerah pesisir sehingga diharapkan kedepannya PDAM Kabupaten Probolinggo mempunyai alat yang dapat mengubah air laut menjadi air minum. Sebab semakin kedepan air akan mengalami kelangkaan.

b) Isu strategis 2:

Isu strategis mengenai kemampuan pendanaan perusahaan dan alternatif sumber pembiayaan yang masih rendah.

Strategi ini dibuat bertujuan untuk menjawab isu strategi dan permasalahan yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo mengenai kemampuan pendanaan perusahaan dan alternatif sumber pembiayaan yang masih relatif rendah. Strategi ini bertujuan untuk memperkuat dalam aspek keuangan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air sehingga nantinya dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, PDAM Kabupaten Probolinggo tidak terkendala dengan kondisi keuangannya. Berikut beberapa strategi dalam pengelolaan aspek keuangan pada PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air, yaitu:

Strategi 1:

Meningkatkan pendanaan melalui perolehan dana non-pemerintah dan pemerintah, seperti dana hibah dalam dan luar negeri.

Maksud dari strategi ini adalah meningkatkan aspek keuangan perusahaan untuk menyediakan air bersih di daerah krisis air, sebab dana khusus untuk menyediakan air bersih sifatnya hanya terbatas, sehingga dibutuhkan dana hibah baik dari pemerintah maupun non-pemerintah untuk mendukung mengatasi permasalahan air bersih di Kabupaten Probolinggo. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Memaksimalkan dana hibah untuk kepentingan masyarakat di daerah krisis air;
- b. Meningkatkan dukungan pemerintah (*government support*) untuk mendukung pendanaan non-pemerintah dalam mengatasi masalah krisis air bersih;
- c. Menyusun skenario dalam penyediaan air bersih di daerah krisis air yang didanai dengan berbagai alternative pembiayaan seperti bantuan dana hibah.

Strategi 2:**Meningkatkan aspek keuangan melalui komitmen pemerintah pusat dan daerah dalam penyediaan air bersih di daerah krisis air dan pengembangan sistem penyediaan air minum**

Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan kondisi keuangan yang dimiliki oleh PDAM untuk menyediakan air bersih di daerah krisis air melalui komitmen pemerintah dalam melaksanakan programnya yakni menangani masalah krisis air bersih. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

Meningkatkan dukungan pemerintah untuk mengalokasikan dana APBN, APBD dan sumber pembiayaan lainnya untuk mengembangkan sarana dan prasarana di daerah krisis air;

Strategi 3:**Meningkatkan aspek keuangan melalui perubahan penjualan produk air bersih menjadi penjualan produk air minum dan air bersih**

Strategi ini digunakan oleh peneliti agar nantinya dengan melalui perubahan produk penjualan PDAM menjadi produk air minum dengan memanfaatkan kemajuan teknologi serta dukungan dari pemerintah. Melalui strategi inilah pihak PDAM nantinya tidak akan terkendala pada aspek keuangan. Sebab kedepannya

PDAM selain menjual air bersih juga menjual air minum dalam produk kemasan, hal ini sesuai dengan mandat dari UUD 1945. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Meningkatkan dukungan pemerintah untuk melakukan promosi dan pemasaran produk air minum
- b. Meningkatkan aspek sarana dan prasana pengelolaan air minum dengan mendukung pengembangan sistem penyediaan air minum (SPAM);
- c) **Isu strategis 3:**

Isu strategis mengenai kualitas SDM yang dimiliki untuk mendukung program pemerintah dalam penanganan krisis air bersih yang masih relatif rendah.

