BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 *Communication* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang.

Peningkatan efisiensi kerja akan terwujud apabila terjalin komunikasi yang baik dan lancar antara para pelaksana *Billing system* pada Bagian Keuangan dan Bagian Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang, faktor komunikasi memiliki peran yang sangat penting agar efisiensi kerja dapat terwujud.

Komunikasi merupakan syarat pertama jika implementasi kebijakan ingin berhasil diterapkan, karena dengan komunikasi para pelaksana dapat mengetahui apa dan seharusnya mereka lakukan, sehingga proses komunikasi antar pegawai PDAM Tirta Rangga Subang khususnya para aparatur di Bagian keuangan & Bagian Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Komunikasi disebut berhasil dengan baik jika pesan yang disampaikan dapat dimengerti dengan baik oleh penerima pesan. Komunikasi adalah konsep yang dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana kita belajar melalui interaksi dengan orang lain tentang cara berfikir, merasakan dan bertindak, di mana hal tersebut merupakan hal-hal yang sangat penting dalam menghasilkan partisipasi sosial yang efektif.

Pada dasarnya, komunikasi memberikan kontribusi yang besar pada kehidupan masyarakat yaitu memberikan dasar atau fondasi kepada tiap individu pada masyarakat dalam menciptakan partisipasi yang efektif dalam masyarakat. Selain itu, melalui komunikasi dapat mewujudkan lingkungan masyarakat yang kondusif.

Dalam menelaah maupun meneliti proses dari komunikasi, yang diteliti yaitu siapa yang menjadi komunikator dan siapa yang menjadi komunikan. Komunikasi merupakan proses yang terus berkesinambungan dimana proses komunikasi dalam implementasi kebijakan *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Subang dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai serta pengetahuan aparatur dan semua unsur yang mengandung maksud dan tujuan ke arah yang lebih baik dapat tercapai. Proses komunikasi kebijakan dilakukan melalui transformasi atau penyampaian informasi, melalui kejelasan informasi dan adanya konsistensi dalam penyampaian informasi. Komunikasi harus berlangsung sebagai suatu pola yang berkesinambungan.

Peranan dari komunikator dalam strategi komunikasi amatlah penting, strategi komunikasi harus fleksibel sedemikian rupa sehingga komunikator sebagai pelaksana kebijakan dapat segera mengadakan perubahan apabila ada suatu faktor yang mempengaruhi.

Pengaruh yang dapat menghambat proses komunikasi bisa datang sewaktu-waktu, faktor-faktor yang mempengaruhi bisa terdapat pada komponen media atau komponen komunikan, sehingga efek yang diharapkan dari implementasi kebijakan tak kunjung tercapai. Hambatan yang sewaktu-waktu

datang seperti tidak hadirnya aparatur yang menjadi komunikan dan terkadang dipengaruhi oleh komponen media sebagai alat bantu dalam mengkomunikasikan sebuah kebijakan kepada aparatur khususnya aparatur di kasir pembayaran.

Komunikasi menggambarkan suatu proses yang menghubungkan unsur-unsur yang ada dalam komunikasi itu sendiri. Komunikasi kebijakan *Billing system* pada Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan baik tingkat pusat maupun cabang di PDAM Tirta Rangga Subang dimaksudkan untuk memudahkan aparatur dalam meningkatkan pelayanan publik khususnya pelanggan berkaitan dengan pelayanan air bersih. Hal ini penting mengingat Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan di PDAM Tirta Rangga Subang merupakan seksi yang memiliki tugas untuk mengurusi dan melayani administrasi pelanggan.

Proses komunikasi kebijakan *Billing system*, berdasarkan mekanisme yang baik yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi. Adanya mekanisme yang digunakan dalam penyampaian komunikasi kebijakan oleh aparatur Satuan Penelitian dan Pengembangan Tirta Rangga Subang kepada aparatur yang berada di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan diharapkan mampu merubah akselerasi pelayanan terhadap masyarakat

Dengan komunikasi yang baik tersebut aparatur mengetahui nilai-nilai dalam proses komunikasi. Komunikasi kebijakan ialah proses komunikasi yang terjadi dalam suatu kebijakan dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja kebijakan tersebut.

Implementasi kebijakan dapat berjalan dengan efektif bila proses komunikasi yang dilakukan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan PDAM

Tirta Rangga Subang kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan baik di tingkat cabang maupun pusat dilakukan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan visi dan misi.

Komunikasi dalam implementasi kebijakan *Billing system* melalui penyampaian informasi kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan baik tingkat pusat maupun cabang PDAM Tirta Rangga Subang harus memiliki sifat kejelasan informasi dan adanya konsistensi dalam proses penyampaian informasi. Proses komunikasi yang baik akan mendorong aparatur untuk dapat lebih meningkatkan pelayanannya terhadap masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur Satuan Penelitian dan Pengembangan PDAM Tirta Rangga Subang mengungkapkan bahwa

> "proses komunikasi pelaksanaan kebijakan *Billing system* kurang, proses komunikasi disini dikatakan kurang karena proses komunikasi mengenai implementasi kebijakan *Billing system* berbelit-belit dan tidak langsung kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan sebagai pelaksana *Billing system*". (Senin, 28 Mei 2012)

Tugas inti dari aparatur yaitu mengkomunikasikan kebijakan dengan baik, supaya objek komunikasi lebih paham dan mengerti tentang maksud dan tujuan dari materi yang di komunikasikan. Pesan-pesan yang disampaikan oleh aparatur kadangkala berlainan dan tidak selamanya sejalan satu sama lain, tetapi proses komunikasi dapat berjalan lancar apabila pesan-pesan yang disampaikan oleh aparatur tidak bertentangan atau saling mendukung satu sama lain.

Komunikasi disini dibagi menjadi tiga tahapan, dimana Komunikan pertama yaitu Satuan Penelitian dan Pengembangan yang menjadi komunikan yang akan menjelaskan kebijakan *Billing system* kepada aparatur di Seksi

Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan baik cabang maupun pusat yang menjadi Komunikator sebagai pengelola *Billing system.* Selanjutnya aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan menjadi Komunikan yang akan memberitahukan kepada pelanggan atau masyarakat mengenai kebijakan *Billing system* dalam upaya *peningkatan* pelayanan di kantor pelayanan PDAM Tirta Rangga Subang cabang Subang.

Menurut aparatur yang bertugas di loket pembayaran mengungkpkan bahwa:

> " mengungkapkan komunikasi yang terjadi antara Satuan Penelitian dan Pengembangan dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang kurang baik ditingkat cabang maupun pusat yaitu kurangnya komunikasi secara internal kepegawaian PDAM khususnya aparatur di kantor cabang jarang mendapat surat perintah, surat edaran, kegiatan rapat bulanan atau evaluasi maupun pengumuman yang ditujukan langsung kepada aparatur yang bertugas di loket pembayaran".(Senin, 4 juni 2012)

Sedangkan proses Komunikasi kepada pelanggan tidak hanya melalui media tatap muka saja akan tetapi komunikasi juga harusnya dilaksanakan melalui media korespondensi berupa surat edaran, pengumuman ataupun leaflet yang juga ditempel di papan informasi di tiap kantor cabang PDAM.

Maka dapat disimpulkan komunikasi dalam implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang, yang diukur melalui indicator Transmisi, Kejelasan (*clarity*), dan Konsistensi (*consistency*), berdasarkan hasil penelitian secara umum ada dalam keadaan kurang baik.

4.1.1 *Transmision* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Penyaluran komunikasi yang baik dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Masalah yang seringkali terjadi dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (miskomunikasi) yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi, sehingga tujuan yang diharapkan terdirtorsi di tengah jalan.

Penyaluran komunikasi oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan kepada Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang dalam implementasi kebijakan *Billing system* dapat menghasilkan suatu pelaksanaan yang baik apabila penyampaian informasi tersebut dilakukan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Keberhasilan implementasi kebijakan dapat dilihat dari adanya penyampaian informasi yang tepat dan jelas sesuai dengan sasaran, dengan begitu informasi akan sampai dengan baik kepada seluruh aparatur. Proses penyampaian informasi mengenai sistem informasi *Billing system* yang dilakukan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan PDAM Tirta Rangga Subang masih kurang jelas dan kurang dimengerti oleh tiap aparatur terutama aparatur yang bertugas menjadi kasir atau di loket pembayaran.

Proses penyampaian informasi kebijakan *Billing system* dilakukan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang, hal tersebut dilakukan agar kebijakan *Billing system* dapat tertransformasikan secara tepat kepada tiap

aparatur. Penyampaian informasi tersebut dilakukan dengan cara memberitahukan kepada tiap individu melalui kepala seksinya bahwa pelaksanaan kebijakan *Billing system* dapat dilakukan dengan menggunakan jaringan yang terkomputerisasi dan terkoneksi dengan bagian-bagian & cabang-cabang di PDAM yang saling berkaitan.

Menurut Kepala Cabang PDAM Trita Rangga Subang, dalam satu sesi wawancara mengungkapkan:

> "Kegiatan Penyampaian informasi yang dilakukan oleh aparatur Satuan Penelitian dan Pengembangan kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga cabang Subang ini terbatas dari kegiatan tatap muka dalam kegiatan formal seperti tidak adanya rapat rutin bulanan untuk mengevaluasi kegiatan pelayanan PDAM. Rapat rutin bulanan ini seharusnya ada untuk menjadi media sharing atau tukar informasi mengenai masalah-masalah yang ditemukan di lapangan untuk dicari solusi terbaik dalam pelayanan kepada masyarakat, termasuk jika ada kendala dalam penggunaan *Billing system"* (Selasa, 5 Juni 2012)

Penyampaian informasi harusnya dilakukan juga dengan penyebaran surat edaran yang ditujukan kepada seluruh aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan di tiap kantor pelayanan PDAM Tirta Rangga Subang. Pemberian Intruksi kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan berupa surat perintah mengenai pelaksanaan *Billing system* di loket ataupun kasir, sedangkan petunjuk dan penjelasan mengenai kebijakan *Billing system* berupa modul mengenai *Billing system* mengenai cara pemakaian dan kegunaannya.

Kuranganya Petunjuk dan penjelasan mengenai kebijakan *Billing system* berupa modul tentang penggunaan *Billing system.* Modul disini dikeluarkan oleh pihak Satuan Penelitian dan Pengembangan yang bekerjasama dengan pihak

ketiga. Pemberian intruksi yang diberikan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan kepada Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan berupa surat perintah yang dikeluarkan dari kepala bagian keuangan kantor pusat dalam penggunaan *Billing Sytem* di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan. Penggunaan *Billing system* diharapkan membantu kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat demi terciptanya pelayanan yang efektif dan efisien.

Penjelasan dalam modul sendiri menurut aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan cukup rumit, penjelasan mengenai *Billing system* sendiri tidak sistematis karena menjelaskan mulai dari awal pengoperasian sampai dengan hasil akhir yang bisa dihasilkan ada yang tidak sesuai dengan mengoprasikan *aplikasi Billing system,* butuh berbulan-bulan untuk menguasai aplikasi *billing system* ini.

Pemberian informasi yang dilakukan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan berupa diklat dalam pemahaman mengenai *Billing system.* Diklat berupa tata cara penggunaan *Billing system* dari awal pengoperasian dan bagaimana cara memasukan data pelanggan ke dalam aplikasi *Billing system* dan menjelaskan hasil dari memasukan data pelanggan berupa pencetakan surat tagihan kepada pelanggan atau masyrakat.

Diklat mengenai *Billing system* dilakukan di lingkungan PDAM sendiri dengan para instruktur langsung dari Satuan Penelitian dan Pengembangan yang berasal dari bagian Sistem Informasi, pendidikan yang diberikan waktunya relatif

singkat karena jika pelaksanaan diklat terlalu lama maka akan mengganggu pelayanan kepada pelanggan di loket atau kasir ditingkat cabang, karena waktu diklat yang singkat menyebabkan tidak maksimalnya aparatur di loket pembyaran memahimi penuh dalam mengoprasikan *billing system.*

Hasil diklat *Billing system* menurut penulis belum sepenuhnya maksimal hal ini bisa dilihat dari pemahaman teknis aparatur dalam menjalankan *Billing system* yang belum menguasai sepenuhnya aplikasi. Karena berdasarkan wawacara dengan petugas di loket pembayaran di cabang Subang mengungkapkan bahwa hanya menu yang sering diakses saja yang dikuasai oleh petugas billing, berupa menu pembayaran rekening, melihat data pelanggan dan tunggakan dan pembuatan copy rekening. Sedangkan menu lainnya seperti mencetak LPP (laporan penerimaan rekening) sering meminta bantuan rekan yang lainnya yang lebih mahir menggunakan komputer.

