

ABSTRAK

Strategi PDAM Tirta Tawar Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Kabupaten Aceh Tengah

Alwin Teniro

ABSTRAK

Kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari struktur APBK, dimana kontribusi PAD masih relatif kecil terhadap total penerimaan daerah, sebaliknya bagian penerimaan pembangunan dan pendapatan terbesar daerah berasal dari pos pendapatan yang berasal dari pemerintah dan atau instansi yang lebih tinggi. Kabupaten Aceh Tengah juga berada dalam kondisi yang seperti ini. Karena dari struktur APBK selama ini menunjukkan bahwa proporsi terbesar terhadap total penerimaan daerah adalah berasal dari sumbangan/bantuan pemerintah pusat. Salah satu sumber dana untuk mendukung keuangan daerah adalah hasil perusahaan milik daerah. Sebagaimana diketahui bahwa tugas dan peranan BUMD adalah mendorong kegiatan ekonomi daerah, menciptakan kesempatan kerja, menyediakan jasa pelayanan sosial dan memberikan kontribusi bagi PAD. Pendekatan penelitian menggunakan diskriptif Kualitatif dengan metode observasi wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Pdam Tirta Tawar Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Kabupaten Aceh Tengah 1) Mengembangkan Pemasaran dan Memperluas Cakupan Pelanggan Dengan Mengembangkan pemasaran dan cakupan pelanggan PDAM Tirta Tawar adalah salah satu cara untuk memperluas pelayanan air bersih kepada masyarakat. Dengan makin luasnya masyarakat yang dapat menikmati fasilitas air bersih dari PDAM Tirta Tawar ,diharapkan dapat makin meningkatkan kesejahteraan masyarakat Takengon, karena salah satu indikator sejahteranya masyarakat perkotaan adalah makin mudahnya mereka mendapatkan dan mengakses fasilitas-fasilitas perkotaan/pelayanan public yang menunjang kehidupan mereka. 2) Meningkatkan kualitas SDM guna mengoptimalkan manajemen operasi dan meningkatkan kualitas 3) Pelayanan menekan tingkat kebocoran air, dalam proses produksi, transmisi dan distribusi tingkat kebocoran air di PDAM Tirta Tawar adalah sebesar 25%, dengan rata-rata tingkat kehilangan air per bulan sebesar 22%. Kondisi ini jauh dari ambang batas yang ditetapkan.

Kata Kunci: Strategi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Titik berat otonomi daerah pada daerah kabupaten/kota dimaksudkan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, mendewasakan politik rakyat (*democratization process*), dan memberikan keleluasaan bagi daerah kabupaten/kota untuk mengatur rumah tangganya sendiri sesuai dengan kondisi, potensi dan keanekaragaman wilayahnya. Pemerintah daerah melihat di dalam otonomi daerah terdapat : *sharing of power, distribution of income, dan empowering regional administration* (Warsito, 1999:4). Ketiga hal inilah yang diharapkan oleh daerah agar pelaksanaan otonomi daerah dapat berjalan dengan baik. Disamping itu diharapkan dengan otonomi daerah akan mampu memacu pembangunan daerah, sehingga kesenjangan pertumbuhan antar daerah secara perlahan dapat dikurangi.

Kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari struktur APBK, dimana kontribusi PAD masih relatif kecil terhadap total penerimaan daerah, sebaliknya bagian penerimaan pembangunan dan pendapatan

terbesar daerah berasal dari pos pendapatan yang berasal dari pemerintah dan atau instansi yang lebih tinggi. Kabupaten Aceh Tengah juga berada dalam kondisi yang seperti ini. Karena dari struktur APBK selama ini menunjukkan bahwa proporsi terbesar terhadap total penerimaan daerah adalah berasal dari sumbangan/bantuan pemerintah pusat.

Salah satu sumber dana untuk mendukung keuangan daerah adalah hasil perusahaan milik daerah. Sebagaimana diketahui bahwa tugas dan peranan BUMD adalah mendorong kegiatan ekonomi daerah, menciptakan kesempatan kerja, menyediakan jasa pelayanan sosial dan memberikan kontribusi bagi PAD. Jika saja pemerintah daerah mampu mengelola secara profesional tidak tertutup kemungkinan BUMD merupakan sumber pendapatan daerah yang sangat potensial. PAD Kabupaten Aceh Tengah hanya mampu memberikan kontribusi terhadap APBK dalam lima tahun terakhir ini rata-rata sebesar 11,45 persen.