Strategi ini dibuat bertujuan untuk menjawab isu strategi dan permasalahan yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo mengenai kualitas SDM yang dimiliki masih relatif rendah. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki perusahaan. Melalui cara ini nantinya diharapkan muncul ide-ide inovatif dan PDAM mampu mencapai sesuai dengan target, misi, dan visinya yang sudah ditetapkan sebab apabila memiliki pegawai yang berkualitas maka para pegawainya selain inovatif juga mampu menyelesaikan tugasnya masing-masing berdasarkan

target dan hasilnya juga memuaskan. Kondisi seperti inilah yang harus dimiliki oleh PDAM Kabupaten Probolinggo untuk menangani permasalahan krisis air bersih. Berikut beberapa strategi yang dilakukan PDAM dalam menangani krisis air bersih, yaitu:

Strategi 1:

Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan

Strategi ini digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas SDM yang dimiliki PDAM agar para pegawai nantinya mempunyai kualitas yang bagus dalam melaksanakan pekerjaannya dan mampu berfikir secara inovatif dalam menangani setiap permasalahan yang ada termasuk penanganan masalah krisis air bersih. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menangani masalah krisis air. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Melakukan pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan;
- b. Memberikan penghargaan kepada pegawai;
- c. Memberikan fasilitas untuk melakukan studi banding;

Strategi 2.

Memperkuat kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan;

Selain strategi untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki, PDAM juga harus memperkuat kapasitas SDM yang sudah dimiliki agar nantinya target dan misinya yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Selain itu, kualitas atau kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tidak disia-siakan. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Mendorong pengisian jabatan struktural/fungsional bagi pegawai yang memiliki sertifikat kompetensi yang sesuai;
- b. Melakukan kriteria promosi dan jenjang karier kepada para pegawai;
- c. Mengembangkan kapasitas SDM dengan pola *Center of Excellent*
- d) **Isu strategis 4:**

Isu strategis mengenai kinerja perusahaan dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menangani krisis air bersih yang masih belum maksimal.

Strategi ini dibuat bertujuan untuk menjawab isu strategi dan permasalahan yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo mengenai kinerja perusahaan masih belum maksimal. Strategi ini

bertujuan untuk memaksimalkan kinerja PDAM untuk melaksanakan berbagai program atau tugas yang diberikan oleh pemerintah dalam hal pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap air bersih di daerah krisis air bersih. Sebagai BUMD yang bertugas mengelola air bersih maka PDAM harus mendukung program pemerintah untuk menangani krisis air bersih sebab hal ini merupakan bagian dari tugas pokok PDAM. Oleh karena itu, dibutuhkan system pengelolaan perusahaan yang baik untuk memperkuat kinerja perusahaan dalam mendukung program dari pemerintah. Berikut beberapa strategi-strategi yang harus digunakan PDAM Kabupaten probolinggo, yaitu

Strategi 1:

Menerapkan prinsip *Good Corporate Governace* untuk memperkuat kinerja perusahaan

Strategi ini dibuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang sudah cukup baik. Oleh karena itu, kedepannya PDAM harus menerapkan prinsip *Good Corporate Governace* untuk memperkuat kinerja perusahaan. Tujuannya agar nantinya pemerintah, pihak swasta, dan masyarakat mendukung penuh PDAM dalam menyediakan air bersih di krisis air bersih. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Menerapkan tata kelola perusahaan yang akuntabel, transparan, kompetitif, berkeadilan, dan profesional;
- b. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu termasuk penyusunan dan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk memperkuat kinerja perusahaan dalam pengelolaan sumberdaya air;
- c. Menyusun pedoman dan pelaksanaan evaluasi kinerja PDAM dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air secara periodik.

Strategi 2:

Mengembangkan kapasitas PDAM dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air

Strategi ini dibuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang sudah cukup baik. Oleh karena itu, kedepannya PDAM harus menerapkan lebih mengembangkan kapasitasnya sebagai BUMD untuk memperkuat kinerja perusahaan. Tujuannya agar nantinya PDAM lebih optimal dalam menyediakan air bersih di krisis air bersih. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Menyusun rencana induk, kebijakan dan strategi dalam penyediaan air bersih di daerah krisis air sebagai alat kontrol untuk setiap tahap pembangunan;

- b. Membuat kesepakatan bersama atau perjanjian kerjasama antar dinas-dinas dan lembaga lain untuk selalu bekerjasama dalam menangani krisis air bersih

e) **Isu strategis 5.**

Isu strategis mengenai upaya untuk memperluas cakupan pelayanan perusahaan yang masih kurang.

