

# Pengembangan Perusahaan Air Minum Milik Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta: Suatu Tinjauan Strategi dan Kebijakan Publik Serta Kemungkinan Menuju Swastanisasi

Amy Yayuk Sri Rahayu, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=80496&lokasi=lokal>

---

## Abstrak

PAM JAYA, sebagai Perusahaan Air Minum Milik Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta, saat ini dinilai belum mampu mencapai sasaran pada kedua misinya. Berbagai faktor internal dan eksternal, seperti struktur organisasi, sumber daya manusia (SDM) dan kepuasan pelanggan, diduga kuat mempengaruhi kinerja PAM JAYA saat ini (sumber : 70 Tahun PAM JAYA).

Menyadari betapa besar peranan faktor-faktor tersebut pada perkembangan PAM JAYA, maka pendekatan dan solusi yang dipandang mampu mengangkat potensi dan mengurangi kelemahan PAM JAYA adalah pendekatan manajemen strategi yang didukung dengan kebijakan publik yang relevan. <br><br> Berdasarkan pada asumsi demikian, maka penelitian ini bertujuan untuk : 1). mengidentifikasi faktor-faktor struktur organisasi, SDM, dan pelanggan sebagai faktor-faktor SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats) ; 2). Memformulasikan strategi PAM JAYA berdasarkan temuan-temuan SWOT serta membandingkannya dengan strategi PAM JAYA saat ini; 3). Mengevaluasi kebijakan publik yang diduga turut mempengaruhi implementasi strategi yang diformulasikan tersebut; serta 4). Mengetengahkan pendekatan privatisasi sebagai solusi terhadap masalah kebijakan publik yang sulit untuk dipecahkan.

Rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, sebelumnya telah diawali oleh studi literatur terhadap teori-teori yang relevan dengan permasalahan penelitian ini. Selanjutnya ditetapkan lima teori utama sebagai logika berpikir pada tahap-tahap penelitian ini, yaitu : 1). Pada tahap analisis SWOT, teori manajemen strategi (Pierce-Robinson, 1991) menjadi kerangka berpikir yang utama sebelum memformulasikan strategi atas dasar faktor-faktor SWOT. Sedangkan untuk mengukur faktor-faktor SWOT itu sendiri, beberapa teori dipergunakan disini, antara lain teori karakteristik struktur organisasi (Lubis-Huseini, 1987, Robbins, 1990) untuk mengukur derajat formalisasi, sentralisasi dan kompleksitas struktur organisasi PAM JAYA. Kemudian teori atau konsep SERVICE QUALITY/SERVQUAL (Valerie-Parasuraman, 1990) yang secara berturut-turut dipergunakan dalam pengukuran faktor kualitas SDM PAM JAYA, serta faktor kepuasan pelanggan; 2). Pada tahap kedua, yaitu analisis kebijakan publik, kerangka teori yang relevan adalah hirarkhi kebijakan publik (Bromley, 1989). Selain itu beberapa teori pendukung melengkapi analisis tentang kebijakan publik di PAM JAYA; 3). Tahap terakhir adalah tahap preskripsi dengan pendekatan privatisasi. Tentu saja teori-teori privatisasi, utamanya oleh Donahue (1991), Keith Hartley (1991) serta Savas (1987) akan mewarnai analisis pada tahap ini.

Hasil identifikasi faktor-faktor SWOT, menunjukkan bahwa struktur organisasi PAM JAYA berada pada derajat formalisasi dan kompleksitas rendah, namun sentralisasi tinggi. Di lain pihak kualitas SDM yang diukur melalui kualitas pelayanan, mengalami kesenjangan pada kualitas pelayanan tingkat manajerial (gap 1 dan gap 2) yaitu kurang riset pemasaran, lemah pada komitmen pelayanan dan persepsi manajemen

terhadap kemampuan perusahaan, dukungan pendidikan formal yang rendah, distribusi pegawai yang tidak merata, serta penghitungan ratio pelayanan yang tidak tepat. Sebaliknya pada kualitas pelayanan di tingkat Cabang/Rayon justru tidak mengalami kesenjangan yang berarti. Hal ini dibuktikan pula dengan temuan pada tingkat kepuasan pelanggan tentang aspek pelayanan administratif dan aspek tarif. Sedang pada aspek pelayanan kualitas air, kepuasan pelanggan nampak kurang.

Berdasarkan temuan faktor-faktor SWOT tersebut, kemudian diformulasikan empat model strategi berikut kekuatan dan kelemahan pada masing-masing model. Pada dasarnya implementasi strategi akan memerlukan dukungan kebijaksanaan baik pada level operasional, organisasional maupun pada level policy (Bromley, 1989). Oleh karena itu analisis terhadap hirarkhi kebijaksanaan publik pada ketiga level itu pun dilakukan. Kenyataan membuktikan bahwa keterikatan kebijaksanaankebijaksanaan operasional PAM JAYA dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pada level di atasnya, sangat tinggi dan rigid. Bahkan terdapat beberapa kebijaksanaan yang sudah tidak relevan untuk kondisi masa kini. Melihat kenyataan ini maka diperkirakan bahwa implementasi strategi operasional akan banyak menemui hambatan pada segi dukungan kebijaksanaan publik di level organisasional dan policy level. Apabila demikian halnya, maka sulit bagi PAM JAYA untuk dapat mengembangkan dirinya sebagai suatu perusahaan yang juga dibebani misi komersial.

Mengacu pada kondisi temuan tersebut, maka diajukan beberapa model kombinasi privatisasi (Savas, 1987), dengan tema pembagian fungsi dalam perusahaan. Kombinasi public - privat - public merupakan tawaran yang sangat patut untuk dipertimbangkan oleh PAM JAYA Dengan fungsi kepemilikan masih berada ditangan Pemda, sedang fungsi manajemen day-to-day ditangan swasta (bisa sebagian atau keseluruhan) dan operasional ditangan Pemda, maka diharapkan misi sosial PAM JAYA tidak akan hilang, di lain pihak misi komersial mendapatkan perhatian.