Hal ini terlihat dari tabel berikut, yang menggambarkan kontribusi PAD terhadap APBK Kabupaten Aceh Tengah.

Tabel 1.1
Kontribusi PAD terhadap APBK

No	Tahun Anggaran	PAD	APBK	%
1	2013	62,466,042,310	615,417,686,919	10.15
2	2014	83,222,646,137	743,663,455,920	11.19
3	2015	143,734,992,823	939,324,362,415	15.30
4	2016	134,332,185,890	1,204,617,002,897	11.15
5	2017	152,589,815,787	1,611,252,531,964	9.47

Sumber : Badan Pengelolaan Keuangan Kabupataen Aceh Tengah, diolah 2019

Menurut Widjaja (1998:153) peranan dana sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah disamping itu yang tidak kalah pentingnya adalah kesiapan SDM dalam mengelolanya. Memang peranan dana saja tidak cukup untuk menilai suatu daerah mampu atau tidak dalam melaksanakan

otonomi daerah, melainkan ada beberapa indikator lainnya yang telah dikembangkan Departemen Dalam Negeri. Indikator untuk mengukur kemampuan daerah dalam melaksanakan otonomi daerah yaitu: kelembagaan, kepegawaian, peralatan, partisipasi masyarakat, organisasi dan

administrasi, ekonomi daerah serta demografi. Akan tetapi bagi daerah ketercukupan dana akan sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah. Untuk itu Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah pun melakukan berbagai upaya dan terobosan dalam meningkatkan PADnya.

Rumusan Mssalah

Masalah yang akan diteliti adalah dalam bentuk pertanyaan masalah (*Problem question*), yaitu: “Bagaimanakah Strategi PDAM Tirta Tawar Kabupaten Aceh Tengah Dalam Meningkatkan PAD Kabupaten Aceh Tengah”

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: “Untuk mengetahui strategi PDAM Tirta Tawar Kabupaten Aceh Tengah Dalam Meningkatkan PAD Kabupaten Aceh Tengah”

LANDASAN TEORI

Peran Pemerintah Daerah

Dengan mulai diberlakukannya otonomi daerah dan Tentang Pemerintah Daerah Nomor 23 Tahun 2014, saat ini sudah direvisi UU No 33 Tahun 2004, maka pemerintah daerah wajib mengadakan pembenahan-pembenahan di dalam pemerintahannya serta pemenuhan syarat-syarat utama sebagai daerah otonom.

Otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, yang merupakan penerapan konsep teori *areal division of power* yang membagi kekuasaan secara vertikal

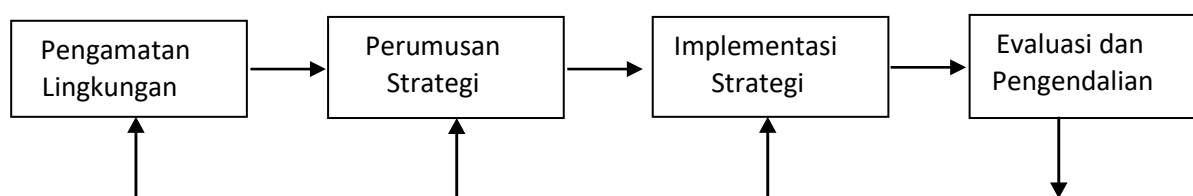
(Koswara, 2000). Menurut Sarundjang, dalam Nugroho (2012:46), otonomi daerah diartikan sebagai hak, wewenang dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Dengan hakekat yang demikian otonomi daerah memberikan keleluasaan bagi terbukanya potensi-potensi yang ada di daerah tersebut. Otonomi daerah dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pemerintahan. Dengan otonomi daerah pengambilan keputusan lebih dekat kepada rakyat yang dilayani. Rentang kendali pemerintahan menjadi lebih dekat, sehingga pemerintahan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan, potensi dan kapasitas daerah yang spesifik, dengan begitu diharapkan pelayanan masyarakat akan lebih baik karena dengan otonomi daerah, daerah dapat lebih mengetahui kebutuhan dan prioritas keinginan rakyat di daerahnya.

