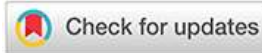


KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA MALEM KABUPATEN KARO DALAM PELAYANAN AIR BERSIH BAGI MASYARAKAT DI KECAMATAN KABANJAHE



¹Rani Abigael br Purba, ²Februati Trimurni

^{1,2}Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Sumatera Utara - Indonesia

e-mail:

¹abigaelranii232000@gmail.com (corresponding author)

²trimurni.ftt@gmail.com

ABSTRACT

PDAM Tirta Malem is responsible for providing clean water services to the community while contributing to advancing the local economy. However, access to clean water in Kabanjahe Regency still needs to be improved, with only 48,080 of the 75,899 residents of Kabanjahe District having access in 2018. Obstacles such as damaged pipe networks and poor financial management also affect Tirta Malem's service performance. This research aims to describe the performance of PDAM Tirta Malem by utilizing indicators of productivity, service quality, responsiveness, and accountability, as well as analyzing the factors inhibiting and driving its performance. The research method used is qualitative, collecting data through interviews, observation, documentation, and literature study. The research results show that PDAM Tirta Malem has yet to be completely successful in providing clean water services to the community in Kabanjahe District. Although there have been efforts to account for finances and prevent corruption, performance-supporting factors such as increased finances and resources and good leadership are the keys to improvement. On the other hand, inhibiting factors such as lack of human and financial resources and the problem of water theft are still challenges. Research recommendations include installing pumps at water sources, increasing supervision, improving pipe infrastructure, employee training, and implementing better business plans to improve the overall performance of PDAM Tirta Malem.

Keywords: Public Service; New Public Management; Performance of Public Sector Organization

Diterima (Received) : 22-10-2023

Direvisi (Revised) : 23-06-2024

Disetujui (Approved) : 25-06-2024

Dipublikasi (Published) : 07-07-2024



©2024 Copyright (Hak Cipta) : Penulis (Authors)

Diterbitkan oleh (Published by) : Program Studi Manajemen, Universitas Nusa Cendana, Kupang – Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi (This is an open access article under license) :

CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Air menjadi kebutuhan utama manusia untuk memenuhi kebutuhan pokok kesejahteraan hidupnya. Kualitas hidup masyarakat akan meningkat jika kebutuhan dasar air sehari-hari dapat terpenuhi (Ekasari et al., 2019). Oleh karena itu, negara bertanggung jawab dalam memastikan ketersediaan air bersih bagi masyarakat. Kabupaten Karo yang terletak di wilayah dataran tinggi dengan ketinggian antara 600 sampai 1.400 meter di atas permukaan laut dengan iklim sejuk. Ketinggian tersebut membuat Kabupaten Karo dikenal sebagai daerah dingin. Karo dikelilingi oleh bukit dan pegunungan yang seharusnya menjadi satu kemudahan bagi masyarakat untuk memperoleh akses sumber mata air (Yulianingsih, 2017).

Pemerintah sebagai penyelenggara kegiatan bernegara, wajib melindungi warga negara dalam hal memenuhi kebutuhan air guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Salah satu tugas pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah menyediakan air bersih bagi masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33 Ayat 3 UUD 1945 yaitu bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya berada di bawah penguasaan negara dan digunakan bagi kemakmuran rakyat, dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Karo. Perusahaan Daerah Air Minum sebagai organisasi sektor publik yang bersifat profit bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat. Hal tersebut menjadi bentuk dari upaya memenuhi kebutuhan penerima layanan dan melaksanakan ketentuan Undang-Undang (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik). Perusahaan Daerah Air Minum sebagai organisasi sektor publik sepertinya belum mampu memberikan pelayanan yang bermutu kepada masyarakat melihat kondisi yang terjadi saat ini.

Tujuan merupakan unsur fundamental yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Tanpa tujuan yang jelas, sebuah organisasi tidak dapat menetapkan arah yang tepat dan langkah-langkah strategis untuk mencapainya (Fakhrurrazi, 2021). Tujuan organisasi mencerminkan apa yang ingin dicapai dalam jangka panjang dan menjadi panduan bagi semua aktivitas dan keputusan yang diambil (Muis et al., 2018). Oleh karena itu, berhasil atau tidaknya suatu organisasi dapat dinilai dari sejauh mana tujuan organisasi tersebut tercapai sesuai dengan rencana semula (Laksmi & Suwandono, 2019). Dalam konteks ini, perusahaan daerah air minum (PDAM) juga memiliki tujuan, visi, dan misi yang jelas sebagai landasan operasional mereka. PDAM, sebagai penyedia layanan air bersih, memiliki tujuan yang spesifik. Tujuan ini tidak hanya mencakup penyediaan air bersih tetapi juga mencakup aspek lain yang esensial untuk menjaga kualitas layanan. Secara garis besar, tujuan PDAM dapat dijabarkan dalam tiga aspek utama, yaitu kualitas, kuantitas, dan keberlanjutan (kontinyu) layanan (Juliansyah, 2017).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPPSPAM, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d), tingkat akses air bersih di setiap kabupaten rata-rata hanya mencapai 49%, sementara sisanya tidak layak untuk dikonsumsi. Permasalahan ini diperparah dengan meningkatnya permintaan akan air minum yang tidak seimbang dengan ketersediaan air bersih yang memadai. Ketidaktersediaan air bersih berdampak pada Indeks Pembangunan Manusia (IPM) karena sangat berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat di suatu daerah (Sutikno et al., 2017). Hal serupa terjadi di Kabupaten Karo, terutama di Kota Kabanjahe sebagai ibu kota kabupaten, dimana masih banyak penduduk mengalami kesulitan dalam mendapatkan akses air bersih. Hingga saat ini, kondisi ini masih mengalami krisis air bersih dan pembangunan sumur bor terus dilakukan Nasution dan Sihombing (2024). Masyarakat terpaksa bergantung pada

pembelian air bersih dari pengusaha sumur bor, baik di pusat kota maupun di daerah pelosok desa (Analisadaily.com, 2019).

Tabel 1
Air Minum Sistem Perpipaan Dan Cakupannya Terhadap Jumlah Keluarga di Kabupaten Karo 2017

No	IKK	Terkoneksi PDAM Tirta Malem (SR) per Agustus 2018
1	Mardinding	-
2	Lau Baleng	146
3	Tiga Binanga	1.760
4	Juhar	764
5	Munte	559
6	Kuta Buluh	386
7	Payung	611
8	Simpang Empat	1
9	Kabanjahe	12.020
10	Tiga Panah	1.538
11	Barusjahe	959
Jumlah		18.744

Sumber: RAD AMPL Kabupaten Karo, 2019-2023

Data pada Tabel 1 menjelaskan bahwa pada Agustus 2018, tidak ada keluarga yang menerima akses air bersih dari PDAM di Kecamatan Mardinding dan hanya 1 keluarga (1 KK = 4 jiwa) di Kecamatan Simpang Empat yang menerima air minum sistem perpipaan dari PDAM Tirta Malem. Hal ini menjadi permasalahan yang serius mengingat padatannya jumlah penduduk sekitar 21.423 di Kecamatan Simpang Empat dan hanya 1 rumah tangga yang menerima akses air bersih dari PDAM. Peran PDAM sebagai organisasi publik penyedia layanan air bersih patut untuk dipertanyakan. Tidak hanya di Kecamatan Simpang Empat, tetapi penduduk di kecamatan lain di Kabupaten Karo juga mengalami kesulitan akses air bersih. Sebagai contoh, Kecamatan Kabanjahe yang memiliki 5 kelurahan dan 8 desa pada tahun 2018, terdapat 12.020 kepala keluarga dengan rata-rata 4 anggota per keluarga. Hal ini berarti sekitar 48.080 penduduk menerima akses air bersih dari PDAM. Namun, jumlah ini masih jauh dari total penduduk Kecamatan Kabanjahe pada tahun 2018 yang mencapai 75.899 jiwa. Dengan demikian, sekitar 27.819 penduduk di Kecamatan Kabanjahe tidak memiliki akses air bersih dari PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo.