Strategi ini dibuat bertujuan untuk menjawab isu strategi dan permasalahan yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo mengenai upaya untuk memperluas cakupan pelayanan yang masih kurang. Strategi ini digunakan untuk memperluas daerah cakupan pelayanan sesuai dengan visi dan misi PDAM yaitu salah satunya adalah memperluas daerah cakupan pelayanan agar semua kebutuhan masyarakat akan air bersih dapat terpenuhi dan tidak adalagi daerah yang mengalami krisis air bersih. Di sisi lain pihak PDAM juga merasa terancam untuk meningkatkan daerah cakupan pelayanan karena kondisi lingkungan yang ada di daerah krisis air bersih rata-rata berada di daerah pegunungan. Oleh sebab itu dibutuhkan strategi agar pihak PDAM untuk meningkatkan daerah cakupan pelayanan tidak terkendala dengan kondisi tersebut.

Berikut strategi yang harus digunakan PDAM Kabupaten Probolinggo, yaitu:

Strategi:**Meningkatkan dan memperluas akses pelayanan dalam rangka mendukung program pemerintah**

Maksud dari strategi ini adalah menyusun suatu kegiatan-kegiatan yang berkenaan tentang peningkatan akses pelayanan dalam rangka mendukung program pemerintah. Strategi ini dilakukan untuk masyarakat yang keberadaannya berada pada daerah yang masih belum tercakup layanan PDAM Kabupaten Probolinggo. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Membangun unit-unit baru yang masih belum ada di daerah krisis air;
- b. Membangun sistem perpipaan baru dengan memanfaatkan sumber daya yang ada di daerah tersebut;

f) Isu strategis 6:**Isu strategis mengenai upaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan masih belum optimal.**

Strategi ini dibuat bertujuan untuk menjawab isu strategi dan permasalahan yang dihadapi PDAM Kabupaten Probolinggo mengenai upaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan masih belum optimal. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga

kelestarian lingkungan yang ada agar keberadaan sumber daya air tidak mengalami kerusakan dan penurunan secara kualitas dan kuantitas. Mengoptimalkan aspek pelayanan yang diberikan oleh PDAM untuk merubah pola pikir masyarakat yang ada di daerah selatan dimana keberadaan sumber daya air disana yang sangat melipah. Berikut beberapa strategi-strategi yang harus dilakukan, yakni:

Strategi 1:

Meningkatkan konservasi wilayah sungai dan perlindungan sumber air baku

Strategi ini dilakukan agar sumber air baku yang ada tidak mengalami penurunan kualitas dan kuantitas sumber air baku. Oleh karena itu, dilakukan berbagai upaya agar di daerah sumber mata air tidak mengalami kerusakan kelestarian lingkungan. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Menetapkan sumber air baku utama dalam Rencana Tata Ruang Provinsi dan Rencana Tata Ruang Kota/Kabupaten dalam rangka perlindungan dan pelestarian daerah tangkapan air.
- b. Meningkatkan upaya perlindungan dan pelestarian sumber air, antara lain dengan perlindungan air baku berbasis kearifan lokal, melaksanakan rehabilitasi hutan dan DAS

kritis, perlindungan air baku dari pencemaran, dan pengendalian laju kegiatan tambang inkonvensional.