1. Pengertian Strategi

Manajemen Strategis

Pengertian manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2003:4) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Hunger dan Wheelen proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar : 1. Pengamatan lingkungan, 2. Perumusan strategi, 3. Implementasi strategi dan 4. Evaluasi dan pengendalian dalam pelaksanaannya. Interaksi keempat elemen tersebut adalah Gambar sebagai berikut:

Gambar 2. 2
Elemen-Elemen Dasar Proses Manajemen Strategis



Sumber: Hunger dan Wheelen (2003:11)

Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman. Selain itu, mengamati lingkungan

internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan sering

disebut faktor-faktor strategis. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan organisasi. Organisasi mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Perencanaan Strategis

Pengertian perencanaan strategis menurut Bryson (2005:4-5) dalam buku "Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial" mengutip pendapat dari Olsen dan Eadie (1982:4) ialah: "Perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu."

Pengertian perencanaan strategis menurut J. Salusu (2004:500) ialah sebagai berikut: "Perencanaan stratejik adalah suatu cara untuk mengurangi risiko, suatu instrumen untuk mendidik para manajer, para pejabat inti, pejabat menengah, dan kepala-kepala unit kerja."

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 beranggapan bahwa keberhasilan perencanaan strategis ditentukan oleh 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 dan sifat dan 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 dieksploitasi 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).

Selanjutnya dalam hal ini untuk melihat perencanaan strategis pada PDAM Tirta Tawar Kabupaten Aceh Tengah peneliti hanya membatasi hanya pada tiga langkah saja yaitu dimulai dari langkah menilai lingkungan eksternal dan internal, mengidentifikasi isu strategis, serta merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. Hal ini dikarenakan organisasi yang akan diteliti sudah memiliki visi, misi dan mandat.

2. PAD Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Menurut Mardiasmo (2002) "Pendapatan Asli Daerah adalah penerimaan yang diperoleh dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah

yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah".

Di dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah disebutkan bahwa sumber pendapatan daerah terdiri dari Pendapatan Asli Daerah, Bagi Hasil Pajak dan Bukan Pajak. Pendapatan Asli Daerah sendiri terdiri dari: pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengolahan kekayaan daerah yang dipisahkan, lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah.

Klasifikasi Pendapatan Asli Daerah yang terbaru berdasarkan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 terdiri dari: pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Sebagai salah satu tujuan yang hendak dicapai di dalam pelaksanaan desentralisasi dan otonomi Daerah, jargon tentang kemandirian Daerah bukan hal yang baru. Secara teoritis pengukuran kemandirian Daerah diukur dari Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah disebutkan bahwasanya Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri dari :

1. Pajak Daerah Pajak daerah merupakan pungutan daerah menurut peraturan daerah yang dipergunakan untuk membiayai urusan rumah tangga daerah sebagai badan hukum publik.
2. Retribusi Daerah Retribusi daerah merupakan pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa atau pekerjaan atau pelayanan pemerintah daerah dan jasa usaha milik daerah bagi yang berkepentingan atas jasa yang diberikan oleh daerah baik langsung maupun tidak langsung.
3. Bagian Laba Badan Usaha Milik Daerah Bagian Badan Usaha Milik Daerah ialah bagian keuntungan atau laba bersih dari perusahaan daerah atas badan lain yang merupakan badan usaha milik daerah. Sedangkan

perusahaan daerah adalah perusahaan yang modalnya sebagian atau seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan.

4. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah merupakan penerimaan selain yang disebutkan di atas tapi sah. Penerimaan ini mencakup sewa rumah dinas daerah, sewa gedung dan tanah milik daerah, jasa giro, hasil penjualan barang-barang bekas milik daerah dan penerimaan-penerimaan lain yang sah menurut Undang-Undang pajak daerah dan retribusi merupakan bagian dari Pendapatan Asli Daerah, Pendapatan asli Daerah merupakan salah satu sumber pembiayaan pemerintah daerah dan pembangunan daerah yang akan digunakan untuk membiayai pengeluaran pemerintah dan pembangunan daerah. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah ini diharapkan akan memperlancar jalannya pembangunan dan pemerintahan daerah. Pembangunan dapat berjalan dengan lancar maka peluang untuk mensejahterakan masyarakat diharapkan akan meningkat. Dengan diketahuinya pengaruh pajak dan retribusi daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah maka upaya peningkatan pajak dan retribusi daerah untuk meningkatkan keuangan daerah terus dikembangkan.
5. Jenis pajak daerah dan retribusi daerah dirinci menurut objek pendapatan sesuai dengan Undang-undang Nomor. 34 Tahun 2004 tentang pajak dan retribusi sebagai perubahan Undang-undanga Nomor. 18 Tahun 1997 tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Sedangkan jenis hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dirinci menurut objek pendapatan yang mencakup bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah (BUMD), bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik pemerintah (BUMN), dan bagian laba atas