Tirta Malem bertanggung jawab untuk menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan air minum kepada masyarakat secara merata, tertib, dan teratur serta mengembangkan perekonomian daerah dan memperoleh laba atau keuntungan sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Karo Nomor 02 Tahun 2017. PDAM Tirta Malem bertanggung jawab dalam hal pemenuhan akan air bersih masyarakat dan sekaligus juga menghasilkan keuntungan bagi Pemerintah Daerah. Masih terdapat beberapa persoalan yang menyebabkan masyarakat tidak mendapatkan hak air bersih dari PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo. Persoalan tersebut adalah mencakup akses dan kecukupan. Air sebagai barang publik seharusnya tidak memiliki batasan terhadap siapapun yang ingin mengonsumsinya.

Pada salah satu indikator untuk menilai kinerja organisasi sektor publik dimana Dwiyanto (2002) menyampaikan salah satunya yaitu responsivitas. Indikator ini meliputi ada atau tidaknya keluhan dari pengguna jasa selama setahun terakhir, bagaimana sikap aparat birokrasi dalam merespons keluhan. Berdasarkan permasalahan yang sudah

disampaikan di atas, PDAM kurang responsif dalam menindaklanjuti keluhan dari masyarakat. Terbukti dengan lamanya jangka waktu yang harus diterima masyarakat akan perbaikan masalah air di Kabupaten Karo.

Selain itu indikator lain yaitu kualitas layanan yang melihat pada kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik (Kotler & Keller, 2013). Banyaknya artikel yang menyuarakan keresahan dari masyarakat dan bahkan kritik langsung dari masyarakat kepada PDAM Kabupaten Karo menjadi hal yang tidak bisa diabaikan. Hal tersebut menjadi faktor tidak tercapainya kepuasan masyarakat akan pelayanan yang diberikan oleh PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo. Oleh karena itu digunakan indikator yang dikemukakan oleh Dwiyanto untuk melihat bagaimana kinerja PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo dalam memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat.

Penelitian mengenai kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam penyediaan air bersih telah dilakukan oleh beberapa peneliti dan memberikan wawasan yang penting mengenai tantangan dan faktor pendukung dalam melayani masyarakat. Novitri Astuti (2014) menemukan bahwa PDAM Kota Sangatta, Kabupaten Kutai Timur, menghadapi masalah serius terkait kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air bersih. Kualitas air yang disediakan kurang baik akibat pencemaran air baku, sementara kuantitas air yang tersedia belum mencukupi kebutuhan masyarakat. Distribusi air sering mengalami gangguan, yang mengakibatkan kontinuitas pelayanan terganggu. Meskipun demikian, terdapat faktor pendukung seperti kerjasama yang baik di antara pegawai PDAM dan pelatihan serta pendidikan yang memadai. Namun, pelebaran jalan oleh pemerintah dan pencurian air oleh oknum tidak bertanggung jawab menjadi hambatan signifikan dalam penyediaan air bersih.

Nurwanda (2018) meneliti kinerja PDAM Tirta Galuh di Kabupaten Ciamis dan menemukan bahwa kinerja PDAM masih jauh dari optimal. Keterbatasan fasilitas seperti internet dan komputer serta kurangnya pengawasan dan dukungan dari pemerintah daerah menjadi hambatan utama. Hal ini menyebabkan PDAM Tirta Galuh belum mampu memberikan pelayanan yang memadai kepada masyarakat. Penelitian ini menyoroti pentingnya pengawasan dan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kinerja PDAM. Putri, Kusdarini, dan Putera (2021) meneliti kinerja PDAM Kota Padang Panjang dan menyimpulkan bahwa penyediaan air bersih oleh PDAM masih belum maksimal. Beberapa indikator kinerja, seperti pelatihan sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, dan dokumen pendukung, belum mencapai standar yang diharapkan. Pengelolaan sumber air alami juga belum optimal, yang menghambat kemampuan PDAM dalam menyediakan layanan yang memadai. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk meningkatkan kinerja, masih banyak aspek yang perlu diperbaiki untuk mencapai pelayanan yang optimal.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa PDAM di berbagai daerah masih menghadapi berbagai tantangan dalam penyediaan air bersih. Hambatan seperti pencemaran air baku, infrastruktur yang tidak memadai, kurangnya pengawasan, serta dukungan pemerintah yang minim sangat mempengaruhi kualitas pelayanan. Di sisi lain, kerjasama yang baik dan pelatihan yang memadai bagi pegawai PDAM merupakan faktor pendukung yang penting untuk meningkatkan kinerja. Dengan memperhatikan temuan-temuan ini, penelitian saat ini dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut dan meningkatkan kinerja PDAM dalam menyediakan layanan air bersih yang berkualitas bagi masyarakat.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena fokus pada masalah air di Kabupaten Karo, sebuah wilayah yang belum pernah diteliti sebelumnya, meskipun memiliki sumber mata air melimpah namun masyarakat masih mengalami kesulitan akses air bersih. Dengan menggunakan empat indikator utama—produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, dan akuntabilitas. Penelitian ini mengkaji kinerja PDAM Tirta Malem dalam menyediakan air bersih bagi masyarakat Kecamatan Kabanjahe. Urgensi penelitian ini didasarkan pada masalah air bersih yang sudah lama terjadi tanpa solusi dari Pemerintah Daerah. Penelitian mengenai Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Malem Kabupaten Karo dalam Pelayanan Air Bersih bagi Masyarakat di Kecamatan Kabanjahe bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja PDAM Tirta Malem dalam upaya meningkatkan pelayanan air bersih, dengan harapan dapat menemukan solusi efektif untuk masalah tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelayanan Publik

Kepuasan pelanggan menjadi faktor krusial dalam menjaga kelangsungan hidup sebuah organisasi karena dapat mengurangi jumlah keluhan yang muncul, yang pada gilirannya menjadi indikator penting dari tingkat kepuasan pelanggan (Feciková, 2004). Reichheld (1996) menggarisbawahi pentingnya kepuasan pelanggan sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi dalam membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Yi (1990) yang menyatakan bahwa skor kepuasan konsumen mencerminkan evaluasi pelanggan terhadap perbedaan yang mereka rasakan antara harapan mereka dan kualitas pelayanan yang diterima.