Penyampaikan informasi dari aparatur ke masyarakat bisa berupa pengumuman, surat edaran mengenai diaplikasikannya *Billing system*, dan pembuatan kartu identitas pelanggan berbarcode yang dapat digunakan ketika melakukan transaksi baik pembayaran rekening, pengecekan, ataupun perubahan data kepelangganan sedangkan untuk kerusakan pipa tidak ada penyampaian informasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di loket pembayaran mengungkapkan bahwa:

> “poses transmisi ke masyarakat dikatakan kurang baik, karena kurangnya penyampaian informasi dari bagian hubungan langgan, yang mana masyarakat mengeluhkan dengan sering terjadinya kurangnya debit air disebabkan oleh kebocoran pipa air dan kejernihan air. aparatur di bagian

> loket pembayaran tidak mengetahui adanya maslah-masalh tersebut karena tugas tersebut adalah tugas dari bagian hubungan langgan padahal aparatur dikasir yang sering bertatap muka langsung dengan masyarakat". (Senin, 4 Juni 2012)

Berdasarkan wawancara dengan narasumber Bapak Vicky Samsubar yang melakukan pembayaran rekening air dalam kegiatan wawancara mengatakan:

> "Transmisi atau penyamapian informasi di loket pembayaran dalam pelaksanaan Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing* system menurut saya kurang baik hal tersebut dilihat dari staf yang hanya melayani pembayaran pelanggan, tidak menirama komplen jika terjadi ketidakpuasan di masyarakat misalnya ada kendala dengan kurang jernihanya air dan ada kebocoran pipa, staf di loket pembayaran tidak memberikan penjelasan" (Rabu, 8 Agustus 2012)

Dengan demikian transmisi yang dilaksanakan oleh implementor secara umum kurang baik, diukur dari pemahaman mengoprasikan *Billing System* dan penyamapaian informasi aparatur Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan kepada masyarakat atau pelanggan PDAM Tirta Rangga Subang terhadap apa yang sudah disampaikan oleh

Saran peneliti, satuan Peneltian dan Pengembangan bidang Sistem Informasi PDAM Kabupaten Subang harus lebih meningkatkan proses *transmisi* informasi yang disampaikan kepada seluruh Aparatur selaku pengelola dari Aplikasi *Billing system.* Hal ini dengan cara evaluasi seperti diadakanya rapat-rapat baik yang formal maupun non formal mengenai penggunaan *Billing system* kepada penggunanya. dimaksudkan agar *user* atau pengguna *Billing* dapat lebih optimal dalam menggunakan program tersebut. Dan Harus ada nya proses transmisi dari bidang hubungan langgan ke aparatur yang ada di loket pembayaran, dikarenakan aparatur di bagian loket pembayaran bertemu langsung

dengan masyarkat atau pelanggan, sehingga memudahkan aparatur di loket pembayaran untuk menyampaikan informasi ke masyarakat.

4.1.2. *Clarity* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Jika kebijakan ingin di implementasikan sebagaimana mestinya, maka petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus dipahami, melainkan juga petunjuk itu harus jelas. Jika petunjuk pelaksanaan itu tidak jelas, maka para pelaksana akan mengalami kebingungan tentang apa yang harus mereka lakukan. Ketidak jelasan pelaksanaan suatu kebijakan juga dapat terjadi, karena ada pihak-pihak tertentu yang mungkin tidak menyenangi atau tidak menyetujui terhadap pelaksanaan suatu kebijakan yang telah ditetapkan atau dikhawatirkan akan merugikan dan mengecewakan salah satu pihak. Ketidakjelasan dalam berkomunikasi, mungkin juga disebabkan karena mereka mempunyai keleluasaan untuk memaksakan pandangan mereka sendiri pada implementasi kebijakan, pandangan yang mungkin berbeda dengan pandangan atasan mereka atau pandangan yang seharusnya dijadikan acuan.

Billing system bisa menentukan keberhasilan dalam implementasi kebijakan *Billing system.* Penyampaian informasi *Billing system* itu sendiri dilakukan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan di tiap cabang PDAM.

Kejelasan informasi merupakan suatu ukuran tentang tata cara penyelenggaraan pelayanan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka kepada pihak yang membutuhkan. Agar mudah diketahui, dipahami dan dimengerti oleh seluruh aparatur, baik diminta maupun tidak diminta. Kejelasan informasi menjadi modal dasar dari kegiaatan implementasi, semakin jelas informasi maka dapat dipastikan kegiatan implementasi tidak akan menemui kendaladalam aspek informasi dari implementasi.

Aparatur Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang dalam kegiatan wawancara mengungkapkan :

> "Kejelasan kebijakan yang dibuat oleh implementor dalam implementasi kebijakan kurang jelas, kurang dimengerti dan dipahami oleh aparatur seksi keuangan dan seksi hubungan langganan di PDAM Tirta Rangga Subang, seharusnya dengan penggunaan *Billing system* tentunya akan meningkatkan pelayanan karena memiliki kelebihan dibanding sistem sebelumnya, tapi malah sebaliknya system yang baru malah memperlambat pelayanan". (Jumat, 1 Juni 2012)

Dalam memberikan kejelasan informasi tentang kebijakan *Billing system.* Pihak pelaksana kebijakan dalam hal ini Satuan Penelitian dan Pengembangan PDAM Tirta Rangga Subang melalui Bidang Sistem Informasi harusnya menjalankan langkah-langkah yang baik dalam mengupayakan kejelasan penyampaian informasi dalam kebijakan *Billing system* diantaranya yaitu dengan membuat buku panduan teknis pelaksanaan atau modul *Billing system* yang sesuai dengan aplikasi yang ada dan memberikan pelatihan-pelatihan agar lebih memahami dalam menjalankan *Billing system*. hal tersebut hasil wawancara dengan Kepala Bidang Sistem Informasi.

Kejelasan informasi tidak hanya mengenai buku panduan teknis untuk aparatur akan tetapi kejelasan informasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat. Masyarakat merasakan kejelasan informasi yang disampaikan implementor karena masyarakat sebelumnya diberikan informasi mengenai program *Billing system* baik berupa surat edaran, pengumuman, informasi non formal dari petugas maupun media lainnya.

Kejelasan kebijakan dalam implementasi kebijakan sistem informasi terbilang kurang baik, karena ada beberapa aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang masih ada yang belum sepenuhnya paham tentang penggunaan *Billing system* padahal ini sangat penting untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat atau pelanggan PDAM.

Kejelasan biaya pelayanan di loket pembayaran kurang jelas tentang pembayaran biaya penggunaan air dan tidak ada penjelasan mengenai biaya layanan yang ditempel di papan informasi di loket pembayaran. Keterbukaan di loket pembayaran menjadi sangat penting karena dengan banyaknya pelanggan atau masyarakat akan memudahkan penyampaian informasi kepada pelanggan atau masyarakat yang melakukan ke PDAM dan mendapatkan informasi-informasi lainya dari PDAM

Salah seorang masyarakat Ibu Iis Mintarsih yang melakukan pembayaran rekening air dalam kegiatan wawancara mengatakan bahwa :

> "Pelayanan PDAM masih kurang, dengan adanya *Billing system* harusnya mempermudah pelayanan, cukup menyerahkan kartu pelanggan, jumlah yang harus dibayar udah ketauan, struk pembayaran juga jelas dan mudah dibaca akan tetapi waktu yang harus di tunggu lama" (Rabu, 8 Agustus 2012)

Menurut Informan masyarakat yang lain Bapak Nunu Nugraha yang melakukan pembayaran rekening air mengatakan kejelasan tujuan yang ingin dicapai dari kebijakan *Billing system* masih kurang jelas, masih ada kekurangan seperti tidak adanya informasi tentang kerusakan pipa atau debet air yang kadang-kadang kecil.

Selain itu informan masyarakat Bapak Agus Muharam yang di wawancari saat melakukan pembayran pelanggan di loket pembayaran mengatakan :

> "Setiap ada kenaikan tarif atau perbaikan jaringan PDAM, seringkali tidak mendapatkan informasi dari aparatur baik berupa lisan ataupun pengumuman yang ditempel diruang tunggu. seharusnya jika perbaikan jaringan berskala besar dan lama seharusnya disiarkan pada radio swasta lokal" (Kamis, 9 Agustus 2012)

Selain itu informan mengungkapkan pada kesempatan tatap muka dengan aparatur, aparatur PDAM tidak memberitahukan batas waktu pembayaran rekening PDAM, dan sering tidak sesuai sehingga banyak pelanggan yang telat bayar sehingga mendapat denda.

Keterbukaaan aparatur di Seksi Keuangan kurang baik karena aparatur dalam memberikan pelayanan harusnya sesuai dengan visi dan misi PDAM dalam melaksanakan pelayanan dengan standar unggulan, hal ini sesuai dengan motto pelayanan PDAM yaitu "Pelayanan itu yang utama dan pertama".

Keterbukaan menjadi isu penting dalam pelayanan kepada pelanggan oleh karena itu aparatur mengungkapkan di setiap kesempatan terus memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada para pelanggan yang datang berkunjung ke PDAM

Jenis pelanggan PDAM sendiri terbagi kedalam 8 golongan, diantaranya Rumah Tangga A, Rumah Tangga B, Pemerintah, Sosial, Niaga Kecil, Niaga Besar, Kran Umum dan Industri. yang mana system pentarifannya ditampilkan di ruang tunggu PDAM Tirta Rangga Subang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan PDAM yang diwawancarai peneliti merupakan pelanggan PDAM Rumah Tangga A dan B, walaupun ada beberapa responden yang merupakan pelanggan niaga kecil dan niaga besar, umumnya untuk kelas niaga biasanya pelanggan tersebut berprofesi sebagai wiraswasta atau pengusaha yang menggunakan air PDAM sebagai pelengkap kebutuhan airnya.

Dengan demikian *Clarity* yang dilaksanakan oleh implementor secara umum kurang baik, diukur dari kejelasan informasi yang disampaikan oleh implementor ada yang tidak dapat dimengerti dan dipahami oleh seluruh aparatur yang melaksanakan *Billing system* dan kepada masyrakat atau pelanggan.

4.1.3 *Consistency* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Konsistensi mengandung pengertian bahwa implementasi kebijakan akan berjalan efektif apabila perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Konsistensi ini terkait dengan sikap, persepsi, dan respon dari aparat pelaksana dalam memahami secara jelas dan benar terhadap pedoman yang dilaksanakan. Tingkat keefektifanimplementasi kebijakan tergantung dari konsistensi dan kejelasan perintah pelaksanaannya. Walaupun perinta hyang disampaikan kepada

pelaksana kebijakan mempunyai unsur kejelasan, tetapi apabila perintah tersebut bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik. Disisi lain, perintah implementasi kebijakan yang tidak konsisten akan mendorong para pelaksana mengambil tindakan yang sangat longgar dalam menafsirkan dan mengimplementasikan kebijakan.

Cara untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat salah satunya melalui kegiatan implementasi *Billing system*, pelayanan *Billing* bertujuan untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat yaitu agar terciptanya tertib administrasi. Karena itu, implementasi sistem informasi *Billing system* mutlak dibutuhkan

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah harus konsisten atau tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, jangan sampai kebijakan yang dibuat oleh pemerintah menyimpang dari ketentuan dalam pelaksanaannya. Penerapan *Billing system* pada PDAM Tirta Rangga Subang dalam melaksanakan kebijakan *Billing system* sudah berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku, sehingga tidak menyimpang dari peraturan yang dijadikan landasan hukum dalam pelaksanaan *Billing system* tersebut, dimana konsistensi yang dimaksud yaitu dengan diadakannya secara terus menerus perbaikan pada *Billing system* untuk memberikan *peningkatan* pelayanan terhadap pelanggan atau masyarakat.

Peraturan-peraturan yang dijadikan landasan hukum dalam kebijakan *Billing system* menjadi tolak ukur dalam meningkatkan pelayan kepada pelanggan atau masyarakat, Peraturan Daerah mengenai PDAM yang ditetapkan oleh Kepala

Daerah menjadi pegangan aparatur agar pelayanan sesuai tujuan yang diharapkan dan mencapai pelayanan efisien, selain itu Peraturan Daerah juga menjadi dasar penyusunan SOP atau standar operational Prosedur pelayananan PDAM Tirta Rangga Subang.

Konsistensi penggunaan *Billing system* bisa dilihat dari perbaikan terus menerus dari segi aplikasi oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan sebagai unit yang bertanggung jawab dalam pengembangan atau perbaikan aplikasi *Billing system.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di bagian Satuan Penelitian dan Pengembangan mengungkapkan :

> "Upgrading system mutlak diperlukan dan hal tersebut rutin dilaksanakan demi kelancaran sytem *Billing*agar tetap *up to date* dan tidak ketinggalan jaman. Selain itu kegiatan pemeliharaan jaringan, hardware maupun peningkatan kapasitas database merupakan upaya dalam mempertahankan konsistensi dari kegiatan implementasi kebijakan *Billing system"* (Senin, 28 Mei 2012)

Kepala Bidang Sistem informasi yang ditemui di kantor pusat PDAM mengungkapkan :

> "Penganggaran system *Billing* memang mendapat keterbatasan, hal ini memang dikarenakan penganggaran PDAM banyak terserap untuk pembangunan instalasi pipa berukuran besar yang akan dipergunakan untuk menambah ketersediaan air baku yang bersumber dari sumber air baru. Oleh karena itu dalam aplikasinya kegiatan *Billing System* secara bertahap dilaksanakan dalam beberapa tahun" (Senin, 28 Mei 2012)

Selain itu Kabid Sistem Informasi mengungkapkan saat ini setiap cabang PDAM telah terintegrasi dalam sistem Online sehingga mau bayar rekening dimanapun dijamin sah. Secara umum menurut Kabid Sistem informasi masalah atau kendala yang paling signifikan dalam kegiatan implementasi adalah dari

kapabilitas aparatur dalam menggunakan aplikasi *Billing* hal ini terkait dengan aspek SDM yang memang membutuhkan waktu implementas lebih lama jika dibandingkan dengan aspek lainnya seperti hardware atau aplikasi.

Menurut pengamatan peneliti dalam pelaksanaan implementasi kebijakan *Billing system*, Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang sebagai pelaksana kebijakan kurang konsisten menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan yang berlaku dan juga konsisten dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat. seharusnya wujud konsistensi yang dilakukan oleh aparatur Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang yaitu dengan selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di bagian satuan penelitian dan pengembangan, aparatur di seksi keuangan mengatakan selama biling system diaplikasikan belum mengalami *upgrade*, dengan perubahan tersebut beberapa perubahan layanan kepada pelanggan dan perbaikan dalam segi aplikasi *Billing system* supaya lebih baik dan cepat dalam memproses suatu data atau kebutuhan akan administrasi pelanggan atau masyarakat. Harusnya upgrade tidak lebih dari satu hari dan biasa dilaksanakan pada hari libur atau hari pelayanan sedang *off* atau kosong, perangkat yang di *upgrade* biasanya *database system* pada *client* atau komputer cabang dan singkronisasi dengan komputer pusat.

Dalam sesi wawancara dengan narasumber masyarakat Ibu Santi Setiawati saa melakukan pembayaran rekening air terungkap :

> "Aspek konsistensi dalam kegiatan implementasisistem informasi *Billing system* dinilai masih kurang hal ini dilihat dari keberlanjutan kegiatan (*billing System*) secara terus menerus tapi apratur sepertinya masih tidak paham dalam penggunaan billing, terkadang pelaksanaannya ada gangguan hal tersebut menghalangi kegiatan implementasi, setiap gangguan yang muncul dalam kegiatan implementasi mendapat perbaikan seperlunya, dan pernah juga ketika ada kerusakan dalam perbaikanya membutuhkan waktu lama, sehingga harus membayar kecabang PDAM yang lain yang jaraknya cukup jauh" (Rabu, 8 Agustus 2012)

lokasi pembayaran yang sangat strategis dan mudah untuk dijangkau oleh seluruh rute angkutan umum karena bersebelahan dengan terminal pasar baru Subang, walapun demikan narasumber mengatakan kursi untuk tempat tunggu harus di perbanyak hal ini desabakan banyaknya pelanggan PDAM yang ketika mengantri selalu berdiri sedangkan pengantrian cukup lama

Konsistensi dalam kebijakan *Billing system* ini agar aplikasi lebih mudah dioperasikan oleh aparatur di kasir pembayaran, baik dari segi tampilan *aplikasi* dan proses operasional rumit serta tidak mudah dipahami. Pengembangan *Billing system* bertujuan memaksimalkan kinerja aplikasi *Billing system* guna terciptanya pelayanan yang efektif dan efisien. Perubahan-perubahan dalam konten di dalam *aplikasi Billing system* bisa terlihat dari tampilan awal *Billing system* yang mana ditunjukan dari id software yang telah beberapa kali mendapatkan update atau revisi.

Konsistensi *Billing system* kadang terganggu oleh rusaknya jaringan *local area network* (LAN). Rusaknya jaringan bisa mengakibatkan terhambatnya proses pelaporan dari bagian-bagian yang mendukung data pada *Billing system* dan

menjadikan menurunnya kinerja pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pada saat akan menyelesaikan administrasi pembayaran tagihan air.

Dengan demikian *Consistency* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut peneliti kurang baik, hal tersebut dapat dilihat dari usaha-usaha aparatur yang bertugas tidak sesuai dengan jadwal pelayan sehingga banayak pelanggan yang mengantri, dan selain itu kurangnya bentuk Konsistensi dalam implementasi bisa dilihat dari perbaikan yang tidak bisa dilakukan secara langsung oleh aparatur Satuan Penelitian dan Pengembangan sebagai unit yang bertanggung jawab dalam pengembangan atau perbaikan aplikasi *Billing system*.

4.2 *Resources* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Pengembangan sumber daya aparatur bertujuan agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan informasi dalam pelaksanaan tugasnya. Selain itu agar aparatur memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mampu melaksanakan implementasi kebijakan *Billing system*. Dalam pelaksanaannya kebijakan *Billing system* sangat membutuhkan aparatur yang ahli dalam bidang teknis untuk mengoperasionalkan program *Billing* maupun mengolah data-data yang berhubungan dengan rekening pelanggan.

Implementasi kebijakan tidak akan terlaksana dengan baik jika aparatur yang bertanggungjawab untuk melaksanakan program kekurangan sumberdaya dalam pelaksanaan tugasnya. Komponen sumberdaya ini meliputi jumlah *staff*,

kompetensi maupun skill dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya sumber daya kewenangan dapat menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada tujuan yamg diharapkan, serta dengan adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat digunakan untuk melaksanakan kegiatan seperti dana dan sarana prasarana.

Dalam implementasi kebijakan *Billing system*, terdapat sumber-sumber kebijakan yang dapat menentukan berhasil tidaknya dalam menciptakan efisiensi kerja. Sumber-sumber kebijakan tersebut diantaranya sumber daya manusia, Informasi, Fasilitas (sarana dan prasarana) dan wewenang.

Sumber daya manusia yang ada di Seksi Keuangan dan Hubungan Lagganan PDAM kurang memadai, karena tidak banyak aparatur yang menguasai keahlian komputer yang dapat menunjang kebijakan *Billing system* walaupun ada sebagian aparatur yang sudah paham sepenuhnya dalam mengoperasikan *Billing system*. Oleh karena itu pelaksanaan kebijakan *Billing system* dapat dikatakan kurang, untuk mengatasi permasalahan akan penggunaan *Billing system* dilaksanakan langkah-langkah pelatihan dan pendidikan pegawai agar lebih menguasai kebijakan *Billing system* yang dilaksanakan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan, Bidang Sistem Informasi.

Aspek sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam pelaksanaan implementasi, pada aspek sumberdaya mencakup personal yang melaksanakan implementasi, yaitu mereka yang mengoperasikan komputer karena bertugas

sebagai aparatur keuangan di loket pembayaran. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan dan pendidikan setidaknya kendala yang ada dapat teratasi.

Faktor Pendidikan yang tidak merata memang terkadang menjadi penghalang dari implementasi *Billing system* karena belum terspesialisasinya kemampuan aparatur sesuai dengan pendidikan. Menurut penulis sumber daya dana dalam mendukung pengembangan *aplikasi Billing system*, yang dikembangkan oleh satuan penelitian dan pengembangan menjadi hal yang sangat penting selain sumber daya manusia, karena dengan tidak adanya sistem yang dibuat akan berakibat kepada kinerja aparatur khususnya yang bertugas di seksi keuangan atau kasir pembayaran.

Sumber daya dana menjadi hal penting ketika *Billing system* ini diimplementasikan, dengan bersumber dari anggaran belanja PDAM aplikasi ini dirancang dan dicoba untuk diaplikasikan pada tiap cabang-cabang di PDAM. Walaupun pelaksanaannya tidak serentak tapi bertahap setiap tahunnya. Hal tersebut dikarenakan sumber daya dana yang terbatas.

Satuan Penelitian dan Pengembangan dalam mengembangkan *aplikasi Billing system*, turut melibatkan pihak ketiga yang kompeten dalam pemrograman *software*. Inisiatif pengembangan yang dilaksanakan Satuan Penelitian dan Pengembangan PDAM Tirta Rangga Subang sedikit banyaknya turut meringankan beban instansi PDAM dalam rangka meningkatkan layanan kepada masyarakat

Menurut Kepala PDAM Tirta Rangga Kabupten Subang anggaran PDAM dari tahun ketahun memang belum menunjukan trend keuntungan yang signifikan.

Karena seringkali PDAM mengalami kerugian ketimbang mendapatkan laba, hal tersebut menyebabkan PDAM harus menyusun strategi untuk menyelesaikan setiap permasalahan-permasalahan yang muncul, mulai dari instalasi atau jaringan yang kerap bermasalah hingga ketersediaan air baku sebagai sumber air PDAM.

Keadaan seperti itu membawa dampak terhadap penyusunan anggaran rumah tangga PDAM yang terbatas, termasuk terhadap jumlah anggaran yang ditetapkan untuk kegiatan pengembangan aplikasi *Billing system.* Terbatasnya sumber daya dana dalam pengembangan *aplikasi Billing system* tidak merubah kebijakan yang telah dibuat.

Maka dapat disimpulkan Sumberdaya (*Resources)*dalam implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang, yang diukur melalui indikator Sumber daya manusia (*staff*), sumber daya informasi, sumberdaya kewenangan (*authority*), dan sumberdaya peralatan, berdasarkan hasil penelitian secara umum ada dalam keadaan kurang baik.

Saran penulis PDAM Tirta Rangga Subang harus lebih intens untuk membangun sumberdaya manusia, dengan proses rekrutment yang proporsional, serta membangun infrastruktur yang memadai untuk menunjang program e-goverment seperti *Billing system*, dengan kebijakan penambahan alokasi anggaran-anggaran untuk kegiatan tersebut. Dengan adanya program seperti e-goverment diharapkan dapat lebih meningkatkan citra positif PDAM di mata pelanggan ataupun masyarakat.

4.2.1 *Staff* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang.

Kini subjek kompetisi atau persaingan dalam perusahaan telah bergeser. Pada dekade yang lalu keunggulan sebuah perusahaan ditentukan oleh teknologi. Dewasa ini keunggulan perusahaan ditandai dengan ketatnya persaingan SDM (Sumber Daya Manusia). hal ini bukan berarti peranan teknologi berkurang. Teknologi tetap berperan penting .Namun, tanpa didukung oleh Staff yang pandai teknologi secanggih apapun kurang dapat dimanfaatkan secara maksimal. Oleh karena itu, membangun Staff yang mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi menjadi tantangan yang harus dihadapi PDAM dalam era saat ini.

Perubahan pada subjek tersebut menimbulkan pandangan baru terhadap manusia. Dunia usaha tidak lagi memandang Staff hanya sebagai *production cost* (biaya produksi), melaikan sebagai aset perusahaan yang penting. Makin hebat Staff yang dimiliki, peluang kemajuan perusahaan makin besar. Oleh karena itu, kini banyak perusahaan yang berani menginvestasikan dana besar untuk meningkatkan daya saing staff miliknya. Misalnya, membiayai pendidikan, menyelenggarakan penataran serta pelatihan, dan memberi penghargaan serta gaji yang lebih dari cukup. Tentu saja pengusaha sendiripun harus selalu meningkatkan kemampuan bersaingnya.

Daya saing itu terutama dalam hal kecepatan dan inovasi. Kesuksesan perusahaan bukan ditentukan oleh ukuran kuat dan besar, tetapi cepat dan inovatif untuk membangun Staff semacam itu memerlukan proses belajar yang serius.

Oleh karena itu, perlu ada upaya menjadikan belajar sebagai bagian dari proses kerja.

Sumberdaya manusia yang tidak memadai (baik jumlah maupun kemampuan) dapat berakibat tidak terlaksananya program secara sempurna karena tidak bisa melakukan pembagian kerja dan tanggung jawab dengan benar. Jika jumlah *staff* pelaksana kebijakan terbatas maka hal yang harus dilakukan adalah meningkatkan skill/kemampuan para pelaksana untuk melakukan program.

Untuk itu diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik agar mampu meningkatkan kinerja aparatur. Kurangnya keterampilan aparatur merupakan masalah yang kerap ditemui oleh pemerintah daerah begitu juga dengan instansi pelayanan publik seperti PDAM Tirta Rangga Subang. Salah satu kendala yang sering dihadapi Instansi PDAM yaitu terbatasnya aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Khusus dalam kaitannya dengan *Billing system* yang diimplementasikan di PDAM Tirta Rangga Subang, PDAM telah melaksanakan pelatihan *Billing system* sebagai bentuk pembangunan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan daya saing staffnya, hal ini merupakan usaha pencerdasan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil wawancara, khusus pada seksi keuangan dan seksi hubungan langganan penulis melihat keberagaman latar belakang pendidikan & jurusan aparatur mulai dari jenjang SLTA sampai jenjang strata 1, dengan demikian dapat dikatakan sumber daya manusia yang ada di Seksi Keuangan dan

Hubungan Lagganan PDAM belum memadai, karena banyak aparatur yang belum menguasai komputer yang dapat menunjang pelaksanaan kebijakan *Billing system* walaupun ada sebagian aparatur yang paham sepenuhnya operasional aplikasi *Billing system*. Oleh karena itu pelaksanaan kebijakan *Billing system* dapat dikatakan telah terlaksana kurang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala PDAM Cabang Subang, terungkap :

> "Saat ini jumlah pegawai di PDAM Cabang Subang belum memadai, karena banyak aparatur yang belum menguasai komputer yang dapat menunjang pelaksanaan kebijakan *Billing system* walaupun ada sebagian aparatur yang paham sepenuhnya operasional aplikasi *Billing system*" (Selasa, 5 Juni 2012)

Kepala PDAM cabang Subang mengungkapkan bahwa dirinya selalu menekankan kepada setiap staffnya untuk mengerti akan hak dan kewajibannya oleh karena itu penting sekali bagi seorang staff memahami apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi. Hal tersebut berarti setiap orang atau setiap staff memiliki tanggung jawab dan pekerjaannya masing-masing.

Menurut salah seorang staff hubungan langganan dalam wawancara mengatakan:

> "Ujung tombak pelayanan dari cabang PDAM itu staff oleh karena itu staff memegang peranan penting dalam sukses tidak implementasi kebijakan layanan kepada masyarakat. Karena dengan kemampuan aparaturlah layanan *Billing system* dapat terselenggara" (Jumat, 1 Juni 2012)

Selain itu narasumber tersebut juga berpendapat bahwa pegawai atau aparatur merupakan asset perusahaan yang harus dijaga dengan sebaik-baiknya karena dengan adanya aparatur sebagai asset perusahaan maka aparatur dihitung sebagai kekuatan dalam perusahaan, karena untuk membangun aparatur yang

loyal dan kredibel dibutuhkan waktu, pelatihan dan pengalaman yang mamadai untuk dipergunakan dan memberikan manfaat yang maksimal untuk perusahaan.

Kemampuan para aparatur khususnya Satuan Penelitian dan Pengembangan dalam menyampaikan kebijakan *Billing system* kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan menurut peneliti kurang hal tersebut harusnya menjadi tuntutan bagi aparatur di Satuan Penelitian dan Pengembangan karena keberhasilan dalam menyampaikan kebijakan turut berdampak kepada keberhasilan implementasi kebijakan.

Berdasarkan wawancara dengan informan masyarakat bapak Opik Taopik yang melakuakan pembayran rekening air mengatakan bahwa:

> "Jumlah pegawai yang melayani *Billing system* di loket pembayaran jumlahnya masih kurang memadai, sehingga dalam pengoprasian *billing system* ini kualitasnya tidak menunjukan standar minimal dalam pelayanan sepertinya memerlukan tambahan pegawai". (Senin, 13 Agustus)

Dalam kesempatan yang lain narasumber masyarakat bapak Agus Muharam mengungkapkan ketidak puasannya akan layanan PDAM tirta rangga Subang, yang tidak cepat tanggap dalam memenuhi setiap keluhan masyarakat, baik itu bidang teknis maupun bidang non teknis air. Rata-rata keluhan yang disampaikan oleh masyarakat yaitu kurang jernihnya air PDAM ataupun kecilnya debit air ke rumah-rumah pelanggan,

Kepala PDAM cabang Subang dalam kesempatan yang lain mengungkapkan: Masalah kurang jernihnya air PDAM itu bisa disebabkan oleh kebocoran pada pipa transimisi sehingga menyebabkan air yang di transimisikan tercemar karena adanya kebocoran pipa.

Menurut kepala cabang kepuasan hanya akan tercapai jika didukung oleh staff yang cepat tanggap dan responsive dalam memenuhi ekspektasi pelanggan. Aparatur yang berada di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga cabang Subang tidak semua bisa menguasai aplikasi *Billing system*, tercatat hanya ada 2 (dua) aparatur yang mampu menjalankan aplikasi *Billing system* dari 5 (lima) aparatur yang bertugas di Seksi Keuangan cabang Subang. Untuk mengatasinya Satuan Penelitian dan Pengembangan melakukan langkah pelatihan dan pendidikan pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan aparatur agar mampu mendukung keberhasilan kebijakan *Billing system*. Dengan demikian *staff* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut penulis ada dalam keadaan kurang baik.

4.2.2 *Information* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Informasi merupakan sumber daya penting bagi pelaksanaan kebijakan. Ada dua bentuk informasi yaitu informasi mengenai bagaimana cara menyelesaikan kebijakan/program, serta bagi pelaksana harus mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan. Kurangnya informasi/pengetahuan, bagaimana melaksanakan kebijakan memiliki konsekuensi langsung seperti pelaksana tidak bekerja secara optimal, atau pelaksana tidak ada di tempat kerja sehingga menimbulkan inefisiensi. Implementasi kebijakan membutuhkan kepatuhan organisasi dan individu terhadap peraturan pemerintah yang ada.

Informasi harus relevan dan cukup mengenai bagaimana cara mengimplementasikan suatu kebijakan khususnya dalam kebijakan *Billing system* di Seksi Keuangan maupun Hublang PDAM Tirta Rangga Subang, selain mengenai kesanggupan aparatur dari berbagai pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan *Billing system* tersebut. Hal itu dimaksudkan agar para pelaksana khususnya aparatur di Seksi Keuangan maupun Hublang tidak melakukan kesalahan dalam menginterpretasikan bagaimana cara mengimplementasikan atau melaksanakan kebijakan *Billing system* tersebut.

Informasi merupakan sumberdaya penting, tanpa adanya informasi mustahil sebuah kebijakan dapat diimplementasikan dengan benar, informasi yang cukup dan relevan sangat menunjang dalam kelancaran proses implementasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Pelanggan mengatakan :

> "Aspek Informasi dalam implementasi kebijakan *Billing system* menurut kami sudah cukup baik, para aparatur yang bekerja telah menjalankan Informasi yang berupa standar pelayanan minimal dalam menyelesaikan tugasnya yang ditinjau dari aspek waktu pelayanan dimulai pukul 08.00 pagi s.d pukul 14.30 sore". (Jumat,1 Juni 2012)

Selain itu berdasarkan wawancara dengan aparatur PDAM terungkap bahwa informasi merupakan sumberdaya awal dalam melaksanakan implementasi, karena dengan informasi pelaksanaan implementasi dapat terlaksana karena adanya informasi.

Dalam usaha untuk meningkatkan pelayanan yang efektif dan efisien aparatur telah berusaha untuk memenuhi apa saja kebutuhan yang sangat dibutuhkan oleh PDAM sendiri. Khusus kaitannya dengan kebijakan *Billing*

system sendiri aparatur PDAM dituntut untuk mampu mengatasi permasalahan yang kadang muncul dilapangan, baik itu masalah teknis ataupun hal non teknis yang berhubungan dengan pelayanan air bersih PDAM.

Permasalahan yang sering dihadapi oleh aparatur seperti kebutuhan akan pendukung sarana dan prasarana yang layak, seperti kebutuhan akan komputer beserta perangkat *Billing System* berupa *scanner*, *software*, *printer dotmatrix*, dan jaringan yang stabil. Saat ini seluruh perangkat tersebut tidak dapat dipenuhi karena terkendela biaya.

Dalam proses implementasi kebijakan *Billing system* diperlukan waktu yang cukup lama agar kebijakan tersebut dapat berhasil, akan tetapi bukan hanya waktu saja yang diperlukan melainkan faktor sumber daya manusia dan faktor modal juga penting, karena ketiga faktor ini mendukung terhadap keberhasilan implementasi *Billing system*

Berdasarkan wawancara dengan informan masyarakat ibu Kokom Komalasari yang sedang melakukan pembayaran rekening air diloket pembayaran masyarakat dalam kegiatan wawancara terungkap :

> "Sumber daya informasi dalam pelaksanaan Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing* system menurut saya masih kurang hal tersebut dilihat dari informasi yang kurang dalam kegiatan implementasi kebijakan system informasi *Billing* system, informasi tersebut seharusnya ada yang di pajang atau ditempelkan di ruang tunggu pelanggan atau yang disampaikan langsung oleha aparatur yang bertugas melayani pelanggan yang datang berkunjung" (Senin, 13 Agustus 2012)

Salah seorang narasumber masyarakat Bapak Agus Muharam mengungkapkan selama ini sangat kekurangan informasi yang berhubungan

dengan layanan PDAM, semua informasi yang wajib ataupun perlu untuk masyarakat ketahui belum tersampaikan dengan baik kepada masyarakat.

Waktu merupakan salah satu faktor penentu agar kebijakan yang ada dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Dalam menentukan waktu tercapainya keberhasilan pelaksanaan *Billing system* tidak bisa ditentukan dengan cepat karena tidak hanya waktu saja yang diperlukan melainkan faktor-faktor lain yang dapat mendorong keberhasilan *Billing system* juga perlu mendapat perhatian

Pemberian informasi kepada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan dalam menjalankan *Billing system* mulai dari pengoperasionalan *Billing system* sampai dengan hasil dari penggunaan *Billing system*, pemberian informasi kepada aparatur tidak hanya pengoperasionalan sebuah *aplikasi Billing system* tetapi bagaimana memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat atau pelanggan, dan hal tersebut merupakan bentuk pembangunan sumberdaya manusia yang memang perlu untuk terus dipelihara karena pembangunan aspek sumberdaya merupakan aspek yang paling sulit atau memiliki banyak hambatan dibandingkan dengan aspek pembangunan yang lainnya.

Aspek yang harusnya diperhatikan di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan yaitu harus memberikan informasi kepada masyarakat atau pelanggan yang datang ke seksi hubungan langganan, bagaimana tata cara pendaftaran sambungan air baru, pembayaran administrasi dan memberitahukan kelengkapan apa saja di saat akan menyelesaikan administrasi pendaftaran. Hal tersebut penting karena baik ataupun buruknya pelayanan yang diberikan oleh

aparatur akan sangat berpengaruh terhadap citra perusahaan di mata masyarakat, walaupun layanan air bersih PDAM merupakan layanan air satu-satunya di kota Subang tetap saja, citra sebagai penyedia jasa air yang ramah dan dekat dengan masyarakat harus terus diupayakan agar masyarakat terasa puas dan merasa memiliki terhadap institusi PDAM.

Kurangnya informasi bisa mengakibatkan sebuah kebijakan tidak berjalan sesuai dengan rencana, kurangnya pengetahuan aparatur mengenai tanggung jawab dalam menjalankan sebuah kebijakan akan mengakibatkan sebuah kebijakan tidak efektif dan efisien. Oleh karena itu kepala PDAM Cabang Subang seringkali menekankan kepada aparaturnya untuk terus meningkatkan kemampuan diri dan meningkatkan wawasan agar dapat mengikuti perkembangan jaman dan teknologi yang ada sekarang, hal tersebut semata-mata demi lancarnya pelaksanaan tugas dalam bidang system informasi *Billing* system, karena setiap harinya para aparatur bersinggungan dan mempergunakan perangkat berteknologi tinggi seperti komputer dan aplikasi *Billing* system.

Dengan demikian aspek *Information* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut peneliti kurang, hal tersebut dapat dilihat dari kebijakan *aplikasi Billing system* yang tidak diinformasikan dengan baik beserta tanggung jawab yang harus ditanggung oleh tiap aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan dalam mengelola transaksi *Billing system* yang dalam pelaksanaannya tidak tepat dan merugikan PDAM.

4.2.3 *Authority* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Authority atau Kewenangan mutlak keberadaannya diperlukan oleh suatu instansi. Setiap kewenangan akan membawa pengaruh terhadap lembaga dalam menjalankan kebijakan. Kewenangan akan sangat penting adanya ketika suatu lembaga dihadapkan masalah dan mengharuskan mereka mengambil keputusan. Oleh karena itu kewenangan menjadi penting bagi pemegang keputusan atau yang memimpin pimpinan di suatu lembaga atau instansi.

Dalam implementasi kebijakan *Billing system* yang dilaksanakan oleh PDAM Tirta Rangga Subang, wewenang yang dimiliki oleh Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan khususnya di kasir pembayaran harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan, sepertiseksi keuangan memiliki kewenangan untuk memungut biaya penggunaan air secaraformal dan kewenangannya melekat bersama dengant ugas pokok dan fungsinya. Selain berwenang untuk memungutseksi keuangan juga berwenang untuk mengeluarkan tanda bukti pembayaran air ataupun mempergunakan *Billing* sepanjang dipergunakan untuk kepentingan pelayanan *Billing System* PDAM dan bukan untuk keperluan pribadi.

Tetapi, dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Di satu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam pelaksanaan implementasi

kebijakan. Tetapi disisi lain, efektivitas akan menyurut manakala wewenang disalahgunakan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Pelanggan mengatakan pada aspek kewenangan dalam implementasi kebijakan *Billing system* dalam pelayanan Publik di PDAM Tirta Rangga Subang sudah cukup baik.

Aspek kewenangan dinilai cukup baik karena aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan yang bertugas telah menggunakannya dengan benar, contohnya ketika ada pelanggan baru yang akan memasang sambungan air jika persyaratan-persyaratan yang diharuskan kurang maka aparatur meminta untuk dipenuhi terlebih dahulu kelengkapannya.

Kewenangan yang dimiliki oleh aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan harus sesuai tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan dan disahkan, kewenangan aparatur juga harus sesuai visi dan misi PDAM Tirta Rangga Subang yang ingin memberikan kemudahan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat.

Sumber daya kewenangan di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan dilaksanakan berdasarkan tugas seksi-seksi masing-masing dan setiap seksi-seksi bertanggung jawab atas tugasnya. Sumber daya kewenangan dapat terlaksana jika didukung oleh sumber daya manusia sebagai pelaksana, sumber daya anggaran untuk pembiayaannya dan sumber daya prasarana yang memadai untuk penunjangnya.

Berdasarkan wawancara dengan masyarakat Bapak Nunu Nugraha pada saa melakukan pembayaran rekening air mengatakan bahwa:

> "Menurut saya aparatur PDAM yang bertugas sudah punya kewenangan yang cukup untuk menjalankan fungsi dan tugasnya dalam bidang *Billing* system,hal tersebut terungkap dari sikap dari apararaturnya yang menunjukan ketegasan dan kewenangan dalam melaksanakan tugasnya, seperti aparatur berwenang untuk meminta masyarakat untuk duduk dan menunggu panggilan untuk dilayani aparatur PDAM". (senin, 13 Agustus 2012)

Penyebaran kewenangan melalui seksi-seksi berdasarkan kebutuhan yang diperlukan melihat kondisi lapangan pekerjaan, penyebaran kewenangan dibutuhkan untuk lebih memaksimalkan kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan efektif demi tercapainya tujuan sesuai visi dan misi yang telah ditentukan.

Struktur organisasi cabang sendiri terdiri dari dua kasi yaitu kasi Administrasi/umum dan kasi teknik, pada kasi administrasi terbagi kedalam beberapa seksi diantaranya seksi hubungan langganan, seksi keuangan atau kasir, dan pembaca meter. Pada kasi teknik terbagi kedalam beberapa seksi diantaranya distribusi dan pengolahan. Seksi–seksi tersebut terbagi-bagi menjadi staff seksi yang spesifik agar penyelelesaian pekerjaan ataupun masalah yang timbul di masyarakat dapat terselesaikan oleh unit kerja yang spesifik sehingga tidak menimbulkan masalah saling lempar tanggung jawab, karena merasa bukan tugasnya. Pemilihan kepala seksi ataupun kepala seksi semuanya merupakan kewenangan dari manajemen pusat yang di dasari oleh kompetensi, masa kerja dan senioritas yang mana pemilihan atau penunjukan jabatan kepala seksi juga

berimplikasi terhadap kewenangan dantunjangan akibat dari resiko pekerjaan yang diterimanya.

Tidak semua seksi yang bertugas di cabang PDAM berhadapan langsung dengan masyarakat, hanya seksi keuangan dan hubungan langganan yang berhadapan dengan masyarakat, sedangkan seksi-seksi yang lainnya lebih banyak bekerja pada waktu dan tempat tertentu, contohnya seksi pengolahan bertugas di bagian pengolahan air yang berlokasi di kantor pengolahan air ranggawulung, sedangkan seksi pembaca meter memiliki tugas untuk mengkoordinasikan atau merekapitulasi angka-angka pada meter langganan untuk dikonversikan sebagai angka tanggihan kepada pelanggan.

Menurut Kepala Cabang PDAM Tirta Rangga Kabupaten. Subang mengungkapkan :

> "Struktur organisasi di tingkat cabang sudah beberapa kali mengalami perubahan, untuk strktur yang terakhir dipergunakan merupakan struktur yang paling lama tidak mengalami perubahan jika dibandingkan dengan struktur-struktur organisasi sebelumnya. Oleh karena itu saya kira struktur organisasi sekarang sudah cocok dan mantap serta mampu berperan menurut tugasnya masing-masing serta sesuai kewenangan yang dipunyainya". (Selada, 5 Juni 2012)

Kewenangan suatu unit kerja sudah jelas tercantum pada tugas pokok dan fungsinya. Kejelasan suatu kewenangan juga disampaikan melalui pemberian instruksi atau penjelasan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan kepada aparatur di kasir pembayaran. Pahamnya aparatur akan kewenangannya akan menjadi control yang baik dalam menjalankan sebuah kebijakan.Dengan kewenangan yangtersedia aparatur dapat melaksanakan tugasnya, selain itu

dengan kewenangan yang cukup, pengorganisasian dari tugas-tugas masing-masingseksi dapat terlaksana denganbaik.

Kewenangan yang telah ditetapkan pada aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan harus ditaati dan dijalankan apabila dilanggar maka sangsi tegas akan diterima aparatur yang melanggar. Kontrol terhadap kewenangan aparatur Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan diawasi oleh Satuan Pengawasan Intern maupun Bagian Keuangan Pusat.

Dengan demikian aspek *Authority* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut penulis sudah dilaksanakan dengan cukup baik, hal tersebut dilihat dari Sumber daya kewenangan di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan yang telah dilaksanakan berdasarkan tugas seksi-seksi masing-masing dan setiap seksi-seksi bertanggung jawab atas tugasnya.

4.2.4 *Facilities* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Instansi PDAM dalam memberikan pelayanan memerlukan fasilitas yang lengkap. Sumber daya perlengkapan di setiap cabang ataupun kantor pelayanan terdiri dari perlengkapan umum yang dibutuhkan oleh suatu lembaga dan perlengkapan khusus untuk kepentingan tertentu. Penyediaan perlengkapan umum difokuskan kepada peningkatan kondisi lingkungan kerja seperti faktor kenyamanan. Kondisi kerja yang nyaman harus ditunjang oleh perlengkapan yang lengkap dan terpelihara.

Fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan/program harus terpenuhi seperti kantor, peralatan, serta dana yang mencukupi. Tanpa fasilitas ini mustahil program dapat berjalan. Infrastruktur, merupakan salah satu sumber daya penentu keberhasilan implementasi kebijakan *Billing system.* Sumber daya infrastruktur di setiap kantor pelayanan / kantor Cabang bersumber dari anggaran PDAM Tirta Rangga, yang dialokasikan tiap tahunnya baik untuk biaya pengadaan ataupun biaya pemeliharaan.

Kepala PDAM Tirta Rangga Kabupaten. Subang dalam sesi wawancara mengungkapkan :

> "Untuk pengadaan setiap tahunnya biasanya perangkat membeli yang memang mendesak untuk dilaksanakan penggantian, sedangkan untuk biaya pemeliharaan diantaranya dialokasikan untuk pemeliharaan perangkat komputer printer ataupun perangkat lainnya yang memang membutuhkan biaya perawatan rutin". (Selas, 5 Junii 2012)

Untuk cabang subang PDAM setiap tahunnya menganggarkan biaya pemeliharaan diantaranya untuk pengecatan ruang tunggu, perawatan pemeliharaan komputer *Billing* dan pengadaan *printer* yang memang setiap dua tahun sekali perlu untuk diganti.

Fasilitas fisik mungkin merupakan sumber daya penting dalam implementasi suatu kebijakan khususnya kebijakan *Billing system.* Karena tanpa bangunan/kantor untuk melaksanakan pekerjaannya tidak mungkin implementasi kebijakan dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi, aspek fasilitas yang ada di PDAM Tirta Rangga Subang pada umumnya kurang karena beberapa kebutuhan dasar seperti perkantoran, rumah instalasi, rumah pengolahan air baku, beserta jaringan air

bersih yang menghubungan rumah pengolahan dengan rumah penduduk sudah memadai, karena setiap cabang atau kantor pelayanan telah memiliki sarana yang cukup untuk mendukung aparatur dalam menjalankan tugasnya, adapun setiap aparatur yang bertugas di PDAM cabang Subang tidak memiliki fasilitas penunjang masing-masing untuk melancarkan kegiatan tugasnya, sepertiseksi pembaca meter tidak mendapatkan fasilitas kendaraan dinas.

Khusus fasilitas yang berada di loket pembayaran sendiri memiliki sebuah kantor ruangan yang kurang memadai dengan posisi di samping kiri depan Gedung Bank Jabar Banten Cabang Subang, yang juga memberikan fasilitas ruang tunggu untuk pelanggan atau masyarakat akan tetapi tempat duduk untuk pelanggan masih kurang. Berdasarkan hasil wawancara aspek perlengkapan yang dibutuhkan di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan menurut aparatur kurang untuk menunjang pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat yang berkeunjung ke kantor cabang PDAM untuk beragam keperluan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber masyarakat Ibu Nunung yang sedang melakukan pembayaran rekening:

> "Fasilitas PDAM yang dipergunakan dalam kegiatan implementasi pada umumnya kurang, ruang tunggu yang tidak dilengkapi dipapan pengumuman atau papan informasi, kursi tunggu yang kurang sehingga pelanggan yang mengantri biasanya berdiri, dan tidak adanya pengeras suara". (senin, 13 Agustus 2012)

Aspek fasilitas pendukung lain yaitu dukungan dari segi Sistem informasi baik dari segi *Hardware* atau perangkat keras seperti komputer ada dua buah, dan dua buah printer untuk pencetakan rekening pembayaran air, tidak ada UPS di cabang-cabang PDAM yang berfungsi untuk listik cadangan apabila terjadi

pemadaman listrik, jaringan internet yang sering mati atau tidak *connect* di tingkat cabang, aspek lainnya *Sofware* masih ada yang menggunakan *software* bajakan hal ini di karenakan menyangkut dana pengembangan sistem Informasi, yang terhitung cukup kecil karena keterbatasan dana, akan tetapi saat ini telah ada unit yang bertanggungjawab dalam pengembangan sistem informasi yaitu satuan penelitian dan pengembangan bidang Sistem Informasi. Bidang system informasi yang beberapa tahun belakangan ini disibukan oleh kegiatan updating dan kegiatan implementasi *Billing system* terus berupaya untuk menghadirkan aplikasi yang lebih baik dan mudah untuk dioperasikan oleh aparatur yang bertugas di lapangan. Walaupun dalam pengembangannya turut bekerjasama dengan pihak ke tiga, akan tetapi hal tersebut tidak menghalangi aparatur untuk turus mengembangkan kemampuannya dan berkreasi dalam membangun system aplikasi billing.

Dukungan dari segi *Hardware* dan *sofware* dalam kebijakan *Billing system* sendiri masih perlu mendapat perhatian, karena berkaitan dengan faktor pendanaan untuk pengembangan *Hardware* dan *sofware.* Kendala lain yang sering menjadi penghambat dari kebijakan *Billing system* sendiri yaitu sering *down*-nya jaringan *Local area network (LAN)* yang menghubungkan cabang-cabang PDAM Rusaknya atau tidak berfungsinya jaringan tersebut terkadang menjadi penghambat bagi aparatur khususnya di loket pembayaran, karena dengan kerusakan jaringan maka *input* data pelanggan untuk mengetahui jumlah tagihan menjadi terlambat. Kendala tersebut biasanya terkendali setelah bagian satuan

penelitian dan pengembangan melaksanakan perbaikan atau maintenance terhadap perangkat atau jaringan yang bermasalah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan mengenai Fasilitas dalam implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga mengungkapkan:

> "fasilitas secara umum kurang karena dalam mendukung implementasi Kebijakan *Billing system* walaupun mempunyai kantor yang memadai dan ruang tunggu bagi pelanggan, akan tetapi fasilitas yang tersedia tidak memenuhi kebutuhan dasar aparartur dalam menyelenggarakan kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system"*. (Senin, 28 Mei 2012)

Dalam suatu sesi wawancara dengan masyarakat Bapak Opik Taopik terungkap bahwa ada usulan sebaiknya di ruang tunggu dilengkapi pula dengan alat pengeras suara hal ini agar mempermudah untuk memberitahukan nomor antrian atau memanggil pelanggan yang berada di ruang tunggu.

Dengan demikian aspek *facility* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut peneliti masih kurang, hal tersebut dilihat dari kelengkapan perlengkapan dari segi *Hardware* dan *sofware* telah mampu mendukung dalam implementasi kebijakan *Billing system.* Perangkat keras atau *Hardware* yang dipakai tidak mendapatkan *maintenance* berkala oleh satuan penelitian dan pengembangan, dan dari segi perangkat lunak atau *sofware operating system* ada beberapa yang masih mempergunakan *sofware operating system* bajakan.

4.3 *Dispositons* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang.

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan yaitu sikap implementor atau aparatur. Jika aparatur setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan yang akan di jalankan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah dan tidak tercapainya program yang telah dibuat.

Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran.Karakter penting yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan misalnya kejujuran dan komitmen yang tinggi. Kejujuran mengarahkan implementor untuk tetap berada dalam asa program yang telah digariskan, sedangkan komitmen yang tinggi dari pelaksana kebijakn akan membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan

Dukungan dari pimpinan akan sangat mempengaruhi pelaksanaan program dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Wujud dari dukungan pimpinan ini yaitu menempatkan kebijakan menjadi prioritas program, penempatan pelaksana dengan orang-orang yang mendukung program. Disamping itu penyediaan dana yang cukup guna memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Pelanggan mengatakan kecenderungan implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Subang sangat baik, karena norma-norma dalam menjalankan tugas itu diwujudkan dengan cara penegakan kedisiplinan, keramahan dan kesopanan. Setiap aparatur Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang, dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat selalu memperhatikan etika dan kesopanan dalam berkomunikasi baik dalam tutur bahasa, raut muka, maupun bahasa tubuh.

Jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan tidak hanya harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan *Billing system* tersebut, tetapi aparatur harus mampu mengimplementasikan kebijakan dengan leluasa. Alasannya yaitu menyangkut dengan komitmen aparatur dengan ditetapkannya kebijakan dengan ketetapan dari bagian keuangan PDAM Tirta Rangga Subang sebagai sebuah komitmen pekerjaan.

Karakteristik atau sikap pelaksana kebijakan dalam melaksanakan kebijakan *Billing system* dapat dilihat melalui komitmen, norma-norma atau aturan dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, jika pelaksanaan ingin efektif maka para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya.

Sikap merupakan salah satu dari budaya birokrasi, sikap ini merupakan kesepakatan individu tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua pelaksana kebijakan. Penerapan norma-norma oleh Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan khususnya di kasir pembayaran, sudah dilakukan sesuai peraturan atau tata tertib yang berlaku. Prinsip ini selalu diingatkan oleh Kepala PDAM ataupun Kepala Bagian dalam setiap rapat koordinasi baik mingguan maupun bulanan. Oleh karena itu, norma-norma akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh aparatur Bagian Keuangan khususnya di kasir pembayaran.

Secara spesifik peran norma-norma penting dilaksanakan oleh birokrasi. Dengan adanya norma tersebut diharapkan aparatur Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan khususnya di kasir pembayaran, dapat menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri para anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat didalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai suatu sistem dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Pelanggan mengatakan kecenderungan implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Subang sangat baik, karena norma-norma dalam menjalankan tugas itu diwujudkan dengan cara penegakan kedisiplinan, keramahan dan kesopanan. Setiap aparatur Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang, dalam

memberikan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat selalu memperhatikan etika dan kesopanan dalam berkomunikasi baik dalam tutur bahasa, raut muka, maupun bahasa tubuh.

Maka dapat disimpulkan *Dispositons* dalam implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang, yang diukur melalui *Effect Of Dispositions* dan insentif, berdasarkan hasil penelitian secara umum ada dalam keadaan baik. Hal tersebut dilihat dari sikap keterbukaan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang. Melalui sikap tersebut juga pelaksanaan *Billing system* yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, sehingga akselerasi pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat menjadi efektif dan efisia

4.3.1 *Effect Of Dispositions* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Tingkat komitmen dan kejujuran aparatur dalam implementasi kebijakan merupakan hal terpenting dari Pengaruh Disposisiatau Kecenderungan-kecenderungan, karena dalam melaksanakan suatu kebijakan dapat mempengaruhi keinginan dan kemauan untuk melaksankan suatu kebijakan, keinginan dan kemauan seorang aparatur bisa dilihat dari pengetahuan suatu kebijakan yang dijalankan, pemahaman dan pendalaman suatu kebijakan dan penerimanan aparatur dalam kebijakan apakah menerima, menolak ataukah netral.

Pengaruh Disposisiatau Kecenderungan-kecenderungan pelaksana dalam implementasi kebijakan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap

implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Subang. Hambatan-hambatan yang sering muncul yaitu ketika para pelaksana khususnya aparatur tidak sepenuhnya menyadari dan memahami terhadap tujuan umum dari suatu standar dan tujuan suatu kebijakan diterapkan. Arah pemahaman pelaksana terhadap maksud dari suatu standard dan tujuan kebijakan merupakan hal penting. Pemahaman terhadap standard dan tujuan kebijakan merupakan sebuah potensi yang besar terwujudnya keberhasilan implementasi kebijakan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala bidang sistem informasi, terungkap:

> ”Dalam proses diklat implementasi sistem informasi *Billing system*, tidak semua aparatur siap untuk mengikuti pendidikan, hal tersebut didasari oleh komitmen daripara pelaksana yang berbeda-beda yang disebabkan faktor motif dalam mengikuti diklat, akan tetapi setelah seluruh peserta mendapatkan pemahaman akan tujuan yang ingin dicapai dari kegiatandiklat, maka berangsur-angsur para peserta akhirnya memiliki komitmen yang sama”. (Jumat, 1 Juni 2012)

Komitmen individu terhadap organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses individu didalam organisasi itu sendiri. Ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja yang bisa meningkatkan komitmen pada organisasi. Jadi jika organisasi seperti PDAM membuat aparatur memliki kepuasan batin tersendiri pada organisasi tersebut, membuat tingkat komitmen pada organisasi tersebut makin meninggi. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi kelanggengan suatu organisasi tidak terkecuali PDAM. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal.

Komitmen yang dipegang oleh Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang dalam melaksanakan implementasi kebijakan *Billing system* di PDAM Tirta Rangga telah sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 13 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Perkantoran Elektronis, mengatakan bahwa dalam rangka meningkatkan produktivitas dan efisiensi di lingkungan internal setiap instansi pemerintah, perlu diaplikasikan suatu sistem yang terintegrasi dengan penerapkan teknologi komunikasi dan informasi pada setiap unit yang ada dalam lingkungan operasionalnya sehingga menjadi sarana utama media pertukaran data di lingkungannya.

Salah satu alat yang digunakan dalam penerapan sistem informasi di instansi pemerintah yaitu perkantoran elektronis. Perkantoran elektronis mempunyai komponen utama, antara lain persuratan elektronis, pengarsipan elektronis, penelusuran surat, penelusuran disposisi, agenda harian, sistem basis data, dan sistem pengamanan. Untuk dapat menggunakan aplikasi perkantoran elektronis diperlukan pendukung sebagai berikut: perangkat keras, perangkat lunak dan jaringan komputer.

Dalam pengembangannya perangkat lunak atau sistem aplikasi tersebut disusun oleh bidang system informasi yang berupaya untuk menyusun aplikasi yang dapat memudahkan pengguna di tingkat cabang di seluruh wilayah layanan PDAM untuk melaksanakan *Billing* pengguna layanan PDAM Tirta Rangga Subang. Walaupun dalam pengembangannya tidak 100% disusun oleh bidang

sistem informasi, akan tetapi upaya tersebut patut dihargai sebagai bentuk usaha peningkatan layanan dalam rangka aplikasi e-goverment

Komitmen Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Pelanggan PDAM Tirta Rangga Subang merupakan suatu keputusan yang harus dicapai, sikap ini yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan karena dengan berkomitmen dia dapat melaksanakan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan tanpa melaksanakan penyimpangan dalam pekerjaannya. Dalam melaksanakan implementasi kebijakan *Billing system* di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Pelanggan sepenuhnya mengacu pada dasar hukum tersebut. Hal tersebut dilakukan agar pelaksanaan *Billing system* dapat dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen dari pelaksana *Billing* dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan latar belakang dari pelaksana billing, oleh karena itu untuk menjaga komitmen dari tiap pelaksana agar selalu menghadirkan atau layanan yang terbaik, insentif menjadi salah satu solusi agar komitmen pelaksana *Billing* tidak berubah-ubah dan tetap pada jalur yang benar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Pelanggan mengatakan pengaruh Disposisi dalam implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Subang sudah baik, karena telah melaksanakan kebijakan *Billing system* yang sesuai dengan pedoman ataupun petunjuk mengenai penggunaan *Billing system* di kasir pembayaran.

Efek dari kebijakan penggunaan *Billing system* menuntut para aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Pelanggan untuk lebih menguasai terhadap kemajuan teknologi yang mampu mengangkat kinerja aparatur dalam bekerja menjadi lebih baik dan efisien dalam bekerja, efek dari kebijakan *Billing system* merubah persepsi tentang pelayanan di PDAM menjadi lebih baik dan kepentingan pelayanan kepada masyarakat lebih diutamakan. Pada awalnya budaya kerja konvensional sangat melekat pada para aparatur *Billing* system, sebelum *Billing system* diaplikasikan, semangat kerja yang rendah dan disertai dengan sikap yang tidak mau merubah diri atau mengembangkan diri sangat identik dengan para aparatur pelaksana billing, hal seperti itu menimbulkan masalah terhadap pencitraan perusahaan di masyarakatdan menimbulkan kesan pelayanan yang kurang maksimal. Reformasi birokrasi tidak hanya terjadi kalangan birokrat, di perusahaan daerah sekelas PDAM pun kegiatan reformasi juga digalakan, dengan menetapkan visi misi yang baru, slogan dan semangat yang baru, serta penggantian direksi dengan personal yang lebih kompeten turut memberikan andil terhadap perubahan komitmen dari para pelaksana billing. Budaya kerja baru yang diterapkanpara para aparatur sedikit demi sedikit meningkatkan kemampuan para aparatur, aparatur yang sebelumnya menggunakan mesin tik dan perangkat konvensional yang lainnya, berangsur-angsur "terpaksa" mempergunakan perangkat computer dan aplikasi *billing*, hal ini merupakan buah dari e-government atau perkantoran elektronis yang diterapkan hingga saat ini.

Menurut wawancara dengan narasumber masyarakat Ibu Iis Mintarsih yang melakukan pembayaran rekening air di loket pembayaran mengatakan bahwa:

> "Saya menilai pengaruh disposisi penting bagi kegiatan implementasi kebijakan (system informasi pembayaran pelanggan). Dengan adanya komitmen maka kebijakan akan menjadi konsisten untuk waktu yang telah ditetapkan dan mengakibatkan suatu kebijakan menjadi lebih efektif ". (Kamis, 9 Agustus 2012)

Dengan demikian aspek *Effect Of Dispositions* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut penulis sudah dilaksanakan dengan baik, hal tersebut dilihat dari sikap aparatur yang telah melaksanakan kebijakan *Billing system* yang sesuai dengan pedoman ataupun petunjuk mengenai penggunaan *Billing system* di kasir pembayaran.

4.3.2 *Insentives* Dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Sikap aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan dalam melaksanakan implementasi kebijakan *Billing system*, berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk mempercepat pelayanan pelanggan atau masyarakat secara efektif dan efisien sehingga dapat membantu proses pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat umumnya

Aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang dalam melaksanakan kebijakan *Billing system* juga dapat menerima masukan atau aspirasi dari setiap pelanggan atau masyarakat apabila dalam pelaksanaan kebijakan dinilai menyimpang dari kebijakannya. Sikap

tersebut merupakan sikap demokratis yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan yang mampu menerima masukan dari pihak lain, karena pelaksana kebijakan juga harus mempunyai sifat yang demokratis dalam mengambil keputusan agar keputusan yang dibuat tidak merugikan pihak lain.

Sifat demokratis yang dimiliki apatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang merupakan bukti bahwa mereka menerima masukan atau aspirasi dari pihak lain dalam hal pelanggan sebagai penikmat dari kebijakan *Billing system*, apabila dalam melaksanakan tugasnya tidak sesuai dengan komitmen yang sudah ditetapkan. Selain itu juga pelanggan atau masyarakat dapat memberikan kritik kepada operator *Billing system*, apabila kebijakan yang mereka terapkan tidak memberikan perubahan yang berarti dalam hal menciptakan akselerasi pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan dan masyarakat *Incentives* dalam implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Subang sudah cukup baik, karena dengan sikap keterbukaan atau kejujuran merupakan salah satu ciri-ciri yang dimiliki oleh aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang. Melalui sikap tersebut juga pelaksanaan *Billing system* yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, sehingga akselerasi pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat menjadi efektif dan efisien sehingga dapat membantu proses pelayanan, dalam menciptakan akselerasi pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat. Dalam proses wawancara aparatur yang

diwawancara seringkali mengartikan insentif sebagai bonus yang diterima, akan tetapi apapun jawaban yang diberikan oleh aparatur ditampung oleh penulis untuk kemudian diolah dan direduksi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber masyarakat ketika ditanya tentang seberapa besar pengaruh insentif terhadap aparatur, hampir seluruh narasumber mengungkapkan : “Insentif turut memberi andil dalam konsistensi aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya, selain ituadanya insentif, pegawai dapat lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya” (Senin, 13 Agustus 2012)

Sekilas adanya penambahan keuntungan-keuntungan itu bersifat materill, padahal menurut penulis insentif juga dapat ditempuh melalaui banyak cara, dalam hal ini fungsi pimpinan sangat berperan dalam insentif non materil. Contohnya kegiatan implementasi *Billing system* dapat lebih terlaksanya dengan baik jika pimpinan dari aparatur senantiasa memberikan pujian kepada bawahannya yang telah menunjukan kinerja yang baik, pujian dipercaya merupakan suatu cara dalam memelihara konsistensi dari pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan adanya pujian aparatur menjadi terdorong untuk terus menunjukan etos kerja yang tinggi dengan pengharapan mendapatkan penilaian yang baik dari pimpinan.

Selain itu memberikan cuti bersalin atau cuti hamil bagi aparatur yang sedang bersalin dapat juga disebut sebagai insentif, hal tersebut menunjukan kepedulian dan penghargaan terhadap eksistensi aparatur dalam bekerja, sehingga aparatur merasa dihargaidan dengan demikiankinerja dari aparatur dapat terus

dijaga. Dilihat dari dampak psikologis pemberian insentif sangat berperan terhadap kelancaran dari kegiatan implementasi, dengan insentif memberikan ruang bagi aparatur untuk lebih mengembangan diri melalui penambahan keuntungan-keuntungan yang telah ditetapkan secara resmi oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur yang bertugas di loket pembayaran mengungkapkan :

> "Ada bonus atau insentif yang akan diterima jika kasir mampu melaksanakan pengumpulan pembayaran rekening yang limitnya ditentukan oleh bagian keuangan tingkat pusat. Hal ini menjadi semangat bagi aparatur dalam melaksanakan pekerjaan terutama yang hubungannya dengan kegiatan pembayaran dengan menggunakan media *Billing system"*. (Senin, 28 Mei 2012)

Selain itu terkadang pujian menurut aparatur menjadi hal yang diharapkan untuk memacu semangat dalam bekerja. Dengan adanya pujian merupakan *indicator* bahwa seorang staff atau aparatur sudah menunjukan kinerja yang baik. Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada aparatur. Insentif menjamin bahwa aparatur akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

Insentif menurut peneliti memiliki fungsi ganda yaitu meningkatkan semangat ataupun etos kerja dari aparatur agar dalam bekerja terus menunjukan kinerja yang baik sedangkan fungsi yang lainnya agar para aparatur memiliki komitmen dan konsisten dalam pelaksanaan kegiatan system informasi *Billing*system. Selain itu penambahan keuntungan-keuntungan untuk aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan akan mendorong para aparatur

menjalankan kebijakan aplikasi *Billing system* menjadi lebih baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan PDAM sebagai penanggung jawab dalam menjalankan implementasi kebijakan *Billing system.* Dengan demikian aspek *Insentives* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut penulis sudah dilaksanakan dengan baik, hal tersebut dilihat dari sikap keterbukaan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang. Melalui sikap tersebut juga pelaksanaan *Billing system* yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, sehingga akselerasi pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat menjadi efektif dan efisian

4.4 *Buraucratic Sructure* Dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang.

Struktur organisasi sebagai pelaksana kebijakan memiliki peranan penting dalam kebijakan *Billing system,* salah satu aspek yang terpenting dalam organisasi yaitu adanya *Standard Operating Procedures* (SOP). SOP yaitu suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan untuk mencapai tujuan. SOP merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu. SOP Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM berpedoman kepada: pertama, rencana strategis yang terdiri dari pernyataan visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis Perusahaan PDAM Kedua, rencana kinerja Bagian Keuangan terhadapnya.

Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi yaitu karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.

Struktur birokrasi yang sudah ada di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang sudah bertugas sesuai dengan masing-masing tugasnya, mereka menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang mereka jalankan. Mereka dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan struktur yang telah ditetapkan.

Struktur birokrasi merupakan yang bertugas dalam melaksanakan kebijakan dan memiliki pengaruh besar terhadap pelaksanaan kebijakan. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi yaitu adanya prosedur operasi yang standar (*Standard Operating Procedures* atau SOP). Maksud dari aspek tersebut yaitu suatu prosedur standarisasi yang dilakukan oleh Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang. Dalam hal ini peran birokrasi sangat penting dalam pelaksanaan *Billing system,* karena melalui struktur birokrasi yang baik sebagai pelaksana kebijakan akan tercapai keberhasilan Implementasi Kebijakan *Billing system.*

Struktur birokrasi bagian keuangan PDAM Tirta Rangga Subang, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Maksudnya sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, sehingga tidak dibenarkan melaksanakan tugas yang bukan bagian dari kewenangannya. Apabila mereka

melanggar, maka akan mendapat peringatan terlebih dahulu sebelum diberikan sanksi yang tegas. Hal tersebut dilakukan agar aparatur bekerja sesuai dengan kewenangan dan tugas pokoknya masing-masing.

Struktur birokrasi yang baik akan memberikan dorongan kepada keberhasilan pelaksanaan *Billing system,* walaupun dalam pelaksanaan *Billing system* ini mengalami adanya kendala. Struktur birokrasi dalam pelaksana *Billing system* tersebut antara lain, *Pertama* Kepala bagian Keuangan PDAM Tirta Rangga Subang yang bertugas memberikan masukan dalam proses implementasi kebijakan *Billing system,* Kedua yaitu Kepala Satuan Penelitian dan Pengembangan yang mempunyai wewenang untuk melaksanakan proses implementasi, Ketiga yaitu personil Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan yang mempunyai tugas mengoperasikan dan melaporkan seluruh transaksi melalui aplikasi *Billing system* kepada Kepala bagian Keuangan dan Kepala Bagian Hubungan Langganan tingkat pusat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan mengatakan bahwa:

> "dalam Stuktur birokrasi dalam implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Subang sangat baik, karena struktur birokrasi Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang bertugas sudah sesuai dengan ketentuannya masing-masing. Mereka menjalankan tugas secara profesional, hal tersebut dilakukan bertujuan agar pelaksanaan Implementasi Kebijakan *Billing system* dalam menciptakan akselerasi pelayanan masyarakat akan lebih efektif dan efisien". (Jumat, 1 Mei 2012)

Adapun aparatur sendiri ketika proses wawancara mengungkapkan, mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas dari rekan kerjanya sehingga saling mengetahui apa yang menjadi porsi tugas, tanggung jawab serta wewenangnya.

Dengan demikian *Buraucratic Sructure* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut penulis sudah dilaksanakan dengan cukup baik, dilihat dari indikator *fragmentasi* dan *Standard Operating Procedur*, yang manatelah terlaksana pola kinerja yang saling bekerja sama untuk mensukseskan pelaksanaan kebijakan *Billing system* selain itu Penyebaran tanggung jawab telah sesuai dengan stuktur yang telah ditetapkan. Selain telah dimilikinya standar operasional dalam pelaksanaan *Billing system*

4.4.1 *Fragmentation* dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Penyebaran tanggung jawab kegiatan atau Fragmentasi sangat berpengaruh dalam proses Implementasi Kebijakan *Billing system* di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang. Hubungan yang terjadi diantara para pelaksana kebijakan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan, apabila pola hubungan yang terjadi di lingkungan birokrasi tidak baik maka akan berpengaruh terhadap keberhasilan kebijakan. Pola hubungan pelaksana kebijakan yang terjadi di dalam lingkungan Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang berlangsung dengan baik, hal

tersebut dapat terwujud melalui pola kinerja yang saling bekerja sama untuk mensukseskan pelaksanaan kebijakan *Billing system.*

Pola penyebaran tanggungjawab dari pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas saling membantu dan bekerjasama dalam melaksanakan pelayanan pada *Billing system,* hal itu dilakukan dalam membangkitkan semangat dalam mencapai keberhasilan kebijakan *Billing system* di Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang. Para pelaksana kebijakan khususnya di Bagian Hubungan Langganan dalam menjalankan tugasnya sudah saling melengkapi dan mendukung masing-masing dari mereka, sehingga pola hubungan yang terjadi bersifat saling bekerjasama.

Penyebaran tanggungjawab tersebut terwujud dalam kinerja pelaksana kebijakan yaitu antara Satuan Penelitian dan Pengembangan dengan Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan dalam Aplikasi *Billing system.* Mereka bekerjasama dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, misalnya Satuan Penelitian dan Pengembangan melalui bidang Sistem Informasi berkewajiban untuk menambah aplikasi yang sudah ada dari *Billing system* bila merasa perlu untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat. Sebaliknya, Seksi keuangan melalui aparatur kasir atau loket berkewajiban untuk mengelola aplikasi tersebut dengan penuh rasa tanggung jawab dari setiap masing-masing personil.

Penyebaran tanggung jawab juga didasari oleh tupoksi atau tugas pokok & fungsi yang tertera pada Peraturan Daerah PDAM Kabupaten Subang Nomor : 6 Tahun 2009 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Dengan adanya

penyebaran tanggungjawab dapat menyelesaikan permasalahan yang timbul tanpa saling lempar tanggungjawab karena pembagian tanggungjawabnya sudah jelas dan terbagi menurut struktur organisasi yang disusun.

Setiap tupoksi mengandung arti tanggung jawab serta kewajiban yang harus dilaksanakan setiap pegawai dimanapun ia bekerja dan ditempatkan. responden masyarakat menilai saat ini pembagian tanggung jawab sudah cukup baikdan berjalan secara efektif, hal tersebut ditunjukan dari konsistensi pegawai yang bertugas dalam melayani pelanggan dalam kurun waktu tertentu. selain itu tupoksi merupakan pedoman pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sehingga setiap pegawai memiliki pola kerja yang sistematis dan runtut. setiap pagi sebelum memulai kerja setiap pegawai diwajibkan untuk melaksanakan absensi sidikjari sebagai bentuk dari tanggung jawab masuk kerja tepat waktu begitupun ketika akan pulang kerja atau setelah jam kerja selesai setiap pegawai diwajibkan untuk absen kembali sebagai bentuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Penggunaan sistem absensi sidik jari menggantikan sistem absensi kartu manual, yang mana terkadang sistem manual gampang untuk disalahgunakan. hal ini menunjukan bahwa penyimpangan sekecil apapun dalam penyebaran tanggung jawab telah diminimalisir, sehinggatujuan dari visi PDAM dapat diwujudkan dengan tanggung jawab dari para pegawainya yang disiplin dan memiliki etos kerjayang baik.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber Ibu Santi Setiawati yang melakukan pembayaran rekening air mengungkapkan :

> "Selama ini kami yang menggunakan layanan PDAM sudah puas, kepuasan kami muncul dari sikapaparatur yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya, contohnya ketika pelanggan melapor bahwa ada kerusakanpada sambunganpipa PDAMdi rumahnya, aparatur yang memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah tersebut langsungt urun ke lapangan pada hari yang sama, contoh yang lainnya, ketika ada kesalahan pembacaan meteran rekening air, bagian hubungan langganan berkoordinasi dengan seksi pembaca meter untuk melaksanakan *cross check*, dan jika hasilnya memang ada kesalahan pembacaan meter,bagian hublang biasanya langsung ngontak bagian keuangan untuk koreksi rekening tertagih yang salah". (Rabu, 8 Agustus 2012)

Penyebaran tanggung jawab dilaksanakan melalui seksi-seksi berdasarkan kebutuhan yang diperlukan melihat kondisi lapangan pekerjaan, penyebaran tanggung jawab dibutuhkan untuk lebih memaksimalkan kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan efektif demi tercapainya tujuan sesuai visi dan misi yang telah ditentukan.

Struktur organisasi cabang sendiri terdiri dari dua kasi yaitu kasi Administrasi/umum dan kasi teknik, pada kasi administrasi terbagi kedalam beberapa seksi diantaranya seksi hubungan langganan, seksi keuangan atau kasir; dan seksi pembaca meter. Pada kasi teknik terbagi kedalam beberapa seksi diantaranya seksi distribusi dan pengolahan. Seksi–seksi tersebut terbagi-bagi menjadi seksi yang spesifik agar penyelelesaian pekerjaan ataupun masalah yang timbul di masyarakat dapat terselesaikan oleh unit kerja yang spesifik sehingga tidak menimbulkan masalah saling lempar tanggung jawab, karena merasa bukan tugasnya.Pemilihan kepala seksi ataupun kepala seksi semuanya merupakan kewenangan dari manajemen pusat yang didasari oleh kompetensi, masa kerja dan

senioritas yang mana pemilihan atau penunjukan jabatan kepala seksi juga berimplikasi terhadap kewenangan dan tunjangan akibat dari resiko pekerjaan yang diterimanya.

Penyebaran tanggung jawab erat kaitannya dengan pekerjaan spesifik atau rutin yang dilaksanakan oleh para aparaturnya. tidak semua seksiyang bertugasdi cabang PDAM berhadapan langsung dengan masyarakat, hanya seksi keuangan dan hubungan langganan yang berhadapan dengan masyarakat, sedangkan seksi-seksi yang lainnya lebih banyak bekerja pada waktu dan tempat tertentu, contohnyaseksi pengolahan bertugas di bagian pengolahan air yang berlokasi di kantor pengolahan air ranggawulung, sedangkan seksi pembaca meter memiliki tugas untuk mengkoordinasikan atau mereka pitulasi angka-angka pada meter langganan untuk dikonversikan sebagai angka tanggihan kepada pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Aparatur Seksi Keuangan dalam *Fragmentasi* dalam kebijakan sistem informasi *Billing* di PDAM Tirta Rangga Subang sudah baik, bahwa Penyebaran tanggung jawab yang di berikan kepada aparatur di dalam lingkungan Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang dalam menjalankan tugas saling bekerjasama, mereka tetap berkompetisi dalam melaksanakan tugasnya. Penyebaran tanggung jawab tersebut telah sesuai dengan stuktur yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirta Rangga Subang.

Dengan demikian aspek *Fragmentasi* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut penulis sudah dilaksanakan dengan baik, hal tersebut dilihat dari melalui pola kinerja yang saling bekerja sama untuk mensukseskan pelaksanaan kebijakan *Billing system* selain itu Penyebaran tanggung jawab telah sesuai dengan stuktur yang telah ditetapkan.

4.4.2 *Standar Operating Procedures* (*SOP*) dalam Implementasi Kebijakan Sistem Informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Kabupaten Subang

Standar operating procedures, merupakan hal yang diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan *Billing system* di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang. Standar operasi merupakan suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para aparatur untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada setiap harinya sesuai dengan standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek struktur birokrasi yang penting yaitu standar operasional, maksud dari aspek tersebut yaitu prosedur standarisasi yang dilakukan oleh Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang dalam melaksanakan implementasi kebijakan *Billing system* oleh Satuan Penelitian dan Pengembangan untuk menciptakan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat yang efektif dan efisien. dengan adanya standar operasional pelaksanaan, maka implementasi kebijakan *Billing system* akan tercapai sehingga dapat menciptakan pelayanan yang efektf dan efisien dan akurat.

SOP (*Standard Operation Procedure*) mengaturtata aliran pekerjaan dan pelaksana program.SOP juga memberikan keseragaman dalam tindakan para pegawai dalam organisasi yang kompleks dan luas, dimana dalam pelaksanaannya dapat menghasilkan fleksibilitas yang sangat baik (seseorang dapat dipindahkan dari suatu lokasi ke lokasi yang lain) serta adanya keadilan dalam pelaksanaan aturan.

Standar operasional prosedur tidak saja bersifat internal tetapi juga eksternal, karena SOP selain dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik ,juga dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik dimatamasyarakat berupa responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Dengan demikian SOP merupakan pedoman atau acuan untuk menilai pelaksanaan kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif danp rosedural sesuai dengan tata hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan dalam *SOP (Standar Operating Prosedur)* dalam implementasi kebijakan sistem informasi *Billing system* di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang sudah dapat dikatakan cukup baik. Ini terlihat dari banyaknya aparatur yang sudah mentaati standar operasional *procedur* dalam menjalankan *Billing system* dalam meningkatan pelayanan publik dan masyarakat.

Standard Operating Procedures memiliki manfaat sebagai berikut. Sebagai standarisasi yang wajib dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan, mengurangi

kesalahan dan kelalaian. Menjamin proses yang telah ditetapkan dan dijadwalkan dapat berlangsung sebagaimana seharusnya. Meningkatkan akuntabilitas dengan melaporkan dan mendokumentasikan hasil dalam pelaksanaan tugas.

Peningkatan akuntabilitas pelaporan dan mendokumentasikan hasil pekerjaan di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan PDAM sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Bagian keuangan dalam peningkatan kinerja aparatur dan mengefektifkan pelayanan menjadi lebih cepat dan tepat. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bidang system informasi mengatakan aplikasi *Billing system* mampu menyajikan laporan dengan cepat jika diminta, hal tersebut sangat membantu aparatur sebagai bagian dari akuntabilitas dan transparansi.

Standard Operating Procedures pada aspek waktu pelayanan *Billing system* dimulai pada pukul 07.30 pagi s.d pukul 15.00 sore, dari hari senin s.d sabtu, khusus untuk hari jumat waktu pelayanan ditambah hingga pukul 16.00 sore. Pada waktu pelayanan alokasi waktu istirahat pada jam 12.00 siang atau pukul 11.30 untuk hari jum'at.

Standard Operating Procedures pada aspek biaya pelayanan *Billing system* tidak dipungut biaya atau gratis karena *Billing system* merupakan bentuk layanan PDAM terhadap pelanggan agar pelanggan mudah dan cepat dalam melaksanakan proses kegiatan yang berhubungan dengan rekening air.

Standard Operating Procedures pada aspek prosedur pelayanan *Billing system* secara umum terbagi 2 (dua) yaitu pelayanan *Billing* yang bersifat keuangan seperti pembayaran rekening air, pencatatan tagihan, laporan keuangan,

laporan tunggakan, ditangani oleh Seksi Keuangan. Sedangkan yang bersifat teknis kepelangganan seperti mengeluarkan kartu pelanggan PDAM, pengecekan jumlah tagihan air, ganti nama atau identitas rekening dsb, ditangani langsung oleh aparatur di seksi hubungan langganan.

Pelaksanaan *Billing system* di Seksi Keuangan dan Hubangan Langganan PDAM Tirta Rangga Subang, mempunyai standar operasional dalam pelaksanaan *Billing system* di bagian keuangan PDAM Tirta Rangga Subang sejalan dengan meliputi serangkaian proses mulai dari pencatatan, pendokumenan sampai dengan pelaporan dalam rangka pengadaan rekap data pelanggan dengan menggunakan sistem aplikasi.

Dengan aplikasi *Billing system* menurut Kasubbag Perencanaan Keuangan dan Rekening mengatakan :

> "Untuk cabang yang telah online Bagian Keuangan Pusat bisa dengan mudah mengontrol setiap cabang-cabangnya, dan dapat mengetahui pencapaian target pendapatan dan tunggakan yang ada. Khusus untuk pelanggan dokumentasi transaksi yang dihasilkan berupa lembaran bukti pembayaran kepada pelanggan ketika pembayaran rekening. Hasil dokumentasi lainnya berupa data yang terlampir mengenai rekap hasil trasnsaksi pelanggan dan jumlah tunggakan pelanggan secara keseluruhan" (Jumat, 1 Mei 2012)

Dokumen yang dihasilkan dan dilampirkan akan selalu di laporkan kepada Seksi Keuangan untuk disampaikan kepada Kepala Bagian keuangan untuk diverifikasi dengan jumlah yang ada di database.

Aparatur di kasir pembayaran, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yaitu sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, sehingga tidak dibenarkan melaksanakan tugas yang bukan bagian pekerjaannya walaupun mengetahui apa yang menjadi tugas rekan-rekannya.

Struktur organisasi di Seksi Keuangan dan Seksi Hubungan Langganan dalam melaksanakan penyelenggaraan kebijakan *Billing system* berjalan dengan cukup baik, dengan kerja sama yang diterapkan secara kekeluargaan antara sesama aparatur di Seksi Keuangan dan aparatur di kasir pembayaran. Selama melaksanakan tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat aparatur telah melaksanakan tugas sesuai dengan mekanisme pelayanan yang telah ditetapkan.

Menurut Masyarakat Bapak Opik Taopik yeng sedang melakukan pembayaran rekening air mengatakan bahwa: "Standar operasional prosedur di Aparatur loket pembayaran, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlak" (Senin, 13 Agustus 2012)

Berdasarkan uraian-uraian diatas diatas mengenai Implementasi Kebijakan sistem informasi *Billing system* di PDAM Tirta Rangga Subang telah diterapkan cukup baik hal ini di tandai dengan penerapan kebijakan *Billing system* dan adanya pembentukan satuan khusus (Satuan Penelitian dan Pengembangan bidang Sistem Informasi) yang menangani pengembangan *Billing system*

Dengan demikian aspek *Standar Operating Procedures* dalam kegiatan implementasi sistem informasi *Billing system* menurut penulis sudah dilaksanakan dengan cukup baik, hal tersebut dilihat dari dimilikinya standar operasional dalam pelaksanaan *Billing system* di bagian keuangan PDAM Tirta Rangga Subang yang terbagi kedalam aspek waktu, biaya dan prosedur. Selain itu terlihat dari banyaknya aparatur yang sudah mentaati standar operasional *procedur* dalam menjalankan *Billing system* dalam meningkatan pelayanan publik dan masyarakat.