penyertaan modal pada perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat. Jenis lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah disediakan untuk menganggarkan penerimaan daerah yang tidak termasuk dalam pajak daerah, retribusi daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dirinci menurut objek pendapatan yang mencakup hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, jasa giro, pendapatan bunga, penerimaan atas tuntutan ganti kerugian daerah, penerimaan komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah, penerimaan keuntungan dari selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, pendapatan denda atas keterlambatan pelaksanaan pekerjaan, pendapatan denda pajak, pendapatan denda retribusi, pendapatan hasil eksekusi atas jaminan, pendapatan dari pengembalian, fasilitas sosial dan fasilitas umum, pendapatan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, pendapatan dari angsuran/cicilan penjualan.

3. Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D)

Adapun menurut Fernandes (1981:99) bahwa BUMN itu adalah *public enterprise is an organization, wholly or by a majority public owned, set up to achieve commercial and social goals, engage in economic activities within the sphere of agriculture, industry, commerce or services and whose affairs are capable of being stated in term of balance sheets and loss account.*

Dari pernyataan di atas dapatlah diambil kesimpulan bahwa BUMN/BUMD merupakan badan usaha milik pemerintah pusat/daerah, merupakan organisasi yang mengatur berbagai sumber daya berusaha memproduksi dan menjual barang jasa yang terjangkau tanpa mengurangi mutu untuk mencapai keuntungan.

Tujuan BUMN selalu terdiri dari tujuan sosial dan tujuan komersial.

Sebaiknya tujuan sosial dibedakan dari tujuan komersial, untuk tujuan sosial pemerintah memberi subsidi sedang tujuan komersial dibayar oleh konsumen. Turut campur tangan pemerintah dalam perekonomian dalam bentuk BUMN/BUMD, secara ekonomis merupakan tindakan untuk mengatasi kegagalan mekanisme pasar dalam distribusi sumber daya secara optimal, yang berarti pula mengatasi adanya kegagalan mekanisme pasar dalam mencapai nilai ekonomis yang optimal atas sumber daya.

Kegagalan pasar pertama adalah kegagalan yang disebabkan oleh struktur pasar di mana tingkat teknologi yang menyebabkan turunnya biaya (*decreasing cost technology*) menyebabkan terbentuknya monopoli secara alamiah (*natural monopoly*) atau oligopoli. Apabila terjadi monopoli atau oligopoli maka pasar akan dikuasai oleh sebuah atau beberapa perusahaan yang mempunyai kekuatan pasar untuk mendapatkan keuntungan yang berlebihan dengan mengurangi produksi dan menaikkan harga di atas biaya marginal. Kegagalan pasar yang lain adalah eksternalitas yaitu adanya perbedaan nilai dan manfaat sosial dengan manfaat dan nilai pribadi (Mangkoesoebroto. 1993:43). Kegagalan pasar yang lain adalah kegagalan mekanisme pasar secara dinamis yang disebabkan belum berkembangnya pasar modal dan keengganan pihak swasta terhadap resiko usaha. Apabila kondisi ini dibiarkan tanpa adanya turut campur tangan pemerintah maka akan terjadi kebangkrutan, dan pengangguran yang mempunyai akibat luas terhadap perekonomian suatu negara.

BUMN mempunyai peran penting dalam pembangunan negara berkembang. Timbulnya BUMN dapat disebabkan oleh beberapa alasan: karena kegagalan mekanisme pasar mencapai alokasi sumber daya secara optimal, disebabkan adanya monopoli dan eksternalitas, alasan ideologi, alasan sosial politis, dan sebagai warisan sejarah.