Tata kelola pemerintahan yang baik pada hakekatnya memerlukan partisipasi semua pemangku kepentingan, termasuk birokrasi pemerintah, pihak swasta sebagai perpanjangan tangan pemerintah, dan masyarakat (Filani, 2013). Pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang berbasis masyarakat dan sadar akan pelayanannya harus memenuhi kebutuhan masyarakat. Esensi tata pemerintahan yang baik atau *good governance* terdapat dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang baik (Dewi & Suparno, 2022). Pelayanan PDAM termasuk contoh dari pelayanan publik untuk kepentingan umum dimana tujuan utama penyelenggaraan pelayanan publik adalah kepentingan masyarakat secara umum.

Pelayanan publik merupakan aspek penting di mana negara berinteraksi dengan masyarakat, mempengaruhi dukungan publik terhadap efektivitas pemerintah (Oja, 2017). Pasolong (2007) juga menyatakan bahwa pelayanan publik mencakup kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara kolektif, dengan fokus pada memberikan kepuasan meskipun tidak melibatkan produk fisik secara langsung. Dalam konteks ini, PDAM sebagai penyedia layanan air bersih harus tidak hanya memastikan akses air bersih bagi masyarakat tetapi juga responsif terhadap keluhan yang diajukan. Hal ini menggambarkan bahwa pelayanan publik tidak hanya berfokus pada pemberian layanan tetapi juga pada interaksi dan tanggapan terhadap kebutuhan masyarakat secara efektif.

Sebagai perusahaan layanan publik, PDAM Kabupaten Karo harus memprioritaskan kepentingan pelanggan, sebagaimana disarankan oleh Rangkut (2013), yang menegaskan pentingnya fokus pada kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan yang baik akan berkontribusi pada kepuasan pelanggan (Agustin et al., 2021), yang tercapai ketika PDAM mampu memenuhi harapan yang diinginkan. Sebagai organisasi sektor publik, PDAM diharapkan mampu menyelenggarakan pelayanan prima, yang artinya memberikan layanan terbaik atau sangat baik (Maulyan et al., 2022). Konsep *service*

excellent ini menggambarkan komitmen perusahaan terhadap kepuasan pelanggan atau pengguna jasa, meskipun PDAM memiliki orientasi profit (Nizar & Soleh, 2017). Pentingnya memahami bahwa mencapai pelayanan prima berarti memastikan kepuasan pelanggan, di mana kepuasan tersebut adalah perasaan positif setelah membandingkan kinerja yang dirasakan dengan harapan yang dimiliki pelanggan (Guspul, 2014).

New Public Management

Konsep *New Public Management* (NPM) muncul sebagai tanggapan terhadap kritik terhadap organisasi sektor publik, memicu gerakan reformasi administrasi publik di seluruh dunia (Mahmudi, 2003; Prabowo et al., 2022). NPM menekankan desentralisasi dan modernisasi pelayanan publik sebagai fokus utamanya (Jaya, 2014), yang diperkenalkan oleh Christopher Hood pada tahun 1991 sebagai paradigma baru dalam manajemen sektor publik (Tampubolon et al., 2019). Popularitas NPM meningkat pada awal 1990-an, terutama setelah diadopsi oleh pemerintahan Clinton di Amerika Serikat, dianggap memiliki peran penting dalam reformasi sektor publik global (Indrawati, 2010). NPM mengusung ide dan praktik yang mengadopsi pendekatan sektor swasta untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas administrasi publik terhadap kebutuhan masyarakat (Janet & Robert, 2003; Bovaird & Ioffer, seperti yang dikutip dalam Haryani et al., 2023). Dengan menerapkan konsep NPM, diharapkan PDAM dapat lebih responsif terhadap kepentingan publik dalam menyediakan pelayanan air bersih yang memprioritaskan kepuasan masyarakat.

Kinerja

Dalam sektor publik, kualitas pelayanan dapat diukur berdasarkan sejauh mana organisasi memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menunjukkan komitmen mereka dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat (Kurniawan, 2013). Tuntutan akan kualitas pelayanan ini merupakan ekspresi dari semua sektor masyarakat yang dilayani, sementara kinerja merupakan faktor krusial yang harus diprioritaskan oleh semua pemimpin, baik di tingkat organisasi kecil maupun besar (Yunus, 2016).

Menurut Moehariono (2012), kinerja mencerminkan sejauh mana suatu program, kegiatan, atau kebijakan berhasil mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi sebagaimana tercantum dalam perencanaan strategisnya. Sementara Rivai (2013) menjelaskan bahwa kinerja adalah evaluasi atas operasi atau kegiatan organisasi berdasarkan standar tertentu seperti efisiensi, akuntabilitas, dan tanggung jawab manajerial.

Kinerja dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi (Simarmata, 2021). Armstrong (1998) menekankan bahwa manajemen kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, pemimpin, tim, sistem, dan situasional. Faktor personal seperti keterampilan, pengetahuan, sikap, dan motivasi sering kali menjadi penentu keberhasilan individu dalam bekerja, meskipun ada juga faktor lain seperti kepemimpinan, dinamika tim, sistem kerja, dan konteks organisasi yang mempengaruhi kinerja (Armstrong & Angela Baron, 1998; Cardy & Dobbins, 1994; Deming, 1986).

Sebagai bagian dari tanggung jawabnya, organisasi pemerintahan bertugas untuk memberikan pelayanan publik demi menciptakan manfaat bagi masyarakat (Santhi & Griadhi, 2015). Keberhasilan dalam memberikan pelayanan yang baik sangat tergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya dan kinerjanya secara efektif. Diharapkan bahwa manajemen kinerja yang baik dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan publik secara keseluruhan.

Indikator Kinerja Organisasi Publik

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan atau kegagalan dalam jangka waktu tertentu yang bermanfaat sebagai upaya perbaikan untuk meningkatkan kinerja. Mahsun (2006) mengemukakan bahwa indikator kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun, meskipun keduanya merupakan kriteria untuk mengukur kinerja, keduanya memiliki arti yang berbeda. Indikator kinerja secara tidak langsung terkait dengan evaluasi kinerja, yaitu hal-hal yang hanya menjadi indikator kinerja. Meskipun ukuran kinerja merupakan kriteria kinerja yang berkaitan dengan penilaian kinerja langsung, namun bentuknya lebih bersifat kuantitatif.

Dwiyanto (2002 : 49) mengemukakan “lima indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas”. Peneliti menggunakan hanya empat indikator karena indikator-indikator tersebut yang berkaitan dengan permasalahan pelayanan air bersih di Kecamatan Kabanjahe.

Produktivitas dalam konteks PDAM Tirta Malem dapat diartikan sebagai perbandingan antara input dan output, dimana hasil yang lebih besar menandakan efisiensi yang lebih baik, sebagaimana dijelaskan oleh Khadlirin et al. (2021). Fokusnya adalah bagaimana PDAM memaksimalkan sumber daya manusia dan keuangan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja guna menjalankan rencana kerjanya. Produktivitas dianggap tercapai jika biaya layanan dapat dipastikan dan waktu pelayanan tidak terganggu oleh pungutan tambahan seperti suap atau sumbangan sukarela, sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti dan Nurliawati (2012).