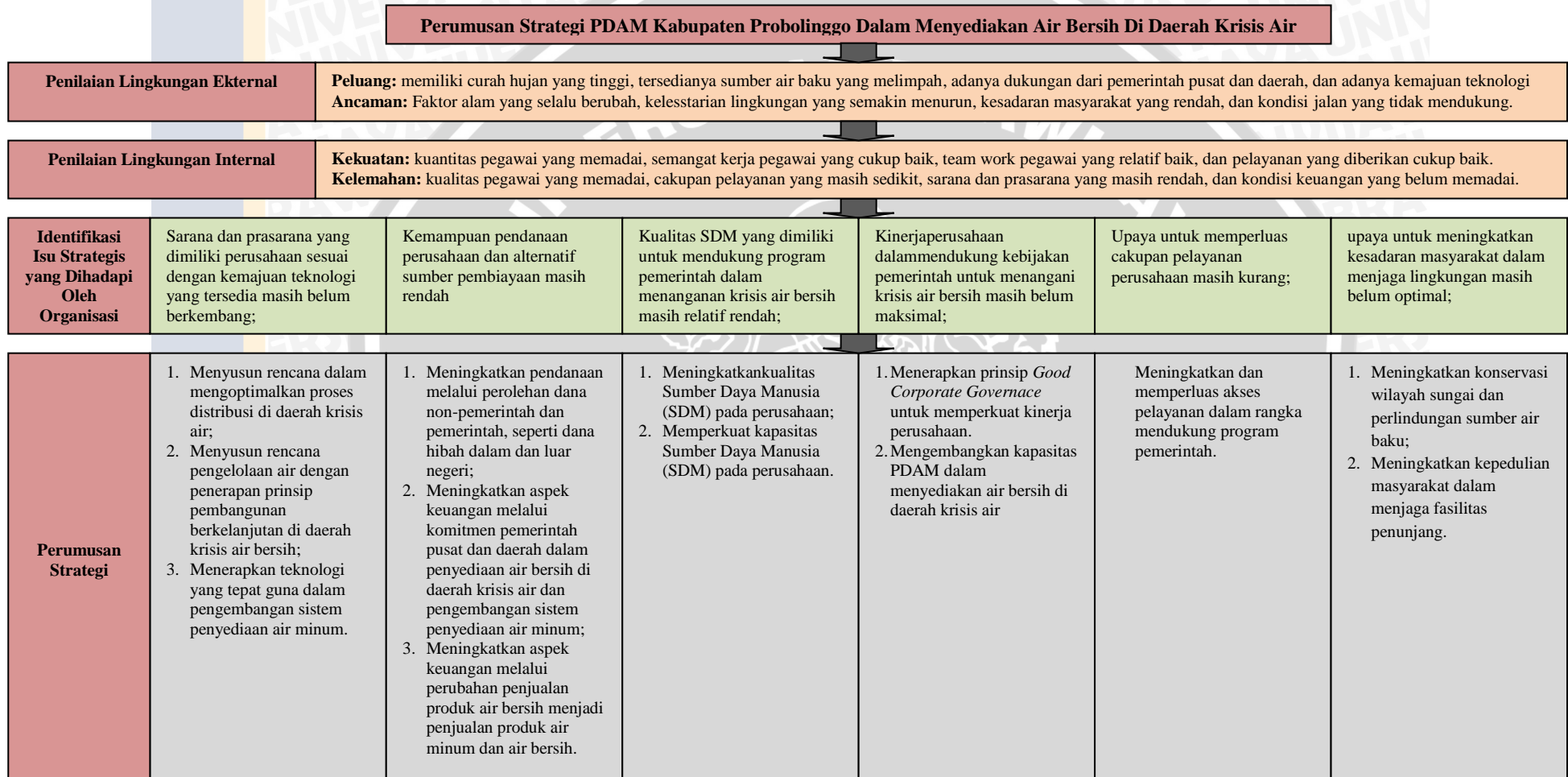
- c. Meningkatkan tampungan air dan mengendalikan alih fungsi lahan sesuai Rencana Tata Ruang Wilayah.
- d. Meningkatkan upaya penghematan air serta pengendalian penggunaan air tanah.
- e. Mendukung Pemerintah Daerah untuk membangun sumur resapan, terutama di daerah permukiman.

Strategi 2:

Meningkatkan kepedulian masyarakat dalam menjaga fasilitas penunjang

Strategi ini harus dilakukan mengingat kesadaran masyarakat untuk menjaga fasilitas yang ada masih rendah, maka strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kepedulian masyarakat di daerah krisis air dalam menjaga fasilitas yang ada. Maka strategi inilah yang harus digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo. Berikut cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat mengenai pentingnya menjaga sarana dan prasarana sebagai bahan penunjang;
- b. Membentuk satuan lembagakhusus berbasis masyarakat untuk melakukan pemantauan terhadap kondisi saran dan prasarana secara periodik.