BUMD dalam hal ini, tidaklah jauh berbeda dengan tujuan BUMN, yang

bertujuan menunjang perkembangan ekonomi, mencapai pemerataan secara horizontal dan vertikal bagi masyarakat, menyediakan persediaan barang yang cukup bagi hajat hidup orang banyak, mampu untuk memupuk keuntungan dan menunjang terselenggaranya rencana pembangunan. Hanya perbedaannya terletak pada kepemilikan yaitu dalam konteks negara dan daerah. Salah satu BUMD yang mengemban amanat dan peran strategis di daerah adalah PDAM. Yang berfungsi melayani kebutuhan hajat hidup orang banyak dan sekaligus menggali dana masyarakat melalui perolehan keuntungan dari usahanya untuk digunakan kembali dalam membangun sarana dan prasarana yang diperlukan oleh masyarakat.

Dengan demikian PDAM dalam usahanya sebagai badan usaha milik pemerintah daerah, yang melaksanakan fungsi pelayanan menghasilkan kebutuhan air minum/air bersih bagi masyarakat, diharapkan dapat memberikan pelayanan akan air bersih yang merata kepada seluruh lapisan masyarakat, membantu perkembangan bagi dunia usaha dan menetapkan struktur tarif yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan masyarakat. Dalam hal ini keberadaan PDAM sebagai BUMD dapat membantu memenuhi kebutuhan masyarakat, menunjang bagi perkembangan kelangsungan dunia usaha dan perkembangan ekonomi di daerah, percepatan pembangunan di daerah, karena produk air bersih yang dihasilkan oleh PDAM merupakan barang yang essential yang menyangkut hajat hidup orang banyak.

Di sisi lain dengan menjual air bersih ini PDAM diharapkan juga memiliki efisiensi sehingga memiliki kemampuan dalam memupuk dana dan menghasilkan keuntungan, yang juga merupakan kontribusi bagi PAD. Dana dari PAD ini yang kemudian diharapkan mampu menunjang terselenggaranya rencana pembangunan di daerah, dan hasil pembangunan itu pada akhirnya dapat dinikmati kembali oleh masyarakat. Maka sejalan dengan itu agar PDAM berjalan dengan tujuan dan fungsinya, memerlukan pengelolaan yang

baik dan benar dengan memperhatikan segala kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimilikinya, dalam upayanya makin mensejahterakan masyarakat di era otonomi ini.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini dengan menggunakan pendekatan Kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Sugiono (2010 : 14). Mengemukakan “Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambaran”. Arikunto (2010: 12). Mengemukakan bahwa “namun demikian tidak berarti bahwa dalam penelitian kualitatif ini peneliti sama sekali tidak diperbolehkan menggunakan angka. Dalam hal tertentu, misalnya menyebutkan jumlah anggota keluarga, banyaknya biaya yang dikeluarkan untuk belanja. Yang tidak tepat adalah apabila dalam mengumpulkan data dan penafsirannya peneliti menggunakan rumus-rumus statistik”. Penelitian kualitatif memiliki karakteristik dengan mendeskripsikan suatu keadaan yang sebenarnya, tetapi laporannya bukan sekedar bentuk laporan suatu kejadian tanpa suatu interpretasi ilmiah. Tipe penelitian ini menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, setting sosial atau hubungan, yang digunakan jika ada pengetahuan atau informasi tentang gejala sosial yang akan diselidiki atau dipermasalahan. Pengetahuan tersebut diperoleh dari survei literatur, laporan hasil penelitian, atau dari hasil studi eksplorasi.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang didasari dari Analisis SWOT mengenai strategi peningkatan PAD kota Balikpapan melalui pajak daerah dari sektor pariwisata, dengan indikator:

- a. Analisis Strategi
- b. Perumusan Strategi
- c. Implementasi Strategi

Sumber dan Jenis Data

Menurut Pabundu (2006: 57-58) Jenis data terbagi menjadi dua yaitu :

1. Data Primer yang merupakan data yang diperoleh dari objek melalui Tanya

jawab atau wawancara secara langsung dengan pertanyaan yang sesuai.

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui beberapa sumber informasi lain yang telah dikumpulkan atau dilaporkan lebih dahulu oleh orang atau instansi di luar penulis itu sendiri seperti dokumen-dokumen, arsip-arsip, serta buku-buku referensi yang berkaitan dengan focus penelitian. Suprayogo (2013:34) mengemukakan bahwa, Jenis sumber data terutama dalam penelitian kualitatif dapat diklasifikasi sebagai berikut.