Kualitas layanan menjadi kunci dalam mengevaluasi kinerja organisasi pelayanan publik, seperti yang dinyatakan oleh Nurdin (2019). Ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan sering kali menciptakan pandangan negatif terhadap organisasi publik, seperti yang ditunjukkan oleh berbagai penelitian (misalnya Kurniawan, 2013; Sunda et al., 2017; Wuri et al., 2017). Oleh karena itu, kepuasan masyarakat dapat dijadikan indikator penting dalam menilai kinerja organisasi publik, karena informasi mengenai kepuasan ini sering tersedia secara mudah dan ekonomis, serta mudah diakses melalui media atau diskusi publik. Dengan tingginya tingkat informasi tentang ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan, kepuasan masyarakat menjadi salah satu ukuran kinerja yang efektif dan efisien untuk organisasi publik (Ariany & Putera, 2013; Nugraha, 2020).

Responsivitas menyinggung mengenai kemampuan birokrasi dalam mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta menyusun rencana pelayanan berdasarkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat (Pratiwi, 2019). Indikator ini mencakup apakah ada keluhan dari pengguna layanan dalam satu tahun terakhir, bagaimana birokrasi menanggapi keluhan, pertimbangan menggunakan referensi keluhan untuk meningkatkan layanan di masa mendatang, dan tindakan untuk memberikan kepuasan layanan (Nadhifa & Sudaryanti, 2021). Responsivitas dianggap sebagai satu indikator kinerja yang paling penting karena menunjukkan seberapa siap organisasi publik untuk menjalankan tujuan dan misinya, terutama dalam hal memenuhi kebutuhan masyarakat umum. Hubungan antara kebutuhan masyarakat umum dan tanggung jawab pelayanan merupakan hubungan yang sangat erat (Nur et al., 2020).

Akuntabilitas mempunyai arti pertanggungjawaban yang merupakan salah satu ciri dari terapan *good governance* dalam administrasi publik yang menjadi isu menuju *clean government* atau pemerintahan yang bersih (Saribu, 2017). Akuntabilitas dilihat dari sudut pandang pengendalian merupakan tindakan pada pencapaian tujuan seperti

penghindaran korupsi dan kolusi, adanya kepatuhan terhadap prosedur, adanya pelayanan publik yang cermat, mempertanggungjawabkan yang telah dibuat, dan mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah diambil yang ditentukan (Martha, 2014). Pada konteks ini konsep akuntabilitas dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal seperti nilai-nilai norma yang berkembang dalam masyarakat (Kusnendar, 2018).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Publik

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Supardi, 2018). Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen (Pattisahusiwa, 2013). Sebagai produk dari aktivitas organisasi dan manajerial, kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor input tetapi juga oleh proses administrasi dan manajerial yang sedang berlangsung (Martono, 2013). Jika proses administrasi dan manajemen tidak berjalan dengan baik, maka sebaik apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan produk kinerja yang diharapkan memuaskan. Ada hubungan erat antara input dan proses yang menentukan apakah output yang dihasilkan akan tampil seperti yang diharapkan (Rumini et al., 2022).

Terdapat tiga faktor yang dianggap penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik yaitu sumber daya manusia, struktur organisasi, dan kepemimpinan (Ansory & Indrasari, 2018). Sumber daya manusia berkaitan dengan karyawan dan kemampuan karyawan untuk menjalankan organisasi secara efektif dan efisien. Kualitas sumber daya manusia tergantung pada dua indikator penting, tingkat pendidikan yang diterima oleh karyawan dan tingkat keterampilan yang terkait dengan bidang pekerjaan yang digeluti oleh karyawan tersebut (Iskandar, 2018).

Suwarto (dalam Hessel Nogi, 2005:192) berpendapat bahwa organisasi akan menunjukkan kinerja yang tinggi jika kepemimpinan dan aspek struktural memberikan fokus dan arah dalam upaya untuk menggerakkan seluruh karyawan menuju tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi. Struktur organisasi berfokus pada hubungan yang relatif tetap antara tugas-tugas yang ada dalam suatu organisasi. Sedangkan Stoner (dalam Hessel Nogi, 2005:202-203) mengungkapkan terdapat lima unsur yang ada dalam struktur organisasi, yaitu spesialisasi kegiatan, standarisasi kegiatan, koordinasi, sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan serta ukuran satuan kerja.

Berkaitan dengan kepemimpinan, Thoha (dalam Hessel Nogi, 2005:203) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan yang ada. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap tingkat kinerja karena kemampuan pimpinan dapat mempengaruhi atau memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Hasibuan & Bahri, 2018). Peran kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dapat dikatakan bahwa kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi perlu diorganisir secara tepat dan efisien, sehingga dibutuhkan kemampuan pimpinan dalam melakukan koordinasi (Putri, 2010).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mencoba mendeskripsikan lebih dalam mengenai kinerja PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo melalui metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif

menggunakan beberapa indikator yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2002) untuk menggambarkan kinerja PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo yaitu produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, dan akuntabilitas. Sebagian besar data berbentuk kata-kata, namun data juga disajikan dalam bentuk numerik. Data yang terkumpul disajikan dan dianalisis berdasarkan apa yang ditemukan di lapangan. Lokasi penelitian adalah di PDAM Tirta Malem, Desa-desa di Kecamatan Kabanjahe, Kantor DPRD Kabupaten Karo, dan LSM Kemilau Cahaya Bangsa cabang Karo di Kabanjahe. Menentukan informan dengan metode *purposive sampling* dan *snowball sampling* yaitu Direksi PDAM Tirta Malem, Kabag Keuangan PDAM Tirta, Kabaghublang PDAM Tirta Malem, pegawai PDAM Tirta Malem, penduduk desa Kecamatan Kabanjahe, anggota DPRD Kabupaten Karo, dan LSM KCBI Karo. Digunakan teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, studi kepustakaan, dan dokumentasi di penelitian ini. Sumber data yang digunakan adalah primer dan sekunder. Digunakan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif dengan dua teknik triangulasi data yaitu triangulasi sumber dan teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja PDAM Tirta Malem

Terdapat empat indikator yang digunakan untuk melihat kinerja PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo dalam memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat di Kecamatan Kabanjahe, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, dan akuntabilitas sebagaimana yang disampaikan oleh Dwiyanto (2002). Peneliti menggunakan keempat indikator tersebut karena produktivitas, kualitas layanan, daya tanggap, dan akuntabilitas dianggap mewakili beberapa indikator yang banyak digunakan untuk melihat kinerja organisasi publik. Keempat indikator tersebut juga sejalan dengan masalah penelitian. Hasil yang didapati pada masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

1. Produktivitas.

Peneliti menggambarkan kinerja PDAM Tirta Malem pada indikator ini melalui dua sub indikator yaitu produksi air bersih kepada masyarakat dan keterbatasan sumber daya. PDAM Tirta Malem akan mengelola sumber air yang terbatas dan tidak efektif jika beberapa desa mengambil sendiri oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Karo meminta agar hal tersebut dikelola bersama dan menjadi tanggung jawab PDAM Tirta Malem. Sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Karo tahun 2021-2026, target Pemerintah Karo untuk penyediaan air minum yang layak bagi masyarakat adalah 80 persen. RPJMD tersebut disesuaikan dengan target dari SDGs pada tahun 2030 diharapkan sudah mencapai di angka 100 persen untuk penyediaan air minum yang layak bagi masyarakat. Namun, Kabupaten Karo masih mencapai angka 68,7 persen berdasarkan data dari lembaga Survey Sosial Ekonomi Nasional tahun 2022 yang artinya ada 11,3 persen lagi yang harus diraih untuk mencapai angka tersebut.

Dalam hal produksi air bersih kepada masyarakat, keterbatasan keuangan PDAM Tirta Malem untuk memperbaiki masalah kerusakan pipa air menjadi faktor mereka tidak mampu produktif dalam memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat. Peneliti mendapati bahwa tarif air yang dikeluarkan masyarakat adalah Rp1.250/m³ sementara Tirta Malem sendiri harus mengeluarkan Rp1.500/m³ untuk biaya memompa air ke rumah-rumah masyarakat dimana tarif tersebut yang harus dibayarkan ke PLN. Hal tersebut menunjukkan ketidaksesuaian input dan output yang dihasilkan oleh PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo. Oleh karena itu, PDAM

Tirta Malem melakukan peningkatan tarif air minum per Januari 2023 sebagai upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam hal keterbatasan sumber daya, PDAM Tirta Malem tidak menerima suntikan dana dari BUMD berdasarkan hasil pembahasan Pemda bersama DPRD. Hal ini karena kondisi kinerja PDAM Tirta Malem yang sangat jauh dari kata baik termasuk dalam tata kelola keuangan sehingga Pemerintah Daerah dan DPRD tidak yakin untuk menyuntikkan dana kepada PDAM Tirta Malem. Produktivitas juga dikatakan terpenuhi jika terdapat kepastian biaya dan waktu pelayanan tanpa terpengaruh dengan biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat. Adanya ketidakpastian biaya dan waktu pelayanan yang diberikan oleh PDAM Tirta Malem kepada masyarakat dimana faktor penyebab salah satunya adalah Tirta Malem memiliki utang tertunggak yang harus dibayarkan. Hal tersebut sejalan dengan laporan laba rugi PDAM Kabupaten Karo tahun 2020–2021 yang memperlihatkan bahwa Tirta Malem mengalami kerugian mencapai 4 miliar rupiah di tahun 2020 dan 2 miliar rupiah lebih di tahun 2021. Hal tersebut membuat pelayanan kepada masyarakat tidak terlaksanakan dengan baik.

2. Kualitas layanan

Peneliti menggambarkan kinerja PDAM Tirta Malem pada indikator ini melalui dua sub indikator yaitu kepuasan masyarakat dan sikap pelayan publik. Peneliti menemukan fakta di lapangan yang menunjukkan masyarakat kurang puas terhadap pelayanan PDAM Tirta Malem terlihat dari review buruk pelanggan kepada PDAM Tirta Malem melalui *online platform google*. Sejalan dengan media berita publik yang mengangkat isu pelayanan air bersih di Karo. Pelayanan air bersih menjadi isu publik yang tidak mendapat tanggapan serius dari Pemerintah Karo. Isu yang diangkat oleh media menunjukkan kualitas layanan buruk yang diberikan oleh PDAM Tirta Malem kepada masyarakat. Bukan hanya media, termasuk LSM KCBI Karo juga menyatakan hal yang sama. Nilai kinerja PDAM Tirta Malem pada tahun 2021 juga berada di angka 2,08 yang masuk ke dalam kategori tidak sehat.

Tabel 2
Nilai Kinerja PDAM Tirta Malem 2020 – 2021

	2020		2021	
	Kondisi	Nilai	Kondisi	Nilai
A. Keuangan				
1. Rentabilitas				
a. R O E	-38,05%	1	-11,84%	1
b. Ratio Operasi	1,67	1	1,19	1
2. Likuiditas				
a. Ratio Kas	0,22%	1	0,24%	1
b. Efektivitas Penagihan	40,19%	1	58,74%	1
3. Solvabilitas	215,30%	5	197,86%	4
Bobot Kinerja - Bidang Keuangan	0,39		0,36	
B. Pelayanan				
1. Cakupan Pelayanan	19,38%	1	21,94%	2
2. Pertumbuhan Pelanggan	2,60%	1	-0,63%	1
3. Tingkat Penyelesaian Pengaduan	94,57%	5	74,32%	4
4. Kualitas Air Pelanggan		1		1

5. Konsumsi Air Domestik	9,15	1	9,06	1
Bobot Kinerja - Bidang Pelayanan	0,35		0,38	
C. Operasi				
1. Efisiensi Produksi	88,08%	4	91,87%	5
2. Tingkat Kehilangan Air	52,12%	1	22,96%	5
3. Jam Operasi Layanan/hari	11	1	11	1
4. Tekanan Sambungan Pelanggan		1		1
5. Penggantian Meter Air		1		1
Bobot Kinerja - Bidang Operasi	0,56		0,91	
D. SDM				
1. Rasio Jumlah Pegawai/1000 pelanggan	6,02	5	5,89	5
2. Ratio Diklat Pegawai		1		1
3. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai		1		1
Bobot Kinerja - Bidang SDM	0,43		0,43	
TOTAL NILAI KINERJA	1,73		2,08	
KATEGORI	SAKIT		SAKIT	

Sumber: Analisa Data, 2023

Sikap pelayanan PDAM Tirta Malem menjadi sub indikator dalam kualitas pelayanan. Pihak PDAM Tirta Malem menyatakan tetap memberikan penjelasan kepada masyarakat mengenai peningkatan tarif. Untuk masyarakat dalam hal ini pelanggan yang sebelumnya belum mempunyai meteran juga menjadi kendala tersendiri bagi PDAM Tirta Malem sehingga mereka menghitung air yang terpakai melalui perkiraan dengan mengambil sampel ke beberapa rumah tangga. PDAM Tirta Malem mulai melakukan perbaikan pelayanan kepada masyarakat namun juga tetap mendapati beberapa kendala. Selain itu didapati fakta bahwa beberapa masyarakat mulai tidak menggunakan air dari pihak PDAM Tirta Malem dan memutuskan untuk mematikan meteran karena intensitas air yang tidak memiliki kejelasan kapan akan mengalir dan terkadang juga kualitas airnya kotor. Direksi PDAM Tirta Malem juga menyampaikan bahwa mereka belum memiliki pegawai dengan sumber daya yang baik. Hal inilah yang mempengaruhi kualitas layanan Tirta Malem karena SDM yang baik berpengaruh besar terhadap keberlanjutan pelayanan PDAM Tirta Malem.

3. Responsivitas.

Peneliti menggambarkan kinerja PDAM Tirta Malem pada indikator ini melalui dua sub indikator yaitu kecepatan tanggapan dan pengembangan rencana pelayanan. Pihak PDAM Tirta Malem menyampaikan bahwa mereka akan dengan segera menangani keluhan dari pelanggan rentang tidak lebih dari 3 hari kerja. Pihak Tirta Malem juga berupaya untuk cepat tanggap dalam menangani keluhan masyarakat sebagai pelanggan mereka. Namun, untuk permasalahan yang lebih besar seperti kebocoran pipa dan pencurian air menjadi isu yang cukup kewalahan ditangani oleh instansi ini. Hal ini karena permasalahan ini membutuhkan upaya yang lebih besar karena turun langsung ke lapangan dan membutuhkan waktu lama dan biaya operasional yang besar.

Pihak PDAM Tirta Malem telah menyusun *business plan* sebagai strategi untuk mengatasi permasalahan air melalui 2 agenda yaitu *emergency response* dan *long term development*. Hal tersebut sebagai bentuk responsivitas PDAM Tirta Malem kepada keluhan masyarakat. PDAM Tirta Malem melakukan percepatan peningkatan

kinerja pada tahun 2023 melalui *emergency response* yaitu melakukan penyesuaian tarif serta efektifitas penagihan, peningkatan tata kelola keuangan, peningkatan SDM, pemasangan meteran dan *lockable valve*, penyisihan utang, dan pemanfaatan pemasangan pompa di beberapa sumber air baku. Melalui agenda long term development, PDAM Tirta Malem melakukan kerja sama dengan pihak Pemerintah atau istilahnya KPBU (Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha). Pihak PDAM melakukan kerjasama dengan Kementerian Keuangan yang di dalamnya akan membahas serta merencanakan sistem apa yang paling baik untuk mengatasi permasalahan air. Tirta Malem nantinya juga akan menjalankan program 3K untuk memenuhi pelayanan air bersih yaitu dalam aspek kuantitas, kontinuitas, dan kualitas. Proses ini akan memakan waktu yang tidak sebentar mulai dari tahap perencanaan, tender, hingga konstruksi.

4. Akuntabilitas

PDAM Tirta Malem menyampaikan bahwa terjadinya kerjasama atau yang disebut sebelumnya yaitu KPBU (Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha) karena pihak Kementerian Keuangan sudah menyatakan PDAM Tirta Malem “clear” sesuai dengan penilaian dan prosedur dari Kemenkeu sendiri dan menyanggupi penyediaan dana yang dibutuhkan PDAM Tirta Malem guna percepatan peningkatan kinerja. Dalam hal laporan keuangan, bahwa setiap laporan yang diserahkan oleh PDAM Tirta Malem akan diaudit secara internal yang disebut sebagai laporan internal. Selain itu, setiap bulan bagian keuangan melakukan tutup buku dan akan diaudit oleh Bagian Keuangan PDAM Tirta Malem dengan pengawasan. Pengawasan ini dilakukan oleh SPI atau Satuan Pengawas Intern untuk memastikan semua pekerjaan termasuk pengauditan sudah dilakukan dengan benar dan akuntabel. Direksi PDAM Tirta Malem juga mengharuskan setiap pegawai PDAM Tirta Malem menandatangani surat pernyataan dalam hal komitmen untuk zero tolerance to corruption dengan materai dan dokumen tersebut dipegang oleh Direksi PDAM Tirta Malem sendiri. Pihak Pemda Karo juga memberikan pernyataan bahwa PDAM Tirta Malem terus berupaya untuk memperbaiki kerja dan citra instansi publik tersebut.

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja

Faktor pendukung kinerja PDAM Tirta Malem yaitu adanya peningkatan keuangan dimana adanya persaingan air karena kebutuhan masyarakat akan air terus meningkat dari waktu ke waktu serta kerjasama yang akan terlaksana dengan pihak Kementerian Keuangan (KPBU). Faktor pendukung kedua yaitu sumber daya dimana jumlah penduduk yang terus bertambah di Kecamatan Kabanjahe dan status sumber air PDAM Tirta Malem yang melimpah sehingga bisa dimanfaatkan.

Tabel 3
Status Sumber Air PDAM Tirta Malem 2023

No	Sumber	Debit	Status
1	Lau Bengap	50	50
2	Aek Bolon	20	20
3	Lau Berneh	20	18
4	Lau Melas Pompa	30	20
5	Lau Melas Gravitasi	5	3

Sumber: PDAM Tirta Malem, 2023

Tabel 3 menunjukkan sumber air yang dimiliki oleh PDAM Tirta Malem, artinya melalui sumber air tersebut mampu memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat secara merata. Bahkan saat ini Tirta Malem juga akan menggunakan air dari sumber lain yang nantinya akan disaring. Ini terjadi karena ada kerja sama dengan pihak Kementerian Keuangan untuk memenuhi program 3K, yaitu kuantitas, kontinuitas, dan kualitas.

Faktor penghambat kinerja PDAM Tirta Malem yaitu sumber daya manusia yang masih rendah. Masih banyak pegawai yang belum mampu secara maksimal bekerja. Hal ini terlihat dari tidak adanya pegawai yang latar belakang pendidikannya dari teknik, khususnya sarjana. Sarjana teknik sangat dibutuhkan pada organisasi ini karena salah satu masalah penghambat kinerja mereka adalah banyak pipa saluran air yang pecah. Selain itu faktor keuangan Tirta Malem juga menjadi penghambat mereka dalam bekerja karena PDAM tidak menerima APBD pada tahun 2021 dan 2022, adanya beban utang yang harus ditanggung, tata kelola keuangan yang rendah. Faktor lain yaitu pencurian air dimana Sambungan liar atau illegal merupakan tindakan yang merugikan PDAM karena kuantitas air yang harusnya menjadi hak masyarakat diambil secara tidak benar oleh oknum yang tidak bertanggung jawab. Hal ini juga yang menghambat pelayanan air oleh PDAM kepada masyarakat.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan indikator indikator kinerja produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, dan akuntabilitas, didapati kesimpulan bahwa PDAM Tirta Malem belum mampu secara produktif memberika pelayanan air bersih kepada masyarakat Kabupaten Karo. Target PDAM Tirta Malem ialah mereka mampu mencapai angka 80% untuk pelayanan air bersih kepada masyarakat namun saat ini masih mencapai angka 68,7 persen yang artinya ada 11,3 persen lagi yang harus diraih untuk mencapai angka tersebut. Karena itu, PDAM Tirta Malem berusaha meningkatkan pelayanan mereka kepada masyarakat agar semua masyarakat dapat terpenuhi kebutuhan airnya. PDAM tidak memiliki sumber daya dari APBD sebagaimana mestinya kondisi kinerja PDAM Tirta Malem yang sangat jauh dari kata baik sehingga Pemerintah Daerah dan DPRD tidak yakin untuk menyuntikkan dana kepada PDAM Tirta Malem.

Masyarakat tidak merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM Tirta Malem. Banyak masyarakat yang mengeluh mengenai akses air yang sulit dan tidak memadai dari PDAM Tirta Malem. Media berita publik dan Lembaga Swadaya Masyarakat KCBI mengangkat isu pelayanan air bersih di Kecamatan Kabanjahe. Kualitas layanan yang buruk tersebut membuat Tirta Malem mendapat nilai 2,08 dalam penilaian kinerja BUMD Air Minum di Provinsi Sumatera Utara tahun 2021.

PDAM Tirta Malem menunjukkan responsivitas yang belum sepenuhnya baik. Mantan pengawas PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo tahun 2019, Apul Brahmana menyampaikan ketika dia menjabat sebagai pengawas PDAM, tidak ada tindak lanjut yang serius dikerjakan oleh PDAM Tirta Malem untuk mengatasi permasalahan pelayanan air bersih di Kecamatan Kabanjahe. Namun dari sisi lain, PDAM Tirta Malem menunjukkan responsivitas yang semakin baik dari hari ke hari dengan menyusun strategi untuk mengatasi permasalahan air

Terjadi kerjasama atau yang disebut sebelumnya yaitu KPBU (Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha) karena pihak Kementerian Keuangan sudah menyatakan PDAM Tirta Malem "clear" sesuai dengan penilaian dan prosedur dari Kemenkeu sendiri dan menyanggupi penyediaan dana yang dibutuhkan PDAM Tirta

Malem guna percepatan peningkatan kinerja. Tirta Malem telah melakukan pengendalian berupa tindakan pada pencapaian tujuan seperti penghindaran korupsi dan kolusi dengan mengajak secara lisan maupun tulisan kepada pegawai PDAM Tirta Malem untuk menjunjung tinggi akuntabilitas. Setiap bulan bagian keuangan melakukan tutup buku dan akan diaudit oleh Bagian Keuangan PDAM Tirta Malem dengan pengawasan. Pengawasan ini dilakukan oleh SPI atau Satuan Pengawas Intern untuk memastikan semua pekerjaan termasuk pengauditan sudah dilakukan dengan benar dan akuntabel.

Faktor yang mendukung kinerja PDAM antara lain adanya faktor ekonomi diantaranya ada persaingan air dan kerjasama PDAM Tirta Malem dengan Kementerian Keuangan (KPBU). Selain itu sumber daya masyarakat yang tinggi artinya jumlah penduduk di Kecamatan Kabanjahe yang cukup padat dan sumber air yang dimiliki PDAM Tirta Malem juga melimpah. Faktor yang menghambat kinerja PDAM dalam memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat sumber daya manusia yang rendah di PDAM Tirta Malem. Banyak pegawai yang tidak mampu mengenali tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu PDAM Tirta Malem memiliki beban utang kepada beberapa pihak yang menghambat kinerja mereka. Namun, beban utang tersebut diserahkan PDAM Tirta Malem kepada Pemerintah Kabupaten Karo. Faktor penghambat lainnya ialah rendahnya tata kelola keuangan di PDAM Tirta Malem.

PDAM Tirta Malem perlu meningkatkan kinerja lebih baik lagi dalam hal pelayanan air bersih kepada masyarakat. PDAM Tirta Malem perlu memperhatikan input dan output dari pelayanan yang mereka berikan. Peningkatan pelayanan dapat diwujudkan dengan merealisasikan program kerja yang sudah disusun oleh Direksi PDAM Tirta Malem. Hal ini akan membuat DPRD mulai membangun kepercayaan kepada instansi ini dan memberikan izin penyuntikan dana APBD Kabupaten Karo tahun 2024 kepada Tirta Malem.

Untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM, maka PDAM perlu meningkatkan kualitas layanan sesuai tugas dan fungsi mereka. Keluhan-keluhan yang masuk perlu ditangani dengan baik dan memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat agar mereka dapat memahami dan puas dengan pelayanan yang diberikan sehingga pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) perlu ditingkatkan dalam penyelenggaraan pelayanan. Selain itu, PDAM Tirta Malem perlu memberikan pelatihan dan pendidikan bagi pegawainya agar lebih memahami sistem kerja, tugas pokok, dan fungsi masing-masing jabatan.

PDAM Tirta Malem Kabupaten Karo menyelaraskan business plan untuk diserahkan pada Pemerintah Karo dan DPRD Kabupaten Karo agar Perda perubahan nama dari BUMD menjadi Perumda dapat disegerakan guna pelaksanaan kerja yang lebih fleksibel. PDAM Tirta Malem juga perlu menambahkan pompa pada beberapa sumber air baku yang bukan gravitasi agar distribusi air kepada masyarakat yang sebelumnya belum dijangkau dapat terealisasi dengan baik.

Koordinasi antara PDAM dan pemerintah perlu ditingkatkan agar proyek-proyek yang akan atau sedang dibangun oleh pemerintah dan dikelola PDAM tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan PDAM dalam meningkatkan pelayanan masyarakat. Perlunya mensegerakan pelaksanaan *business plan* dengan terus bersinergi meningkatkan kinerja dan melakukan diskusi penting dengan Pemerintahan Daerah Karo juga pihak Kementerian Keuangan untuk realisasi program KPBU dimana program ini menjadi salah satu penunjang peningkatan kinerja PDAM Tirta Malem yang saat ini memiliki nilai kinerja dalam kategori sakit. Pemasangan pompa pada beberapa sumber air baku juga penting agar penyaluran air bersih kepada masyarakat dapat terlaksana dengan baik.

PDAM Tirta Malem perlu meningkatkan pengawasan lebih ketat dan membangun bendungan atau bak penampungan air di daerah *reservoir* guna mencegah tindakan illegal connecting atau pemasangan pipa ilegal oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustin, R. P., Suparwo, A., Yuliyana, W., Sunarsi, D., & Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan serta dampaknya pada Word of Mouth Jasa Pengurusan Nenkin di CV Speed Nenkin. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(3), 186–190. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i3.249>
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
[https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/4210/Bab 2.pdf?sequence=4](https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/4210/Bab%202.pdf?sequence=4)
- Ariany, R., & Putera, R. E. (2013). Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman. *MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 29(1), 33. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v29i1.364>
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management - The New Realities*. BPPSPAM. (2015a). *Laporan Kinerja PDAM Tahun 2015 Wilayah I Pulau Sumatra*. BPPSPAM. (2015b). *Laporan Kinerja PDAM Tahun 2015 Wilayah II Pulau Jawa*. BPPSPAM. (2015c). *Laporan Kinerja PDAM Tahun 2015 Wilayah III Pulau Kalimantan*. BPPSPAM. (2015d). *Laporan Kinerja PDAM Tahun 2015 Wilayah IV Papua, Maluku, NTT, NTB, Bali*.
- Dewi, R. C., & Suparno, S. (2022). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Media Administrasi*, 7(1), 78–90.
<https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i1.62>
- Dwiyanto, A. (2002). *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan Dan Penerapannya*. Universitas Gadjah Mada.
- Ekasari, M., Riasmini, N., & Hartini, T. (2019). *Meningkatkan Kualitas Hidup Lansia Konsep dan berbagai Informasi*. Wineka Media.
https://books.google.com/books/about/Meningkatkan_Kualitas_Hidup_Lansia_Konsept.html?Id=Lwcidwaaqbaj
- Fakhrurrazi, F. (2021). Konsep Berpikir Sistemik Dalam Penyusunan Rencana Strategis. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 6(1), 13–24.
<https://doi.org/10.15575/isema.v6i1.9406>
- Filani, R. (2013). Perilaku Penataan Dan Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau Di Kota Pontianak. *Ilmu Administrasi Negara*, 2(April), 1–10.
- Guspul, A. (2014). Pengaruh kualitas pelayanan dan kepercayaan terhadap kepuasan nasabah. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNSIQ*, 1(1), 40–54. <https://doi.org/10.30872/jfor.v24i2.10857>
- Haryani, S., Sudiyono, Akhdiyat, R., Iqbal, M., Mintarti, S., & Sari, W. I. R. (2023). Implementasi new public management (NPM) badan kepegawaian daerah (studi kasus Kabupaten B). *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, 5(25), 330–335.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Indrawati, N. (2010). Penyusunan Anggaran dalam Era New Public Management: Implementasinya di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 10(September),

- 176–193.
<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/download/474/435>
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>
- Janet, V. ., & Robert, B. . (2003). *The new public service: serving, not steering*. <https://doi.org/10.5860/choice.40-5440>
- Jaya, I. (2014). Perjalanan Panjang Ilmu Administrasi Publik (Dari Paradigma Klasik Menuju Kontemporer). *Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Pemerintahan*, 3(1), 1–17.
- Juliansyah, E. (2017). Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, 3(2), 19–37.
- Khadlirin, A., Mulyantomo, E., & Widowati, S. Y. (2021). Analisis Efisiensi Dan Efektifitas Pengelolaan Dana Desa (Study Empiris Dana Desa di Desa Tegalarum Kabupaten Demak Tahun 2016-2020). *Solusi*, 19(2). <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i2.3162>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Manajemen Pemasaran* (13th ed.). Erlangga.
- Kurniawan, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci). *Skripsi FE Universitas Negeri Padang*, 1(3). <https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>
- Kusnendar, A. (2018). Kinerja Pemerintah Desa Dalam Pelayanan Publik Di Desa Cijulang Kecamatan Cijulang Kabupaten Pangandaran. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 5(3), 1–8. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/dinamika/article/view/1661>
- Laksmi, V. V., & Suwandono, Y. (2019). *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Deepublish. <https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=3eeiDwAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PR5%5C&dq=change+management+leadership+manajemen+peubahan%5C&ots=J0uWA3A6Zh%5C&sig=2lyMRD98QrGZaKcyIGqTRa3a7Ps>
- Mahmudi, M. (2003). New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. *Sinergi*, 6(1), 69–76. <https://doi.org/10.20885/sinergi.vol6.iss1.art5>
- Martha, W. (2014). Pengaruh Transparansi Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Pada Dinas Di Kota Bandung (Survey diInstansi Pemerintah Kota Bandung). *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local*, 1(69), 5–24.
- Martono, S. (2013). Strategi Peningkatan Kinerja Program Studi Melalui Optimalisasi Peran Pimpinan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1), 30–45.
- Maulyan, F. F., Yuniati Drajat, D., Angliawati, R. Y., & Sandini, D. (2022). Pengaruh Service Excellent Terhadap Citra Perusahaan Dan Loyalitas Pelanggan: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 8–17. <https://doi.org/10.51977/jsm.v4i1.660>
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v4i1.246>
- Nadhifa, S. A., & Sudaryanti, S. (2021). Responslvitas Dinas Perdagangan dalam Penyediaan Fasilitas Difabel. *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian Dan Pengembangan*, 5(1), 150–162. <https://doi.org/10.32630/sukowati.v5i1.274>
- Nasution, A. R., & Sihombing, S. M. (2024). Evaluasi Program Kota Tanpa Kumuh (Kotaku)

- dalam Penanganan Kawasan Kumuh di kabupaten Karo. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 6(2), 223–234.
- Nizar, M., & Soleh, B. (2017). Pengaruh Pelayanan Prima (Service Excellent) terhadap Kepuasan Nasabah. *Jurnal Ekonomi Islam*, 8(2), 280.
- Nugraha, M. E. S. (2020). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Kantor Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten barito selatan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(2), 82–90.
<http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/restorica>
- Nur, A. S., Sihabudin, A., & Syadzily, A. H. (2020). Kinerja Pengelolaan Jalan Dan Jembatan Dalam Perspektif Pelayanan Publik Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten Tahun 2017. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 3(1).
<https://doi.org/10.31506/jipags.v3i1.5478>
- Nurdin, I. (2019). Kualitas Pelayanan Publik (Perilaku Aparatur Dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik). *Journal Artikel*, 20.
- Oja, H. (2017). Dinamika Good Local Governance Dalam Kerangka Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Sosial*, 6(1), 1–16.
- Pasolong, H. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.
https://www.academia.edu/35956486/Teori_administrasi_publik_harbani_pasolong
- Pattisahusiwa, S. (2013). Pengaruh Job Description Dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses. *Jurnal Akuntabel*, 10(1), 57–65.
<http://repositori.unsil.ac.id/9155/>
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik. In *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik* (Vol. 26, Issue 1). PT. Remaja Rosdakarya.
<https://doi.org/10.31845/jwk.v26i1.823>
- Pratiwi, A. (2019). *Responsivitas Pelayanan Program Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif) OJK Provinsi Lampung*. Universitas Lampung.
- Putri, M. R. (2010). *Kinerja Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Dalam Pelayanan Pembuatan Akta Kelahiran Di Surakarta*. 1–17.
<file:///C:/Users/alvina/Downloads/7209.1.pdf>
- Rumini, Heriyanto, M., & As'ari, H. (2022). Kinerja Inspektorat Daerah Kota Dumai. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(3), 1609–1623.
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/4925%0Ahttp://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/download/4925/3365>
- Santhi, N. P. P., & Griadhi, N. M. A. Y. (2015). Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu Sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Yang Optimal Dalam Birokrasi Perizinan. *Journal Ilmu Hukum*, 3(3), 1–6.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Kerthanegara/article/download/15278/10133/>
- Saribu, A. D. (2017). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Government Governance Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Pemerintah Kabupaten Deli Serdang. *Media Studi Ekonomi*, 20(1), 91–108.
www.journal.uta45jakarta.ac.id
- Sedarmayanti, H., & Nurliawati, N. (2012). Strategi Penguatan Etika Dan Integritas Birokrasi Dalam Rangka Pencegahan Korupsi Guna Meningkatkan Kualitas

- Pelayanan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(3), 337–361.
- Simarmata, J. (2021). Peran Mediasi Human Capital dan Kinerja Individu dalam Hubungan Praktek MSDM dengan Kinerja Organisasi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(2), 383. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i2.300>
- Sunda, C. M., Lumolos, J., & Sambiran, S. (2017). Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Pasca Pemekaran Kecamatan Di Kecamatan Kawangkoan Utara Kabupaten *Jurnal Eksekutif*, 1(1).
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/view/16788%0Ahttps://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/viewFile/16788/16290>
- Supardi. (2018). Kepuasan Kerja Pengawas Produksi Berpengaruh Terhadap Kinerja Operator Alat Berat Pada Usaha Jasa Kontraktor Pertambangan Mineral Dan Batubara. *Jurnal Administrasi Kantor*, 6(1), 83–42.
- Sutikno, B., Faruk, A., & Dwipurwani, O. (2017). Penerapan Regresi Data Panel Komponen Satu Arah untuk Menentukan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Indeks Pembangunan Manusia. *Jurnal Matematika Integratif*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.24198/jmi.v13.n1.11383.1-10>
- Tampubolon, H., Muljaningsih, S., & Wahyudi, S. T. (2019). Pengukuran Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal Berbasis Balanced Scorecard. *WAHANA: Jurnal Ekonomi, Manejemen, Dan Akuntansi*, 22(2), 114–134.
- Wuri, R. R., Kaunang, M. P., & Revlie, N. (2017). Kinerja Aparatur Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik (Studi Di Desa Singsingon Kecamatan Passi Timur Kabupaten Bolaang Mongondow). *Jurnal Eksekutif*, 1(1), 107–115.
- Yulianingsih, T. M. (2017). Jelajah Wisata Nusantara. In *Beragam Pilihan Tujuan Wisata di 34 Provinsi*. Media Pressindo.
https://www.google.co.id/books/edition/Jelajah_Wisata_Nusantara/w629EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=monas+merupakan&pg=PA159&printsec=frontcover
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis* (Issue January). CV. Andi Offset.