Gambar 4.11. Bagan Alir Perumusan Strategi PDAM Dalam Menyediakan Air Bersih Di Daerah Krisis Air

Sumber: Olahan Penulis, 2016

Strategi-strategi diatas yang peneliti usulkan diharapkan dapat membantu pihak PDAM Kabupaten Probolinggo sebagai BUMD yang berfungsi untuk mengelola air bersih di tingkat daerah sehingga PDAM juga harus membantu untuk menangani mengenai permasalahan krisis air bersih yang melanda di daerah Kabupaten Probolinggo dengan cara meningkatkan atau memperluas cakupan pelayanan dalam upaya untuk mendukung kebijakan Bupati agar Kabupaten Probolinggo terbebas dari krisis air bersih tahun 2018 mendatang. Oleh karena itu, peneliti berharap agar pihak PDAM melakukan dan melaksanakan strategi yang sudah diusulkan.

Apabila dibandingkan dengan strategi yang digunakan PDAM Kabupaten Probolinggo, maka strategi ini lebih efektif dan efisien dalam menangani krisis air bersih di daerah Kabupaten Probolinggo, karena dalam penyusunannya peneliti mengikuti langkah-langkah dalam membuat strategi di dalam teorinya Bryson (2005:53-54) yang mengatakan bahwa dalam merumuskan suatu strategi terdapat empat aspek saja yang harus dilakukan yaitu menilai lingkungan eksternal, menilai lingkungan internal, mengidentifikasi isu strategi, dan merumuskan strategi. Hal ini senada dengan teorinya David (2010:6) yang mengatakan bahwa perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi untuk mencapai tujuan. Melalui tahapan-tahapan tersebut peneliti yakin bahwasannya strategi yang dirumuskan jauh lebih efektif dari pada

strategi yang digunakan PDAM Kabupaten Probolinggo pada saat ini dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.

Peneliti dapat menyimpulkan strategi yang digunakan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo pada saat ini tidak efektif dan efisien tersebut berasal dari proses penyusunannya. Hal ini sesuai dengan pendapat David (2010:6) yang menyatakan bahwa dalam penilaian strategi terdapat 3 (tiga) aktivitas yang paling mendasar, yaitu: melakukan peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, pengambilan langkah korektif. Berdasarkan teori tersebut bahwasannya strategi yang dilakukan PDAM Kabupaten Probolinggo saat ini tidak didasarkan pada faktor internal dan eksternal sehingga proyek yang berjalan tidak sesuai dengan yang diharapkan sebab PDAM Kabupaten Probolinggo dalam merumuskan suatu strategi tidak berdasar pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dihadapi. Apabila proses yang satu ini tidak dilakukan sehingga dua proses selanjutnya dalam penilaian strtaegi pasti sudah berantakan.

Oleh karena itu, kedepannya PDAM Kabupaten Probolinggo harus mencoba menggunakan strategi yang sudah disusun oleh peneliti dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air. Hal ini dilakukan oleh peneliti sebagaimana yang diamanatkan Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 3 yaitu: “Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Bukan melakukan penyelamatan bagi masyarakat dari krisis air dengan upaya melakukan privatisasi. Melalui strategi tersebut PDAM Kabupaten Probolinggo diharapkan

mampu meningkatkan daerah cakupan pelayanan untuk pemenuhan kebutuhan air bersih di daerah yang mengalami krisis air.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, maka untuk merumuskan strategi PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan, yaitu:

1. Penilaian lingkungan eksternal; peluang (memiliki curah hujan yang tinggi, tersedianya sumber air baku yang melimpah, adanya dukungan dari pemerintah pusat dan daerah, adanya kemajuan teknologi), ancaman (faktor alam yang selalu berubah, kelestarian lingkungan yang semakin menurun, kesadaran masyarakat rendah, dan kondisi jalan yang tidak mendukung).
2. Penilaian lingkungan internal; kekuatan (kuantitas pegawai yang memadai, semangat kerja pegawai yang cukup baik, *team work* pegawai relatif baik, dan pelayanan yang diberikan cukup baik); kelemahan (kualitas SDM yang masih rendah, cakupan pelayanan yang masih sedikit, sarana dan prasarana yang masih rendah, kondisi keuangan yang belum memadai);
3. Identifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi; untuk mengidentifikasi isu strategis, maka digunakan matrik analisis SWOT sehingga diperoleh hasil beberapa isu strategis. Sedangkan untuk mengetahui tingkat kestrategisan isu tersebut digunakan litmus test sehingga isu tersebut dapat

diurutkan dari yang paling strategis hingga isu yang kurang strategis, yaitu seperti berikut:

- a. Isu strategis mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan sesuai dengan kemajuan teknologi untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia masih belum berkembang;
 1. Inovasi teknologi yang efisien dalam pengolahan air untuk kawasan yang mengalami krisis air masih belum berkembang; dan
 2. Inovasi teknologi yang efisien dalam penggunaan energi masih belum ditingkatkan.
- b. Isu strategis mengenai kemampuan pendanaan perusahaan dan alternatif sumber pembiayaan masih rendah.
 1. Dana yang digunakan dalam menangani krisis air bersih selama ini masih bergantung dari dana pemerintah daripada sumber dana dari internal;
 2. PDAM Kabupaten Probolinggo belum optimal dalam memanfaatkan kebijakan pendanaan dalam pengolahan air untuk kawasan yang mengalami krisis air yang disubsidi oleh Pemerintah; dan
 3. Manajemen keuangan pada PDAM Kabupaten Probolinggo masih kurang optimal.

c. Isu strategis mengenai kualitas SDM yang dimiliki untuk mendukung program pemerintah dalam menangan krisis air bersih masih relatif rendah;

1. Rekrutment Sumber Daya Manusia (SDM) pada PDAM Kabupaten Probolinggo masih belum sesuai dengan prosedur yang ada;
2. Kurangnya inovasi dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) pada PDAM Kabupaten Probolinggo dalam melakukan penanganan krisis air bersih; dan
3. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada PDAM Kabupaten Probolinggo masih lemah.

d. Isu strategis mengenai kinerja perusahaan dalam mendukung kebijakan pemerintah untuk menangani krisis air bersih masih belum maksimal;

1. PDAM Kabupaten Probolinggo masih belum mempunyai strategi tersendiri dalam penanganan krisis air bersih;
2. Komitmen PDAM Kabupaten Probolinggo dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air bersih masih relatif rendah; dan
3. Manajemen Kelembagaan PDAM Kabupaten Probolinggo dalam penanganan krisis air bersih masih lemah.

e. Isu strategis mengenai upaya untuk memperluas cakupan pelayanan perusahaan masih kurang;

1. Adanya peraturan pembagian cakupan wilayah dengan HIPPAM dan WSLIC sehingga dalam peningkatan pelayanan terhambat;
 2. Pendanaan yang dimiliki PDAM Kabupaten Probolinggo masih yang belum cukup dalam meningkatkan cakupan pelayanan; dan
 3. Kondisi wilayah di daerah selatan yang berbentuk pegunungan dan perbukitan sehingga tidak mendukung dalam melakukan pembangunan sistem penyediaan air bersih.
- f. Isu strategis mengenai upaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan masih belum optimal;
1. Kapasitas daya dukung dan kualitas air baku di berbagai lokasi sudah mengalami penurunan;
 2. Belum ada kebijakan yang mengatur dalam melakukan perlindungan dan pemanfaatan sumber air baku yang ada di Kabupaten Probolinggo; dan
 3. Kurangnya monitoring dan evaluasi yang dilakukan PDAM Kabupaten Probolinggo terhadap kondisi sumber air baku dan peralatan yang sudah ada.
4. Perumusan strategi untuk mengolah isu; Setelah diidentifikasi tingkat kestrategisannya isu tersebut, maka strategi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

a. Sarana dan prasarana:

- a. Menyusun rencana dalam mengoptimalkan proses distribusi di daerah krisis air;
- b. Menyusun rencana pengelolaan air dengan penerapan prinsip pembangunan berkelanjutan di daerah krisis air bersih;
- c. Menerapkan teknologi yang tepat guna dalam pengembangan sistem penyediaan air minum.

b. Aspek keuangan:

- a. Meningkatkan pendanaan melalui perolehan dana non-pemerintah dan pemerintah, seperti dana hibah dalam dan luar negeri;
- b. Meningkatkan aspek keuangan melalui komitmen pemerintah pusat dan daerah dalam penyediaan air bersih di daerah krisis air dan pengembangan sistem penyediaan air minum;
- c. Meningkatkan aspek keuangan melalui perubahan penjualan produk air bersih menjadi penjualan produk air minum dan air bersih.

c. Sumber Daya Manusia:

- a. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan;

- b. Memperkuat kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada perusahaan.
- d. Kelembagaan:
 - a. Menerapkan prinsip *Good Corporate Governace* untuk memperkuat kinerja perusahaan.
 - b. Mengembangkan kapasitas PDAM dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air
- e. Cakupan pelayanan:

Meningkatkan dan memperluas akses pelayanan dalam rangka mendukung program pemerintah.
- f. Lingkungan:
 - a. Meningkatkan konservasi wilayah sungai dan perlindungan sumber air baku;
 - b. Meningkatkan kepedulian masyarakat dalam menjaga fasilitas penunjang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan lebih lanjut mengenai saran untuk PDAM Kabupaten Probolinggo, yaitu seperti berikut:

1. PDAM Kabupaten Probolinggo harus meminta kepada pemerintah Kabupaten Probolinggo agar supaya membuat kebijakan yang mengatur mengenai pemanfaatan penggunaan sumber daya air yang ada di Kabupaten Probolinggo. Hal ini bertujuan agar sumber air tanah yang

tersedia dan mayoritas digunakan oleh masyarakat, PDAM Kabupaten Probolinggo, dll. Kedepannya tidak mengalami penurunan baik secara kuantitas dan kualitas.

2. PDAM Kabupaten Probolinggo harus melakukan kolaborasi atau kerjasama dengan organisasi-organisasi yang lain yang ikut serta dalam menangani permasalahan krisis air bersih di Kabupaten Probolinggo seperti: BPBD Kabupaten Probolinggo, Dinas PU Cipta Karya, dan HIPAM. Melalui hal ini tidak ada lagi yang namanya ego sektoral dalam menyediakan air bersih di daerah krisis air.
3. PDAM Kabupaten Probolinggo harus memiliki strategi-strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada di daerah krisis air seperti: meningkatkan jumlah pipanisasi dari aliran air sungai dan danau, membangun bak penampungan dengan memanfaatkan air hujan dengan cara memanfaatkan kontur tanah yang ada, dll. Hal ini bertujuan agar kedepannya strategi yang diterapkan oleh PDAM Kabupaten Probolinggo lebih efektif dan efisien dalam menyediakan air bersih khususnya di daerah yang mengalami krisis air. Selain itu, dalam menyusun strategi harus sesuai dengan tahapan-tahapan dalam merumuskan strategi supaya strategi yang dihasilkan berdasarkan kondisi lingkungan yang dihadapi saat ini, baik itu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, N. 2014. Penyediaan Air Bersih Oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Sanggatta Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrasi Negara*, 3 (2) 678 689
- Azzahra, M. 2008. "Krisis Air Bersih Di Indonesia", diakses pada tanggal 2 Oktober 2015 dari <https://mandaazzahra.wordpress.com>.
- Bryson, J. H. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Daryanto. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Lengkap*. Surabaya: Apollo
- David, F, R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba.
- Edwart, Y. 2012. "Teori Konflik dan Perubahan Sosial". diakses pada 17 Oktober 2015 dari <http://teorikonflikpolitik.blogspot.co.id/>.
- Hadad, N. 2003. "Privatisasi Air Di Indonesia". diakses pada Tanggal 15 Oktober 2015 dari <http://teorikonflikpolitik.blogspot.co.id/>
- Jawa Pos. 29 Juli, 2015. "Kekeringan Picu Krisis Pangan", diakses pada Tanggal 17 Oktober 2015 dari <http://www2.jawapos.com/baca/artikel/...>
- Kaunang, S& Hidayat,A, S. 2011. "*Sustaining Partnership (Media Informasi Kerjasama Pemerintah dan Swasta)*". Diakses pada tanggal 9 September 2015 dari <http://pkps.bappenas.go.id/...>
- Miles, M. B., A. M, Huberman, & J, Saldana. 2014. "*Qualitative Data Analysis: A. Method Source Book*", diakses pada tanggal 26 Januari 2015 dari <http://books.google.co.id>.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Gajah Mada University Press; Yogyakarta.
- Oktarina, N, A. 2010. *Strategi PDAM Kabupaten Magetan Dalam Pemenuhan Kebutuhan Air Bersih*. Universitas Sebelas Maret, Surakarta: Skripsi yang dipublikasikan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 16. 2005. "PP Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum No. 16 Tahun 2005", diakses pada tanggal 3 November 2015 dari <http://ciptakarya.pu.go.id/dok/...>

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 38. 2007."PP Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah Pemerintahan Daerah Provinsi Dan Pemerintah Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota No. 38 Tahun 2005", diakses pada tanggal 3 November 2015 dari <http://ciptakarya.pu.go.id/dok/...>
- Peraturan Menteri Kesehatan Repebluk Indonesia No. 492, 2010. Peraturan Menteri Kesehatan Persyaratan Kualitas Air Minum No.492/Menkes/Per/IV/2010. diakses pada tanggal 8 November 2015 dari <http://pppl.depkes.go.id/...>
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum. 2013. "Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 20/PRT/M/2006 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum", diakses pada tanggal 7 Mei 2015 dari <https://www.scribd.com/doc/265450096/Lampiran-Permen-PU-13-2013...>
- Pemerintah Kabupaten Probolinggo. 2014. "Laporan Kinerja Pemerintah Kabupaten Probolinggo Tahun 2014, diakses pada tanggal 9 Oktober 2015 dari <http://www.probolinggokab.go.id/index.php?...>
- Pokja Sanitasi Kabupaten Probolinggo. 2011. "Buku Putih Sanitasi Kabupaten Probolinggo tahun 2011. Diakses pada tanggal 10 Maret 2016 dari <http://ppsp.nawasis.info/.../sanitasi/.../kab.probolinggo/...>
- Prihatiningsih, T. 2015. Pengaruh Kualitas Layanan PDAM Terhadap Konsumen Selaku Pengguna Jasa Di Kantor Unit Banyuanyar Kabupaten Probolinggo. *Widya Teknika*, 23 (1) 53 59.
- Rangkuti, F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Said, I, N & Yudo, S. 2001. "Masalah dan Strategi Penyediaan Air Bersih di Indonesia", diakses pada tanggal 9 September 2015 dari www.kelair.bppt.go.id/Publikasi/BukuAirMinum/...
- Siagian, S, P. 2002. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.
- Suryani, I. 2009. *Analisis Strategi Peningkatan Restribusi Pasar Di Kabupaten Pekalongan*. Universitas Diponegoro, Semarang: Tesis yang dipublikasikan.
- Suryono, A. 2008. *Teori dan Isu Pembangunan*. Malang: UM Press.
- Sutopo, B, H. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Surakarta: UNS Press.

Tempo. 30 Juli, 2015. "40 Desa di Probolinggo Krisis Air Bersih", diakses pada tanggal 8 November 2015 dari [http://nasional.tempo.co/read/news/...](http://nasional.tempo.co/read/news/)

Thoha, M. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Prenada Media Group.

Tim Globalmedia. Tt. *UUD RI 1945 & GBHN (Garis Besar Haluan Negara)*. Jakarta: Globalmedia.

Tjokroamidjojo, B. 1990. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.

---. 1984. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.

Undang-Undang No. 7. 2004. "UU Sumber Daya Air No.7 Tahun 2004", diakses pada Tanggal 1 November 2015 dari [www.dpr.go.id/...](http://www.dpr.go.id/)