- a. Narasumber (*Informan*)
- b. Tempat atau lokasi
- c. Dokumen

Metode Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis SWOT dengan pendekatan visi keberhasilan guna mengidentifikasi isu-isu strategisnya. Hal ini dikarenakan PDAM Tirta Tawar Kabupaten Aceh Tengah sudah memiliki visi yang jelas yang menggambarkan kondisinya di masa yang akan datang. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Freddy Rangkuti 1999:18-19). Strength/kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan, dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan. Weakness/kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang dengan cara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan. Opportunities/peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Threats/ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan (wahyudi 1996:68-69).

Tahapan-tahapan yang dilakukan untuk mengidentifikasi isu-isu strategis dengan pendekatan visi keberhasilan, strategi

pengelolaan PDAM Tirta Tawar Kabupaten Aceh Tengah, berdasarkan pada panduan proses sebagai berikut (Bryson.1999:181) :

1. Meninjau kembali mandat, misi, kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman organisasi.
2. Memilih pendekatan bagi identifikasi isu strategis, dalam hal ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan visi keberhasilan.
3. Bila isu dtrategis telah diidentifikasi, isu tersebut harus diurutkan berdasarkan prioritas, logis, atau urutan temporal sebagai pendahuluan bagi pengembangan strategi langkah berikutnya.
4. Menggunakan litmus test untuk mengembangkan beberapa ukuran tentang bagaimana strategisnya isu tersebut.
5. Diskusi yang sungguh-sungguh dan kesepakatan di antara pembuat keputusan untuk memecahkan isu-isu tersebut.
6. Pengembangan strategi

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil Penelitian dan pembahasan bab diatas maka yang menjadi kesimpulannya adalah:

- 1. Mengembangkan Pemasaran dan Memperluas Cakupan Pelanggan**
Mengembangkan pemasaran dan cakupan pelanggan PDAM Tirta TAWAT adalah salah satu cara untuk memperluas pelayanan air bersih kepada masyarakat. Dengan makin luasnya masyarakat yang dapat menikmati fasilitas air bersih dari PDAM Tirta Tawar, diharapkan dapat makin meningkatkan kesejahteraan masyarakat Takengon, karena salah satu indikator sejahteranya masyarakat perkotaan adalah makin mudahnya mereka mendapatkan dan

mengakses fasilitas-fasilitas perkotaan/pelayanan publik yang menunjang kehidupan mereka.

- 2. Meningkatkan Kualitas SDM Guna Mengoptimalkan Manajemen Operasi dan Meningkatkan Kualitas Pelayanan.**

Sukses suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi itu untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang mempengaruhi kehidupan organisasi tersebut. Organisasi yang terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akan dapat tumbuh dan berkembang. Sebaliknya organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan mengalami kemunduran.

- 3. Menekan Tingkat Kebocoran Air, Dalam Proses Produksi, Transmisi dan Distribusi**

Sebagaimana diketahui tingkat kebocoran air di PDAM Tirta Tawar adalah sebesar 25%, dengan rata-rata tingkat kehilangan air per bulan sebesar 22%. Kondisi ini jauh dari ambang batas yang ditetapkan dalam Kepmendagri No. 690. 900-327 Tahun 2014, dan ambang batas kebocoran air PDAM oleh Kementerian Pekerjaan Umum yang berkisar 18%-20%. Tingginya angka kebocoran air sudah barang tentu sangat berpengaruh terhadap efisiensi dari PDAM sendiri. Bagi masyarakat pelanggan kondisi ini jelas merugikan karena kuantitas, kualitas dan kontinuitas air bersih yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka tidak sesuai dengan harapan, yang berarti mengurangi kepuasan mereka atas pelayanan yang diberikan oleh PDAM Tirta Tawar .

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bryson, John M. (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Fernandes and Paul Sicherl, (1981), *Seeking The Personality of Public Interprises in Developing Countries*. Ljubljana.ICPE
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- J. Salusu. (2004). *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Koswara, E. (2000), *Menyongsong Pelaksanaan Otonomi Daerah Berdasarkan UU No. 22 Tahun 1999*. Analisis. CSIS
- Mangkusoebroto, Guritno. (1993). *Ekonomi Publik*. BPFE. Yogyakarta.
- Nugroho D, Riant. (2000), *Otonomi Daerah Desentralisasi Tanpa Revolusi*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta : CV. Alfabeta.
- Wahyudi, Agustinus Sri, (1996), *Managemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.Undang-undang
- No. 33 Tahun 2004 Tentang *Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*.
- Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 *tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1997 *Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah*