

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARYAWAN PDAM KOTA  
MAKASSAR UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS  
LAYANAN KEPADA MASYARAKAT**

**HASAN HAS  
P0800204013**



**PROGRAM ADMINISTRASI PEMBANGUNAN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2007**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : **Analisis Pengembangan Karyawan PDAM Kota  
Makassar untuk Meningkatkan Kualitas Layanan  
Kepada Masyarakat**

Nama Mahasiswa : **Hasan Has**

Nomor Pokok : **P0800204013**

Program Studi : **Administrasi Pembangunan**

Menyetujui:  
Komisi Pembimbing

**Prof. DR. Muh. Nur Sadik, MPM**

**Drs. Haselman, M.Si.**

Mengetahui :  
Ketua Program Studi  
Administasi Pembangunan

**Prof. DR. Muh. Nur Sadik, MPM**

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN PENGESAHAN .....                                | i    |
| KATA PENGANTAR .....                                    | ii   |
| ABSTRAK .....   | iv   |
| DAFTAR ISI .....  | v    |
| DAFTAR TABEL .....                                      | viii |
| DAFTAR GAMBAR .....                                     | ix   |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                   | x    |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                 | 1    |
| A. Latar Belakang .....                                 | 1    |
| B. Masalah Pokok .....                                  | 3    |
| C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....                 | 3    |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....                           | 5    |
| A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....       | 5    |
| B. Perencanaan Sumber Daya Manusia .....                | 14   |
| C. Pengertian Pendidikan dan Latihan .....              | 23   |
| D. Pengertian Latihan dan Pengembangan .....            | 26   |
| E. Komitmen Manajemen .....                             | 35   |
| F. Komitmen Manajemen sebagai Budaya Perusahaan .....   | 37   |
| G. Kualitas Layanan .....                               | 38   |
| H. Konsep Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan ..... | 40   |
| I. Komitmen Karyawan .....                              | 43   |
| J. Penelitian Terdahulu .....                           | 46   |

|  | Halaman |
|--|---------|
| K. Kerangka Pikir .....                      | 46      |
| L. Hipotesis .....                           | 48      |
| BAB III METODE PENELITIAN .....              | 49      |
| A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....         | 49      |
| B. Jenis dan Sumber Data .....               | 49      |
| C. Teknik Pengumpulan Data .....             | 50      |
| D. Populasi dan Sampel .....                 | 50      |
| E. Alat Ukur Penelitian .....                | 53      |
| F. Metode Analisis Data .....                | 54      |
| G. Definisi Operasional .....                | 55      |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..... | 56      |
| A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....         | 56      |
| B. Deskripsi Responden .....                 | 82      |
| C. Deskripsi Variabel Penelitian .....       | 86      |
| D. Analisis dan Pembahasan Kuesioner .....   | 90      |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....             | 100     |
| A. Kesimpulan .....                          | 100     |
| B. Saran .....                               | 101     |
| DAFTAR PUSTAKA .....                         | 103     |
| LAMPIRAN .....                               | 105     |

## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| 1. Jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Status Kepegawaian 5 tahun terakhir (Data Bagian Personalia PDAM Kota Makassar tahun 2004) ..... | 59      |
| 2. Jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Fungsi/bagian (Data Bagian Personalia PDAM Kota Makassar tahun 2004) .                           | 59      |
| 3. Jumlah Pelanggan PDAM Kota Makassar .....   | 62      |
| 4. Jumlah personalia berdasarkan status .....  | 86      |
| 5. Personel yang ada di PDAM.....  | 87      |
| 6. Jumlah pelanggan yang dilayani PDAM.....  | 89      |
| 7. Persentase Perubahan pelanggan.....   | 90      |
| 8. Tarif Air Minum PDAM Kota Makassar (Daftar tarif air tahun 2002 PDAM Kota Makassar) .....   | 96      |
| 9. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin .....  | 97      |
| 10. Distribusi Responden Menurut Tingkat Umur .....  | 98      |
| 11. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....  | 98      |
| 12. Perkembangan Pendidikan Karyawan PDAM Makassa (Pendidikan Formal).....   | 99      |
| 13. Perkembangan pendidikan non formal PDAM Kota Makassar .....  | 100     |
| 14. Distribusi responden menurut Penghasilan .....   | 101     |
| 15. Materi pelatihan PDAM.....   | 123     |
| 16. Penilaian Responden terhadap Komitmen Manajemen .....  | 127     |
| 17. Penilaian Responden terhadap Pendidikan dan Pelatihan .....  | 131     |

|  |     |
|--|-----|
| 18. Penilaian Responden terhadap Komitmen Karyawan ..... | 135 |
| 19. Penilaian Responden terhadap kualitas pelayanan..... | 137 |

## DAFTAR GAMBAR

|   | Halaman |
|---|---------|
| 1. Konsep Kualitas layanan dan kepuasan pelanggan .....                                     | 47      |
| 2. Kerangka Pikir .....   | 55      |
| 3. Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota<br>Makassar Tahun 2006 ..... |         |

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Analisis Faktor (Uji Validitas) untuk Variabel, Komitmen Manajemen, Pendidikan dan Latihan, serta Komitmen Karyawan pada PDAM Kota Makassar tahun 2006 .....
2. Uji Reliability (Uji Relibialitas) untuk Variabel, Komitmen Manajemen, Pendidikan dan Latihan, serta Komitmen Karyawan pada PDAM Kota Makassar tahun 2006 .....
3. Gambaran Umum PDAM .....



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam era perubahan global, setiap Perusahaan menghadapi tuntutan atas pelayanan publik yang memadai dalam menciptakan *Value added* atau nilai tambah bagi kontinuitas usaha sebagai konsep *goin concern*. Kenyataan ini kemudian dialami oleh perusahaan Air Minum di Indonesia, yang secara publik divonis memiliki citra pelayanan dan kinerja yang buruk. Persoalan utama yang dihadapi oleh PDAM adalah bagaimana mencapai target cakupan pelayanan sebesar 80% sesuai standar *Millenium Development Goal* (MDG) pada tahun 2015. Persoalan ini mengemuka dan menjadi wacana internasional khususnya dibidang pelayanan dan akses masyarakat terhadap cakupan pelayanan Air Bersih, selain itu juga persoalan *political will* dari *ownership* yang terkadang menjadi "dilema" bagi pihak manajemen. Guna mencapai target tersebut tentunya banyak faktor yang harus dilakukan oleh PDAM, diantaranya adalah faktor internal, maupun eksternal. Faktor internal berhubungan dengan kelembagaan perusahaan serta faktor eksternal berhubungan dengan lingkungan bisnis global yang begitu cepat. Kedua faktor ini diyakini sangat membutuhkan kecakapan manajerial bagi *top manajemen*. Selain itu, pengembangan PDAM kedepan membutuhkan Investasi yang besar, termasuk didalamnya adalah investasi dibidang sumberdaya manusia.

Sebagai respon dari tuntutan tersebut, maka tumpuan utama organisasi terletak pada sumberdaya manusianya. Kemampuan organisasi untuk berkembang merupakan modal non-material dan non-financial dalam organisasi yang sifatnya mutlak karena merupakan asset utama organisasi. Oleh karena itu, pengembangan sumberdaya manusia bukan lagi merupakan beban akan tetapi bahagian perkembangan organisasi.

PDAM sebagai perusahaan milik Pemerintah Kota Makassar dalam dua tahun terakhir diperhadapkan pada berbagai masalah internal organisasi maupun eksternal organisasi sebagai sebuah perusahaan yang memiliki invesatsi padat sumberdaya. Persoalan internal yang dihadapi adalah dilihat dari perspektif personalia, maupun kinerja Karyawannya guna menjawab tuntutan yang ambivalen bagi PDAM. Tuntutan tersebut adalah pelayanan, sosial, maupun pelayanan bisnis.

Sebagai suatu sistem perserikatan formal, maka persoalan Pengembangan Karyawan kemudian menjadi kompleks dalam situasi internal yang kurang kondusif. Untuk itu diperlukan adanya suatu menejemen yang baik untuk mengatur orang-orang tersebut secara efektif dan efisien agar tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat terwujud. Suatu perusahaan dapat maju atau hancur akibat dari kualitas dan tingkahlaku manusia yang ada didalam perusahaan tersebut. Peranan manusia sangat penting karena manusia berperan aktif serta dominan dalam setiap kegiatan Organisasi. Manusia sebagai karyawan yang

menjadi sumber daya manajemen terpenting harus dapat dimanfaatkan secara cermat, efektif dan utuh. Oleh karena itu organisasi perusahaan perlu mengupayakan tenaga kerja yang ada agar dapat bekerja sesuai dengan bidangnya dan keahliannya. Sarana dan prasarana yang tersedia dalam suatu lembaga atau organisasi tidak mutlak menjadi acuan tingkat keberhasilan manusia dalam mengelola usaha yang dimiliki, keseluruhan permasalahan tersebut hanya dapat dijawab dengan komitmen yang tinggi serta kecintaan terhadap perusahaan. Hal ini sudah merupakan wacana global dalam *korporasi moderen*.

Manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin dicapai tanpa peran aktif karyawan, bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Mengingat pentingnya peranan karyawan itu, maka suatu perusahaan yang besar selalu ada bagian khusus yang menangani masalah manusia yang biasanya disebut bagian kepegawaian atau personalia.

Setiap perusahaan yang melakukan perekrutan tenaga kerja dapat dipastikan ingin dan berusaha agar perekrutan tersebut melalui proses seleksi agar dapat diperoleh tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan yang tersedia. agar sasaran itu tercapai proses seleksi menggabungkan dua hal, yaitu yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang akan dilakukan apabila lamaran seseorang diterima dan factor-faktor lain yang meskipun tidak langsung berkaitan dengan

pekerjaannya kelak, akan tetapi memberikan gambaran yang lebih akurat tentang diri pelamar yang bersangkutan.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penyediaan Air bersih juga melakukan perekrutan, seleksi, dan pelatihan karyawan sebelum karyawan ditempatkan pada suatu bagian tertentu.

Di samping itu pihak manajemen juga harus melakukan langkah-langkah perbaikan manajemen melalui pengembangan karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Upayah ini tentunya harus didukung oleh perangkat organisasi yang kuat serta kebijakan terarah, maupun komitmen manajemen serta karyawannya. Dengan terpenuhinya keseluruhan variabel diatas, maka diharapkan pelayanan kepada pelanggan dapat dipenuhi dengan baik. Atas dasar tersebut diatas maka penulis merasa tertarik untuk meneliti persoalan tersebut diatas, dengan mengambil judul “ **Analisis Kebijakan Pengembangan Karyawan PDAM Kota Makassar untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Kepada Masyarakat**”

### **B. Masalah Pokok**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana Kebijakan Pengembangan Karyawan PDAM Kota Makassar untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat.

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Sejalan dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

#### **1. Tujuan Penelitian :**

Adapun Tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui kesesuaian kebijakan pengembangan Karyawan di PDAM Kota Makassar untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat.

#### **2. Manfaat Penelitian :**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan informasi kepada manajemen Perusahaan mengenai pengaruh kebijakan pengembangan karyawan PDAM Kota Makassar untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
- b. Untuk memberikan informasi kepada pihak manajemen maupun ownership Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar tentang kebijakan Manajemen khususnya yang berhubungan dengan pengembangan karyawan.
- c. Untuk memberikan informasi kepada peneliti selanjutnya, mengenai kebijakan pengembangan karyawan khususnya yang berhubungan dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia dilihat dari potensinya merupakan sumber daya, berbeda dengan sumber daya yang lain misalnya alam dan air, karena manusia sebagai sumber daya yang bersifat abstrak, tidak dapat diukur dari jumlahnya.

Kadang-kadang jumlahnya banyak tetapi tidak dapat menghasilkan sesuatu yang berarti, dan kadang-kadang jumlahnya tidak seberapa tetapi dapat menghasilkan sesuatu yang berarti, ini disebabkan karena potensi yang dimiliki manusia merupakan proses dan hasil interaksi substansi dan psikis, berupa kemampuan mencipta, kemampuan menghayal, kemampuan berfikir yang menghasilkan gagasan, kreatif, inisiatif, kemampuan memecahkan masalah, memprediksi, wawasan kemasa depan, keterampilan dan keahlian. Nilai kemampuan ini sangat tinggi jika dikonkritkan menjadi kegiatan bisnis, misalnya dalam dunia konstruksi, maka jika manusia-manusia yang dipekerjakan sesuai bidang tugasnya masing-masing (pekerja, tukang-tukang, mandor, pimpro, kepala proyek, dan sebagainya), mempunyai penguasaan yang cukup terhadap bidang tugasnya masing-masing maka pekerjaan/konstruksi tidak akan mengalami hambatan yang berarti, artinya komunikasi dan koordinasi akan menjadi lancar dan pada akhirnya akan dapat menyelesaikan proyek dengan tepat waktu dan tepat mutu.

Hadari Nawawi (1996: 40), memberikan pengertian sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial).

Jadi dari pengertian sumber daya manusia seperti yang dikemukakan di atas walaupun pengertian 1 dan 2 sangat sederhana, tetapi mengandung makna bahwa manusia sebagai makhluk yang unik dan kompleks. Manusia merupakan subyek yang aktif dan menentukan apalagi bila dibekali dengan pola pikir dan keterampilan yang memadai, maka ia dapat digerakkan kearah yang lebih produktif dari sebelumnya.

Dengan menggunakan potensi fisik dan psikis yang dimilikinya, manusia melakukan berbagai kegiatan yang salah satu diantaranya dapat bekerja, sebagai usaha mewujudkan eksistensi organisasi/perusahaan dengan berbagai keahlian dan keterampilan yang mereka padukan, maka organisasi/perusahaan dapat mencapai kemajuannya dengan menakjubkan. Sebagai contoh yang kongkrit dapat dikemukakan disini adalah pada suatu organisasi/perusahaan yang melaksanakan suatu proyek konstruksi, dimana konstruksi tersebut terdiri dari bermacam-

macam, berjenis-jenis pekerjaan yang memerlukan keahlian tersendiri. Misalnya tukang batu, tukang kayu, tukang besi, pekerja/buruh, mandor sampai kepada pimpro.

Dari sekian banyak jenis pekerjaan ini, semua manusia yang terlibat dalam proyek konstruksi tersebut harus menguasai bidang tugasnya masing-masing, sehingga pekerjaan-pekerjaan tidak diulang-ulang, atau ditunda-tunda hanya karena salah satu diantara pelaksananya yang tidak menguasai bidang tugasnya atau dengan kata lain kualitas sumber daya manusia yang rendah.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan di atas Malayu, SP Hasibuan (1997: 269) mengemukakan sumber daya manusia sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan dengan pisik yang dimiliki seseorang individu. Jadi daya pikir dan daya pisik yang dimiliki setiap pengelola pekerjaan sangat menentukan kecepatan dan ketepatan kualitas hasil pekerjaan, sehingga bila semua jenis dan semua tingkat pekerja (pekerja, tukang-tukang, mandor, kepala sub proyek sampai kepada kepala proyek) jika dipadukan dengan baik akan didapatkan irama kerja yang dinamis dan produktif.

Akhir-akhir ini tampak suatu fenomena administratif pada tingkat yang belum pernah terlihat sebelumnya, yaitu semakin besarnya perhatian banyak pihak terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia. Perhatian yang semakin besar tersebut ditunjukkan baik oleh para politisi, para tokoh industri, para pembentuk opini yaitu para pemimpin media



massa, para birokrat dilingkungan pemerintahan maupun oleh para ilmuwan yang menekuni berbagai cabang ilmu, terutama ilmu-ilmu sosial (P. Siagian, 1997 : 2).

Manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan bahwa yang berhubungan dengan bentuk dan karakter fungsi personalia organisasi dimana aktivitas utamanya adalah mendapatkan sumber daya manusia. Manajemen Manusia sumber daya manusia dengan menggunakan empat langkah yaitu adanya permasalahan, evaluasi praktek yang berjalan, sistem manajemen sumber daya manusia dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai (Simamora, 1997 : 215).

Pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan oleh (Gomes, 1997 : 315) dalam perspektif makro "*human resource management ... is the effective achievement of individual organizational community, national and international goals and objective*". Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran dan tujuan-tujuan individu, masyarakat nasional dan Internasional.

Umar (1998 : 3) mengintisarikan sebagai kegiatan yang dilakukan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengendalian sampai pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu dan semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk

dimanfaatkan bagi kemaslahatan hidup manusia itu sendiri. Menurut Gomes (1997 : 26) meliputi : kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitude*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakter-karakter demografi (*penduduk*). Unsur-unsur tersebut sangat dipengaruhi lingkungan seperti norma-norma dan nilai-nilai.

Unsur-unsur tersebut akan dipengaruhi peranan dan perilaku manager dalam organisasi, sebaliknya peranan dan perilaku pimpinan mempengaruhi unsur-unsur sumber daya manusia.

Cushway (1996 : 6) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang di desain untuk menyumbang tujuan organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu.

Atomosuprpto (2001 : 32) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam setiap organisasi, tetapi dalam kenyataannya hanya sedikit yang menerapkan dalam praktek dan mereka adalah organisasi perusahaan. Dengan demikian sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya untuk tercapainya tujuan organisasi yakni keuntungan dan manfaat lain.

Berbagai negara di dunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar yang bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya.

Logikanya ialah bahwa negara-negara yang sekaligus memiliki sumber daya, kekayaan alam dan sumber daya manusia lebih mudah lagi mencapai kemajuan yang didambakan oleh masyarakat. Akan tetapi sebaliknya sumber daya non manusia dan kekayaan alam yang melimpah ternyata tidak banyak artinya tanpa dikelola oleh manusia secara baik. Artinya, sumber daya lain dan kekayaan alam tetap merupakan modal yang amat berharga. Akan tetapi modal tersebut hanya ada artinya apabila digunakan oleh manusia tidak hanya bagi kepentingan diri sendiri, akan tetapi demi kesejahteraan masyarakat sebagai keseluruhan.

Tanpa manajemen sumber daya manusia yang handal, pengelolaan, penggunaan dan pemanfaatan sumber daya lainnya menjadi tidak berdaya guna dan berhasil guna. Dalam situasi demikian tidak mustahil gambaran tentang usaha pencapaian tujuan nasional menjadi kabur yang pada gilirannya dapat berakibat pada kegelisahan atau keresahan dikalangan masyarakat.

Persepsi yang keliru tentang peranan sumber daya manusia dapat pula timbul karena makin menonjolnya penggunaan berbagai jenis mesin sebagai salah satu alat produksi. Perkembangan teknologi antara lain berakibat pada penemuan berbagai mesin yang semakin canggih.

Penggunaan mesin-mesin yang canggih itu memang memungkinkan peningkatan produksi karena kemampuannya yang besar kecepatannya yang tinggi dan cara bekerjanya yang akurat. Tambahan pula asal penggunaannya cermat dan pemeliharaannya dilakukan dengan

teliti mesin dapat digunakan untuk kurun waktu yang panjang. Bagi sementara manajer menggunakan mesin, apalagi yang otomatis, sering lebih menarik lagi karena berbagai pertimbangan seperti :

1. Mesin tidak mengeluh,
2. Mesin tidak melawan perintah,
3. Mesin tidak mangkir dari tempat tugas,
4. Mesin tidak melancarkan pemogokan,
5. Mesin tidak terlibat dalam konflik antara yang satu dengan yang lainnya,
6. Mesin tidak mengajukan tuntutan perbaikan nasib,
7. Mesin tidak melakukan berbagai tindakan-tindakan negatif yang sering berakibat pada terjadinya disrupsi dalam proses produksi.

Padahal manusia dengan berbagai ulahnya dapat menimbulkan hal-hal negatif bagi organisasi yang tidak terjadi dengan mesin. Ditambah dengan kenyataan bahwa mesin-mesin yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan dibeli dengan harga yang mahal sedangkan dipihak lain tenaga kerja relatif mudah diperoleh.

Akan tetapi menggembirakan untuk mencatat bahwa sebagaimana halnya dengan modal, kini semakin disadari bahwa mesin yang paling canggih dan mahal sekalipun pada dirinya tidak berarti apa-apa bagi perusahaan apabila tidak digunakan oleh manusia. Berarti persepsi yang tidak tepat dalam arti memperlakukan mesin lebih baik ketimbang

perlakuan terhadap para pekerja dalam organisasi semakin capat berubah dikalangan pemilik perusahaan.

Perlu ditekankan bahwa wajar dan bahkan tepat apabila para manajer memberikan perhatian besar terhadap faktor-faktor produksi dalam perusahaan. Perhatian besar itu menjadi tidak wajar dan tidak pula tepat hanya apabila melupakan apalagi mengabaikan faktor manusianya. Modal, mesin, metode kerja dan bahan pada dirinya merupakan benda mati. Modal yang besar tidak dengan sendirinya menjadikan suatu perusahaan menjadi bonafid. Modal yang dimiliki oleh organisasi perusahaan hanya akan semakin besar dan berkembang apabila dikelola secara tepat. Pengelolaan yang tepat hanya mungkin dilakukan oleh manusia yang tidak saja ahli dan terampil dalam bidangnya masing-masing, akan tetapi juga memenuhi berbagai persyaratan non teknis lainnya, seperti loyalitas, disiplin pribadi dan organisasional, dedikasi, kesediaan membawakan kepentingan pribadi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan bersama yang antara lain tercermin dalam kepentingan kelompok dan kepentingan organisasi. (P.Siagian, 1997: 9).

Mesin yang paling canggih sekalipun hanya merupakan tumpukan benda mati, apabila tidak digerakkan atau dijalankan oleh manusia. Suatu mesin yang "otomatik" hanya berfungsi setelah pada mulanya "dihidupkan" oleh manusia dan hanya bekerja berdasarkan "instruksi" yang diberikan oleh manusia. Komputer merupakan contoh kontemporer yang baik. Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa berkat perkembangan teknologi komputer yang sangat pesat, dewasa ini

terdapat aneka ragam komputer yang berbeda-beda mulai dari "PC" yang kemampuannya terbatas hingga "Super Computer" yang kapasitasnya sudah sukar dipahami oleh orang awam.

Pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia serta mencapai tujuan organisasi adalah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang memuaskan pekerjaannya, dengan dikelompokkan atas tiga fungsi (Umar, 1998 : 115) sebagai berikut :

1. Fungsi pimpinan (managerial) perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian.
2. Fungsi Operasional; pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Kedudukan dan fungsi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perencanaan secara terpadu.

Fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia, mencakup fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial termasuk didalamnya antara lain fungsi planning, organizing, leading dan controlling. Adapun fungsi operasional-nya mencakup fungsi procurement, development, integration, compensation, maintenance dan separation, selanjutnya uraian rinci sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial, yaitu fungsi kewenangan kepemimpinan, dalam hal ini direktur atau pimpinan adalah orang-orang yang menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian maka manajer harus menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen umum yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Adapun yang termasuk dalam fungsi manajerial sebagai berikut :
  - a. Perencanaan (planning), yaitu fungsi penetapan dari program personalia dalam rangka membantu untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
  - b. Pengorganisasian (organizing), yaitu fungsi pembentukan organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan personil/pekerja dan faktor-faktor fisik, dalam rangka pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  - c. Pengarahan (leading), yaitu fungsi yang berhubungan dengan usaha pemberian bimbingan, sarana-sarana, perintah atau instruksi kepada bawahan sehingga para karyawan akan bekerja secara efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
  - d. Pengawasan (controlling), yaitu fungsi dimaksudkan untuk mengendalikan dan membandingkan realisasi dengan rencana kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang telah diprogramkan.

## 2. Fungsi operasional

Adapun yang termasuk dalam fungsi operasional manajemen sebagai berikut:

- a. Pengadaan (procurement), yaitu fungsi yang mengatur tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan bagaimana mendapatkannya, syarat-syarat yang harus dipenuhi dan menempatkan sesuai dengan lowongan yang tersedia.
- b. Pengembangan (development), yaitu fungsi yang dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap para karyawan melalui pendidikan dan latihan dengan maksud agar kemampuan karyawan dapat mengantisipasi kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan.
- c. Pengintegrasian (integration), yaitu penyesuaian keinginan pekerja/karyawan dengan keinginan organisasi/perusahaan, sehingga perlu ditelusuri sikap dan perilaku para pekerja/karyawan, agar tercapai tujuan organisasi/common goal.
- d. Pemberian (compensation), yaitu fungsi pemberian balas jasa bagi pekerja/ karyawan sesuai dengan tenaga dan curahan waktu serta pendidikan dan pengalaman kerja yang diberikan dalam pencapaian tujuan perusahaan, fungsi ini biasanya diwujudkan dalam bentuk uang dan bentuk natura yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.



- e. Pemeliharaan (maintenance), yaitu fungsi yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk memperhatikan dan meningkatkan kondisi dan kelangsungan hidup perusahaan dengan menitikberatkan perhatian pada pemeliharaan fisik para karyawan berupa kesehatan dan keamanan kerja (health safety).
- f. Pemutusan hubungan kerja (separation), yaitu fungsi yang mengatur tentang pemutusan hubungan kerja bagi karyawan perusahaan. Organisasi/perusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan sebaik mungkin.

## **B. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut A.W.Wijaya (1987 : 32) perencanaan merupakan suatu proses yang kontinyu yang meliputi rencana dan pelaksanaan. Rencana merupakan serangkaian keputusan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang. Rencana yang baik hendaknya diarahkan kepada tujuan (goal oriented). Rencana secara jelas mengemukakan :

1. Apa yang akan dicapai,
2. Mengapa hal itu perlu,
3. Bagaimana akan dilaksanakan,
4. Bilamana akan dilaksanakan,

5. Siapa yang akan melaksanakan,
6. Mengadakan penilaian,
7. Kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan kegiatan mengadakan penyesuaian dan perubahan rencana.

Di dalam teori produksi, dikenal formula dasar :  $output = F(Lahan, Tenaga Kerja, Modal)$ . Pertumbuhan yang ekonomis akan mengakibatkan output meningkat, salah satu faktor pendukung adalah efisiensi dalam penggunaan lahan, tenaga kerja serta modal. Berhasil tidaknya suatu perencanaan salah satu faktor pendukungnya adalah dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang bermutu. Kriteria sumber daya manusia bermutu antara lain :

1. Jujur,
2. Kreatif,
3. Inovatif,
4. Bekerja efisien,
5. Profit Motive,
6. Kelangsungan usaha (survival),
7. Risiko kecil.

Untuk memperoleh sumber daya manusia bermutu, diperlukan proses yang cukup panjang. Dimulai sejak usia nikah bagi pria pada umumnya ketika telah berusia 25 tahun, sedangkan bagi wanitanya sekitar 20 tahun. Beberapa saat kemudian pasangan tersebut akan

mengalami proses kehamilan. Secara naluri pada umumnya orang tua yang baik selalu ingin mempunyai bayi yang sehat kelak, tentunya hal tersebut sudah harus dipersiapkan sejak dini, sejak bayi tersebut masih dalam kandungan ibunya dengan selalu memperhatikan makanan, gizi, vitamin, kesehatan dan lain-lain bagi si ibu yang mengandungnya. Kemudian tibalah saat melahirkan, sampai besar kemudian memasuki usia sekolah, mulai dari Taman Kanak-kanak sampai dengan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas.

Dalam menempuh perjalanan usia sekolah ini perlu juga dipilih kualitas sekolah yang akan dimasukinya, faktor lingkungan, baik di sekolah maupun di rumah juga perlu diperhatikan. Selain faktor eksternal seperti tersebut di atas, faktor internal juga perlu dipertimbangkan, antara lain masalah gizi. Setelah memasuki Perguruan Tinggi pun faktor-faktor tersebut di atas masih juga mempunyai peranan penting untuk diperhatikan selain harus sudah mulai ditambah dengan kegiatan ekstra kurikuler yang dapat memberi bekal pengetahuan dan wawasan tambahan bagi yang bersangkutan.

Masa pasca kuliah pun tidak kalah pentingnya dalam memberi andil untuk menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu. Untuk itu perlu tambahan profesionalisme untuk menunjang yang bersangkutan dalam menempuh persaingan yang kompetitif di dunia bursa kerja. Setelah melalui tahapan-tahapan proses tersebut diharapkan akan diperoleh sumber daya manusia yang bermutu yang adaptif.

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Fokus perhatiannya ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (P.Siagian, 1997 : 41).

Tidak akan dapat disanggah bahwa setiap organisasi ingin meningkatkan efisien, efektifitas dan produktivitas kerjanya, karena dengan demikian organisasi yang bersangkutan akan lebih mampu merealisasikan keuntungan yang lebih besar dan dengan demikian pula semakin mampu memantapkan keberadaannya.

Dalam bidang apapun suatu organisasi bergerak, ia harus selalu bersikap proaktif. Artinya, memiliki daya atau kemampuan antisipatif yang tinggi menghadapi masa depan yang selalu mengandung ketidakpastian. Sikap proaktif dan antisipasi demikian dituntut bukan hanya menyangkut perencanaan kegiatan-kegiatan fungsional, yang bagi organisasi niaga antara lain berarti perencanaan produksi, strategi pemasaran atau perencanaan kegiatan penjualan, akan tetapi juga menyangkut perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia tidak bisa dipercayakan hanya kepada tenaga-tenaga profesional yang menangani masalah-masalah kepegawaian saja, melainkan harus melibatkan para manajer yang memimpin suatu satuan kerja yang

menyelenggarakan fungsi utama. Keterlibatan itu sangat penting bahkan mutlak, karena setiap manajer pada dasarnya adalah manajer sumber daya manusia.

Perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang dipenuhi oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya manusia yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, pada hal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu terbatas. Terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap :

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
5. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.

6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Morgan (1993 : 179) bagaimana organisasi berubah? Metamorfosa berarti perubahan dari satu format bentuk atau bahan menjadi bentuk yang lain dengan segala macam cara. Kupu-kupu merupakan contoh klasik tentang metamorfosa. Dia menyebabkan transformasi total dari satu struktur menjadi struktur yang lain, ulat menjadi kupu-kupu.

Organisasi mempunyai siklus hidup yang tidak berbeda dengan kupu-kupu. Mereka tumbuh dan berubah melalui tahapan yang berbeda dalam siklusnya. Organisasi juga menghadapi metamorfosa yang hampir sama. Dan sebagai ulat ada dua hal tentang perubahan ini. Pertama organisasi harus berubah atau mati. Saat ini tidak ada pilihan lain. Kompetisi demikian ketatnya sehingga banyak organisasi yang tidak kompetitif lagi. Mereka tidak akan bertahan hidup kecuali mereka mengubah cara beroperasinya. Kedua kita tidak membicarakan tentang penambahan atau perubahan sebagian. Kita membicarakan tentang transformasi total menjadi jenis organisasi yang sangat berbeda.

Perencanaan adalah proses menempatkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, dan mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi sekarang dan pengembangan di masa depan (Nawawi, 2001 : 44).

Perencanaan merupakan suatu proses yang kontinyu yang meliputi rencana dan pelaksanaan, rencana merupakan rangkaian keputusan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dimasa yang akan datang.

Suatu rencana pengembangan formal dan tertulis harus :

1. Dibuat pada waktu atau sebelum awal periode.
2. Memuat sasaran-sasaran dan rencana tindakan yang spesifik.
3. Dilaksanakan menurut jadwal yang telah disepakati.
4. Kemajuan dipantau dan didokumentasikan oleh manager dan karyawan.
5. Menjadi bagian dari pengkajian kinerja karyawan pada akhir periode.

Para pemimpin harus memberikan perhatian khusus kepada tahap pelaksanaan karena rencana-rencana pengembangan, berdasarkan defenisinya, melibatkan pelaksanaan hal-hal baru dan hal lama dengan cara berbeda. Demikian juga mungkin juga ada saat-saat ketika pimpinan (manager) perlu memberikan banyak umpan balik atau bantuan khusus kepada karyawan ketika rencana pengembangan dilaksanakan.

Rachbini (2001:123) mengutip tentang pengertian pengembangan manajemen sumber daya manusia dari Harbinson dan Myers yaitu merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta keunggulan orang-orang dalam masyarakat. Perhatian harus diarahkan untuk mengenali, menanamkan dan memperbesar kekuatan-kekuatan karyawan serta mengurangi kelemahan-kelemahan yang mempengaruhi kinerja.

Timpe (1999:287) rencana pengembangan juga harus berwawasan jangka panjang. Rencana ini harus diarahkan untuk membina karir

disekitar kekuatan dan minat perencana. Terdapat kemungkinan termotivasi bahwa perbaikan kinerja jelas akan memberikan imbalan sekarang atau nanti.

Mengutip pendapat Cushway (1996:51) bahwa proses perencanaan sumber daya manusia harus memperhitungkan kebutuhan organisasi dimasa mendatang, karena itu perlu diperhitungkan hal-hal tersebut :

1. Prakiraan kebutuhan yang memerlukan estimasi persyaratan tenaga kerja di masa mendatang baik dalam jumlah maupun keahlian dengan mengacu pada tujuan organisasi.
2. Prakiraan suplai, yang memerlukan dilakukannya estimasi suplay tenaga kerja di masa mendatang baik diambil dari dalam organisasi maupun yang diambil dari luar organisasi.

Pengembangan perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi beberapa factor, yakni sebagai berikut (Siagian, 1998:105) :

1. Faktor Eksternal
  - a. Sosial budaya
  - b. Peraturan perundang -undangan
  - c. Teknologi dan desain
2. Faktor Internal adalah berbagai kendala yang terdapat dalam organisasi rencana strategi estimasi, teknologi dan desain.

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif terdiri dari perencanaan kepegawaian dan perencanaan program dilakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah



sebagai upaya untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Perencanaan untuk meningkatkan karakter sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia. Perannya sangat penting dalam perubahan organisasi. Pengembangan ini berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan karyawan dari mengembangkan organisasi. Sebagai fungsi, maka pengembangan sumber daya manusia akan membantu individu, kelompok dan keseluruhan organisasi wilayah lebih efektif dalam mencapai tujuan-tujuan pengembangan. Ini adalah untuk meningkatkan produktivitas pada semua tingkat organisasi, mencegah peranan organisasi dan persiapan untuk menghadapi pekerjaan atau yang sulit (Bernardian, John, 1993).

Menurut Sutrisno (2000:5), kantor merupakan tempat dilaksanakannya aktivitas kerja organisasi dan berfungsi sebagai tempat pemberian pelayanan kepada masyarakat. Karena orientasi pelayanan adalah kepuasan maka untuk memenuhinya diperlukan lingkungan yang kondusif untuk tugas-tugas pelayanan. Olehnya analisis berdasarkan diagnosa lingkungan kerja dewasa ini merupakan hal yang paling mendasar bagi institusi public yang berorientasi pelayanan terhadap masyarakat.

Glueck and Jauch dalam Darma (1999:92), mengemukakan bahwa pimpinan organisasi perlu mengetahui lebih detail mengenai lingkungan dan membuat pemetaan tentang faktor-faktor dalam lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi dituntut untuk tanggap terhadap lingkungan dan mendiagnosa agar berjalan lebih efektif.

Lingkungan dan sarana kerja menuntut bagaimana menciptakan kondisi kerja yang lebih baik dan untuk memperlancar proses pelaksanaan tugas. tugas pegawai dalam suatu institusi. Lingkungan dan sarana kerja yang kondusif akan meningkatkan gairah kerja yang biasanya meliputi : ruangan yang higienes atau memenuhi syarat-syarat kesehatan, tersedianya peralatan kantor yang memadai, dan sarana angkutan untuk mobilitas pelaksanaan pekerjaan.

Sejalan dengan dinamika kebutuhan akan pelayanan masyarakat dan perkembangan teknologi maka lingkungan kerja suatu institusi sangat perlu mendapatkan prioritas. Karena umumnya institusi yang memiliki perangkat teknologi dan lingkungan kerja yang standar akan mempercepat proses pelaksanaan kegiatan. Namun penggunaan teknologi membawa konsekuensi pada organisasi untuk menata kembali lingkungan kerjanya termasuk penambahan prasarana pelengkap lainnya seperti, pendingin ruangan dan ruang yang representatif.

Dengan demikian lingkungan kerja yang kondusif merupakan kebutuhan prinsipil bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

karena akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat. Tinggi rendahnya kualitas pelayanan merupakan cerminan atau indikator dari tingkat kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang tertata baik akan menentukan citra organisasi. Di sisi lain, para pegawai yang bekerja akan merasa betah dan senang berada dalam ruang kerja yang memberi rasa nyaman, bersih dan indah. Sebaliknya jika lingkungan kerja tidak nyaman dan kondusif untuk melaksanakan aktivitas maka akan menurunkan semangat kerja bahkan kinerja kerja para pegawai dalam institusi tersebut.

### **C. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan merupakan usaha atau kegiatan yang dijalankan dengan sengaja dan teratur untuk mengubah perilaku manusia ke arah yang diinginkan. Pendidikan merupakan jalur utama untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Olehnya itu pendidikan harus mampu membentuk kepribadian, sikap, mental, daya analisis, kreativitas dan penguasaan terhadap disiplin ilmu yang telah diperoleh melalui jalur formal pendidikan tersebut.

Pendidikan adalah untuk meningkatkan kemampuan seseorang baik secara teoritis maupun konseptual. Pendekatan pendidikan sangat penting, oleh karena itu setiap individu memerlukan pendidikan tertentu yang relevan dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Flipppo (1992:92) pendidikan adalah peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh.

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan yang mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi tidak jarang dari karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan pekerjaan mereka, bahkan karyawan yang sudah berpengalaman perlu belajar dan menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Pelaksanaan suatu program pelatihan/training pada dasarnya untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan untuk membentuk individu yang berkualitas dan profesional, agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien.

Sinungan (1998, hal. 86) mengemukakan bahwa pelatihan/training adalah suatu kegiatan bagi perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan bagi karyawan sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan dalam prosesnya.

Dengan demikian pelatihan yang dimaksud adalah merupakan pengertian dalam arti luas sehingga tidak hanya terbatas usaha untuk mengembangkan keterampilan semata-mata, bimbingan dan lain-lain. Setiap perusahaan yang menginginkan agar karyawannya dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka sama sekali tidak boleh meremehkan masalah pelatihan tersebut.

Handoko (2001, hal. 14) mengemukakan bahwa manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja.

Martutina (2000, hal. 78) mengemukakan definisi pelatihan sebagai usaha untuk membantu stabilitas pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama. Bila pegawai/karyawan dilatih untuk merealisasikan promosi, maka hal ini memperbaiki cara kerja dan moral. Sesuai dengan uraian ini, dapatlah dikemukakan bahwa peranan pemberian pelatihan kepada para karyawan dimaksudkan untuk :

1. Menambah keterampilan karyawan
2. Menambah pengetahuan karyawan
3. Merubah sikap karyawan
4. Merubah tingkah laku karyawan

Notoadmojo (2001, hal. 110) bahwa kualitas tenaga kerja perlu dikembangkan dalam kaitannya dengan pengembangan perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, dengan tercapainya maksud tersebut, maka diharapkan para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Perusahaan yang ingin melaksanakan program pelatihan kepada karyawannya, maka perlu kiranya memperhatikan kebutuhan pelatihan yang hendak dilaksanakan atau diberikan kepada pengikut pelatihan ataupun kebutuhan-kebutuhan

pelatihan bagi manusia dalam suatu organisasi perusahaan yang cenderung terbagi atas dua kelompok kebutuhan yang sedikit banyaknya berkaitan dengan :

1. Kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan pekerjaan tertentu khususnya bagi karyawan baru atau lama yang belum berpengalaman, di samping itu tidak tertutup kemungkinan bagi karyawan lama yang prestasi kerjanya dianggap masih kurang/minim.
2. Kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan yang bersifat pengembangan perorangan yang akan memberikan kontribusi bagi keefektifan dalam jangka panjang dari individu yang dimaksudkan. Dengan demikian diharapkan dapat memberikan manfaat yang timbal balik, baik dari individu sebagian organisasi maupun organisasi itu sendiri secara keseluruhan. Pelatihan yang demikian biasanya terkadang juga diberikan kepada karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi/perusahaan.

#### **D. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan**

Organisasi dapat berkembang dengan menggunakan kesempatan yang dapat mengantisipasi tantangan dari kondisi yang kompleks karena organisasi akan selalu menghadapi perubahan didalamnya. Oleh karena itu para manajer akan semakin menyadari bahwa pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses yang berkesinambungan. Namun demikian adalah menjadi kenyataan pada organisasi dimana hanya

orientasi yang berfokus pada produksi untuk mengejar target tanpa mempertimbangkan kesejahteraan pegawai.

Penekanan biaya ditempuh dengan mengorbankan kepentingan sumber daya manusia sebagai pelaku proses produksi dengan tidak mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan pegawai berupa kesejahteraan yang semakin meningkat dan pengembangan diri menjadi landasan alasan utama pengembangan karir. Kunci dari kemampuan produksi terletak pada sumber daya manusia sebagai pelaku produksi. Oleh karena itu keseimbangan kemampuan produksi hanya dapat diperoleh dengan memberdayakan sumber daya manusia.

Perlu dipertanyakan adalah sementara di Negara lain penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Indonesia yang lebih populer adalah pendidikan dan pelatihan. Agar lebih jelas, Neadler (1999) selanjutnya mendefinisikan pengertian dan pendidikan dan pengembangan sebagai berikut :

Pelatihan adalah belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini. Pendidikan adalah belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tapi teridentifikasi. Pengembangan adalah belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini.

Selanjutnya Andrew E. Sirkula (1981:227) mengemukakan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non managerial

pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan organisasional yang umum.

Dengan demikian, istilah pelatihan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, sementara pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat managerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan pengambilan keputusan dan memperluas *human relation*. Intinya pelatihan senantiasa mengacu pegawai memiliki kompetensi pada jabatannya.

Umumnya tujuan diadakannya suatu pelatihan dalam suatu perusahaan berhubungan erat dengan jenis daripada pelatihan, dimana tujuan pelatihan manajer berbeda dengan tujuan pelatihan karyawan baru, demikian pula pelatihan para mandor tidak sama dengan tujuan pelatihan para tenaga staf demikian seterusnya.

Tujuan utama setiap pelatihan agar supaya masing-masing peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaannya kelak secara efektif dan efisien. Tujuan lain daripada pelatihan agar pengawasan yang masih sedikit, bila mendapatkan pendidikan khusus dalam melaksanakan tugasnya, maka sedikit kemungkinan ia membuat kesalahan. Bila karyawan bekerja dengan membuat sedikit kesalahan, maka tidak perlu banyak waktu yang disediakan oleh pimpinan untuk pengawasan karyawannya.



Tujuan khusus dari pelatihan menurut Martoyo (2000, hal. 34) dimana dikemukakan ada lima macam pelatihan sebagai berikut :

1. Tujuan pelatihan induksi, yaitu untuk membantu pegawai menyelenggarakan pekerjaannya yang baru dan untuk memberikan kepadanya beberapa ide mengenai perusahaan dan hubungan kepada pekerjaannya.
2. Tujuan pelatihan kerja adalah untuk memberikan instruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas suatu jabatan tertentu.
3. Tujuan pelatihan pengawasan adalah untuk memberikan pelajaran kepada pegawai tentang bagaimana memberikan dan mengawasi serta melatih pegawai lainnya.
4. Tujuan pelatihan manajemen adalah memberi latihan untuk suatu jabatan dalam manajemen puncak, seperti jabatan sekretaris perusahaan, jabatan akuntan dan jabatan kepala staf.
5. Tujuan pengembangan pimpinan adalah untuk mengembangkan dan menambah kemampuan dari pimpinan yang sudah ada.

Selain pelatihan bertujuan agar peserta pelatihan dapat lebih cepat berkembang juga bertujuan untuk menstabilkan karyawan atau mengurangi penurunan produktivitas karyawan. Para karyawan yang mendapatkan pelatihan secara berencana serta memberikan kemungkinan untuk mengembangkan diri sendiri dan memangku jabatan yang lebih tinggi.

Dengan pelatihan maka pekerjaan diharapkan akan dapat dilakukan secara efektif dan efisien, sebab dengan pelatihan tersebut diusahakan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan. Beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan pelatihan antara lain :

1. Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik
2. Penggunaan bahan dapat lebih hemat
3. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan tahan lama
4. Angka kecelakaan diharapkan lebih sedikit
5. Tanggung jawab diharapkan lebih besar
6. Kelangsungan hidup perusahaan diharapkan lebih terjamin

Dengan sasaran yang ingin dicapai seperti yang dikemukakan tersebut, maka pelatihan diperlukan perencanaan, sebab setiap perusahaan harus mempunyai perencanaan pelatihan setelah adanya penempatan karyawan. Sebelum pelatihan dilaksanakan, maka terlebih dahulu harus membuat perencanaan pelatihan yang meliputi beberapa hal, yaitu :

1. Subyek latihan yang dibahas dalam pelatihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan perusahaan yang mengirim karyawannya yang mengikuti pelatihan yang bersangkutan. Dengan kata lain bahwa subjek yang dibahas dalam suatu pelatihan harus ada hubungannya

dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari pelatihan tersebut.

2. Jadwal pelatihan yang tepat, sangat berpengaruh untuk efektivitas suatu program pelatihan, ia harus disesuaikan dengan keinginan peserta terlebih dahulu pula dipilih waktu dan melihatnya dari sudut produktivitasnya.
3. Lokasi pelatihan sebaiknya lokasi/tempat pelatihan harus berjauhan dengan tempat kerja karyawan, maksudnya untuk mengurangi interaksi dan dapat pula menaikkan tingkat konsentrasi dari peserta pelatihan tersebut.
4. Instruktur/pelatih merupakan salah satu variabel yang sangat menentukan untuk efektivitas sesuatu pelatihan. Dalam hal ini ada tiga kualifikasi penting yang harus dipenuhi oleh setiap pelatih atau instruktur, yaitu :
  - a. Pengetahuan yang mendalam tentang apa yang diberikan atau topik yang diberikan
  - b. Mengerti akan berbagai metode pelatihan
  - c. Adanya keinginan untuk mengajar

Tidak memiliki salah satu dari ketiga kualifikasi tersebut, akan menyebabkan kegagalan pemberian topik yang bersangkutan kepada peserta.

5. Jumlah dan kualifikasi para peserta sebaiknya tidak melebihi 30 orang. Bila peserta hanya mencapai 30 orang, dan peserta agak homogen,

terutama dalam hal tingkat pendidikan dan pengalaman, perbedaan yang menyolok dari para peserta sesuai pelatihan haruslah ditentukan syarat-syarat peserta.

Di samping hal-hal tersebut di atas, yang juga tidak kalah pentingnya adalah biaya pelatihan, sebab dengan adanya biaya pelatihan ini lebih mendorong para peserta untuk aktif dalam pelatihan. Juga teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, dimana hal ini dilakukan sebelum berlangsungnya pelatihan yang akan diberikan kepada peserta pelatihan dan pengembangan tersebut.

Adapun teknik-teknik pelatihan yang dimaksud dalam hal ini meliputi :

#### 1. Metode Praktis (On The Job Training)

Metode ini merupakan metode yang paling banyak digunakan, dimana karyawan dilatih tentang pekerjaan dengan supervisi langsung yang bersangkutan. Beberapa macam teknik yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

- a. Rotasi jabatan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
- b. Latihan instruksi jabatan memberikan petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerja dan digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

- c. Magang merupakan proses belajar atau latihan dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
  - d. Coaching, dimana pimpinan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka.
  - e. Penugasan sementara merupakan penempatan karyawan pada posisi atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan diajak dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi.
2. Teknik-teknik Persentase dan Metode Simulasi (Off The Job Training).
- Teknik-teknik ini meliputi :
- a. Teknik Prosentase Informasi bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan :
    - 1) Persentase video, tv, films, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah, metode ini digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap dalam pelatihan yang dilaksanakan, dan latihan-latihan lainnya.
    - 2) Metode konpresi, yang bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.
    - 3) Program instruktur, metode ini digunakan alat berupa mesin atau komputer untuk memperkenalkan kepada para karyawan

peserta, harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah, masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya.

4) Belajar sendiri (self study), metode ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman. Belajar sendiri berguna bila para karyawan tersebut secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

b. Metode Simulasi. Dalam metode simulasi sering digunakan metode-metode yang paling umum, antara lain :

1) Metode studi kasus, yaitu karyawan atau tenaga kerja yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian studi kasus tersebut atau membuat alternatif penyelesaian dari kasus tersebut.

2) Role playing, merupakan suatu peragaan yang memungkinkan para peserta latihan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

- 3) Business games adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Para peserta memainkan game dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar biaya anggaran pengiklanan, siapa yang akan ditarik. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan atau manajer dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi perusahaan.
- 4) Vestube training, metode ini digunakan bukan pimpinan tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.
- 5) Latihan laboratorium (Laboratory training) adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan antara pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungannya.
- 6) Program-program pengembangan eksekutif, dalam hal ini perusahaan mengirim karyawan untuk mengikuti paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan perusahaan.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam hubungannya dengan pelatihan karyawan ini merupakan faktor penentu proses produksi dalam perusahaan menyangkut masalah penilaian latihan, sebab naik tidaknya produksi suatu barang, tentu saja dapat menunjukkan efektif tidaknya latihan yang diikuti oleh pengelolaan produksi yang bersangkutan. Demikian juga waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sesuatu hasil pekerjaan dapat menjadi petunjuk apakah suatu pelatihan efektif atau tidak.

Banyak karyawan yang mencapai hasil kerja standar, dapat pula menunjukkan efektif tidaknya suatu latihan, dan berubahnya penghasilan karyawan juga merupakan parameter yang menunjukkan berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan. Kemudian, semakin sedikitnya angka kecelakaan yang terjadi di dalam suatu perusahaan menunjukkan efektifnya pelatihan yang dilakukan.

Anoraga (1998, hal. 42) mengemukakan ada empat hal yang bersangkutan dengan penilaian latihan, yaitu :

1. Pelajaran, sejauh mana pengikut latihan mempelajari, fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan yang tercakup di dalam pelatihan.
2. Reaksi, bagaimana reaksi pengikut terhadap program pelatihan yang diikuti.
3. Tingkah Laku, sejauh mana tingkah laku dalam pekerjaan berubah karena pengikut latihan.



4. Hasil, apakah hasil akhir yang diperoleh (reduksi) harga, penurunan turn over, perbaikan produksi dan sebagainya.

#### **E. Komitmen Manajemen**

Pemahaman mengenai apa yang diharapkan pelanggan merupakan langkah awal dalam penyampaian layanan yang berkualitas tinggi. Bila pimpinan perusahaan memahami dengan akurat apa yang diinginkan oleh pelanggan, tantangan berikutnya yang harus dihadapi adalah menggunakan informasi ini untuk menetapkan standar kualitas layanan bagi perusahaan. Manajemen perusahaan mungkin saja tidak mampu (tidak main) menetapkan standar layanan yang sesuai atau melampaui harapan pelanggan. Beberapa faktor yang melatar belakangnya antara lain adalah keterbatasan sumber daya, orientasi keuntungan jangka pendek, kondisi pasar, atau perbedaan visi dari manajer yang terkait (Zeithaml, *et al.*, 1990). Beberapa alasan ini pada gilirannya akan menyebabkan terjadinya kesenjangan antara persepsi Manajemen mengenai harapan pelanggan dengan spesifikasi nyata yang ditetapkan dalam penyampaian layanan kepada pelanggan.

Selanjutnya, riset ekstensif yang dilakukan Parasuraman *et al.*, (1990) berhasil mengidentifikasi faktor konseptual penyebab adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan pelanggan dengan persepsi pimpinan terhadap kualitas layanan. Salah satu faktor yang dominan pengaruhnya adalah kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas. Rendahnya komitmen terhadap kualitas layanan memperlebar

kesenjangan antara pelanggan dengan perusahaan. Penekanan kepada tujuan kinerja Pesaing (seperti pemberian diskon dan orientasi keuntungan jangka pendek lainnya) lebih mudah untuk diukur dan dipantau, sehingga penekanan kepada kualitas layanan seringkali tidak begitu menjadi pusat perhatian. Kecenderungan sebagian pimpinan perusahaan untuk memusatkan perhatiannya kepada tujuan lain seperti ini, dikemukakan oleh Hax dan Majluf (1984) sebagai berikut :

*"Most US. firms suffer significantly from the use of short-term accounting-driven measures of performance to establish the reward mechanisms for high-level managers, who are mainly responsible for implementing strategic actions."*

Louis Gerstner, mantan pimpinan American Express (*Business Week*, 1984), memberikan penjelasan yang lebih konkrit berkaitan dengan kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas layanan.

*"Because of the structure of most companies, the guy who puts in the service operation and bears the expense doesn't get the benefit. It 'ill show up in marketing, even in new product development. But the benefit never shows up in his own P & L statement."*

Banyak perusahaan yakin telah mempunyai komitmen yang kuat terhadap kualitas layanan. Namun, keyakinan ini didasarkan kepada perspektif teknis dan pandangan internal perusahaan. Kualitas layanan di banyak perusahaan mengandung pengertian berusaha untuk memenuhi standar efisiensi dan produktivitas menurut pandangan perusahaan, yang sebagian besar sebenarnya mungkin tidak disadari atau tidak diinginkan oleh pelanggan. Di perusahaan lainnya, kualitas didefinisikan dalam batasan teknologi (memenuhi tuntutan standar pesaing pada hal-hal yang

sebenarnya tidak diperhatikan atau dibutuhkan oleh pelanggan). Dalam disertasi ini, yang dimaksud dengan komitmen manajemen terhadap kualitas adalah memberikan layanan yang berkualitas tinggi menurut pandangan pelanggan. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Robinson (1981).

*“Overriding all other values is our dedication to quality. We are a market-driven institution, committed to our customers in everything we do. We constantly seek improvement and we encourage the unusual, even the iconoclastic.”*

Bila manajemen tidak mempunyai komitmen terhadap kualitas layanan menurut perspektif pelanggan, manajemen akan menargetkan sumber daya yang dimiliki kepada tujuan organisasi lainnya seperti penjualan, laba atau pangsa pasar. Manajemen tidak menetapkan inisiatif kualitas layanan internal dan tidak melihat usaha untuk memperbaiki kualitas layanan yang pada gilirannya akan mengarah ke perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### **F. Komitmen Manajemen Sebagai Bagian Dari Budaya Perusahaan**

Studi mengenai komitmen manajemen sudah banyak dilakukan untuk mengetahui hubungannya dengan variabel kualitas layanan. Dalam *Journal of Retail Banking*, Butler dan Dynan (1988) melaporkan hasil penelitian di First Pennsylvania Bank. Dalam rangka perbaikan kualitas layanan kepada nasabah, bank ini memutuskan untuk merestrukturisasi budaya perusahaan sebelumnya (*operations-oriented culture*). Komponen dari budaya perusahaan yang direstrukturisasi adalah : *business environment, shared benefits, importance of people, dan management*

*commitment* Dengan melibatkan keseluruhan pegawai, bank ini mulai lebih memperhatikan cara untuk mencapai pelanggan dengan menekankan pada slogan "*Personal, Responsive, and Efficient* "Setelah berjalan tiga tahun, perusahaan mengadakan evaluasi terhadap apa yang dilakukan dan menciptakan hasil yang sangat menggembirakan.

Menurut Margolies (1988), layanan yang baik tidak hanya membutuhkan jabat tangan dan senyum yang manis, tetapi lebih dari itu, yaitu dibutuhkan analisis yang sistematis, perencanaan yang cermat, kebijakan yang jelas, proses yang spesifik, standar yang dapat diukur, dan sistem terintegrasi. Selain itu, juga dibutuhkan suatu strategi yang mendefinisikan secara jelas tujuan dan manakah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pada umumnya, perusahaan yang memiliki reputasi kualitas layanan yang baik memiliki beberapa kesamaan, antara lain : (1) mengidentifikasi dan mendefinisikan harapan pelanggan terhadap kualitas layanan, (2) menerjemahkan harapan pelanggan menjadi gambaran penyampaian layanan yang spesifik, dan (3) memberikan respon yang cepat tetapi efektif (dalam kaitannya dengan biaya) terhadap kebutuhan pelanggan. Terakhir, perlu diingat bahwa untuk mengukur keberhasilan suatu bisnis layanan dibandingkan pesaing utama (*service leader*), diperlukan adanya komitmen manajemen dari seluruh personalia perusahaan.

### G. Kualitas Layanan

Kualitas layanan terdiri dari :

- a. Kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai penyampaian layanan yang relatif istimewa superior terhadap harapan pelanggan. Kualitas layanan adalah kesesuaian antara layanan dengan spesifikasi kebutuhan pelanggan (*conformance to the customer's specifications*). Jika perusahaan melakukan sesuatu hal yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan, itu berarti bahwa sesuatu hal yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan, itu berarti bahwa perusahaan tersebut tidak memberikan kualitas pelayanan yang baik (Berry, 1995). Pendapat lain mengemukakan bahwa untuk menjamin kelangsungan dalam lingkungan persaingan, semua organisasi yang terkait dengan penyediaan jasa harus menyadari bahwa kunci dari keberadaannya adalah terpenuhinya kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam era strategi pemasaran yang berorientasi pada konsep pemasaran, perusahaan harus selalu waspada akan kesempatan untuk menyesuaikan strategi yang diadopsi dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan sehingga penjualan dapat terealisasi (Yi, 1990).
- b. Kepuasan pelanggan, konsep penting dalam era pemasaran modern, menekankan pada kepuasan layanan (tidak hanya produk) terhadap pelanggan untuk mendapatkan hasil akhir berupa keuntungan. Akibatnya, diharapkan kualitas kehidupan secara keseluruhan akan meningkat. Dengan kata lain, kepuasan pelanggan sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, bisnis, dan masyarakat.

realisasi dan pentingnya kepuasan pelanggan dapat dilihat dari banyaknya riset yang dilakukan dengan topik ini selama dua dekade terakhir. Sejumlah riset dan konferensi yang berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan dan perilaku keluhan telah dilakukan untuk memberikan sumbangan pemikiran terhadap topik penting ini (Day dan Hunt, 1979, 1982, 1983, 1985).

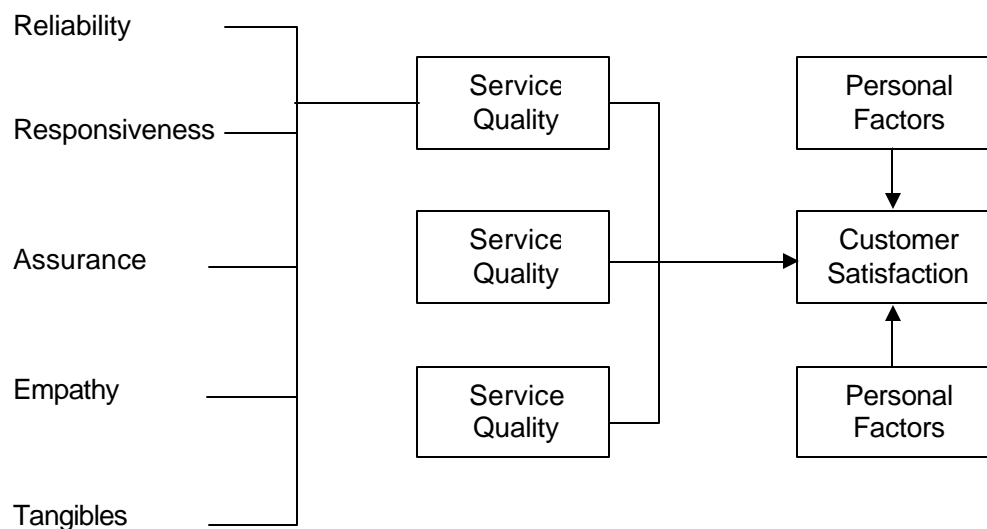
- c. Selain dengan menggunakan konsep kualitas dan kepuasan, pelanggan juga menggunakan konsep nilai dalam melakukan penilaian terhadap suatu produk atau layanan. Konsep nilai didefinisikan sebagai penilaian keseluruhan konsumen terhadap kegunaan suatu produk atau layanan berdasarkan persepsi apa yang diterima dan diberikan. Nilai dihubungkan dengan persepsi pelanggan terhadap keuntungan yang diterima dibandingkan dengan biaya dalam bentuk uang, waktu, dan usaha.

#### **H. Konsep Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan**

Konsep kepuasan dan kualitas sering disamakan artinya oleh beberapa penulis. Akan tetapi, sebenarnya kedua konsep ini mempunyai pengertian yang berbeda. Secara umum, kepuasan dipandang memiliki konsep yang lebih luas dari pada penilaian kualitas layanan, yang secara spesifik berfokus pada dimensi layanan. Gambar 2.5 menunjukkan perbedaan konsep Kualitas dan kepuasan. Kualitas layanan merupakan fokus penilaian yang merefleksikan persepsi pelanggan terhadap 5 dimensi spesifik dari layanan. Sebaliknya, kepuasan lebih inklusif,

kepuasan dipengaruhi oleh persepsi terhadap kualitas layanan, kualitas produksi, harga, faktor situasi, dan faktor pribadi. Untuk membahas lebih lanjut konsep kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, akan digunakan konsep seperti yang tercantum pada

Gambar 1. Konsep Kualitas Layanan Dan Kepuasan pelanggan



Gambar 1 Customer Perceptions of Quality and Customer Satisfaction  
 Sumber : Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, "Services Marketing" (1996), p. 123.

### Persepsi Pelanggan Terhadap Kualitas Layanan

Untuk dapat mengukur kualitas layanan seperti yang diharapkan oleh pelanggan, perlu diketahui kriteria (dimensi) yang dipakai oleh pelanggan dalam menilai pelayanan tersebut. Parasuraman *et al.*, (1990) menyimpulkan bahwa ada 5 dimensi yang dipakai pelanggan dalam menilai suatu layanan. Kelima dimensi kualitas layanan tersebut adalah *tangible, reliability, responsiveness, empathy, dan assurance*.

- a. *Tangible*, yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan materi komunikasi.
- b. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya.
- c. *Responsiveness*, yaitu kemauan untuk membantu pelanggan dengan memberikan layanan yang baik dan cepat.
- d. *Empathy*, yaitu berusaha untuk mengetahui dan mengerti kebutuhan pelanggan secara individual.
- e. *Assurance*, yaitu pengetahuan dan keramah tamahan personil dan kemampuan personil untuk dapat dipercaya dan diyakini.

Kualitas layanan dikatakan baik apabila dapat memenuhi atau melampaui apa yang diharapkan pelanggan dari layanan tersebut. Oleh karena itu, kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan (selisih) antara harapan dan persepsi pelanggan. Jika harapan pelanggan tidak realistis, maka mungkin saja terjadi kualitas layanan yang dirasakan menjadi tidak baik. Kualitas layanan yang diharapkan pelanggan (*expected service*) dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan faktor eksternal. Yang dimaksud dengan faktor eksternal antara lain : *market communications* (iklan, *direct mail*, *public relations*), dan citra perusahaan, sedangkan kebutuhan pelanggan (*customer needs*) termasuk faktor internal (Zeithaml, et al., 1990).

Dalam kenyataannya masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses organisasi. Bahkan boleh dikata, organisasi tanpa



komunikasi ibarat sebuah mobil yang didalamnya terdapat rangkaian alat-alat otomotif, yang terpaksa tidak berfungsi karena tidak adanya aliran fungsi antara satu bagian dengan bagian yang lain. *Connection* Komunikasi merupakan sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi.

Barry Cushway dan Derek Lodge menggambarkan fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai pembentuk. Organisasi climate, yakni iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja di dalam organisasi.

Di samping komunikasi mempunyai andil membangun iklim organisasi, juga berdampak pada membangun budaya organisasi (*organization Culture*), yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi. Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara-para pegawai berperilaku. Iklim dan budaya organisasi tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap efisiensi dan produktivitas.

Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*). Pendek kata agar terjadi penyetaraan dalam kerangka referensi (*frame of references*)

maupun bidang pengalaman (*field experiences*). Meskipun nyaris mustahil menyamakan tanah kognitif individu-individu dalam organisasi, tetapi melalui kegiatan komunikasi yang terencana dan substansi isinya terdesain, minimal terjadi proses penyebarluasan (*deffus*) dimensi-dimensi organisasi pada setiap orang. Dimensi-dimensi setiap orang. Dimensi-dimensi yang dimaksud misalnya : misi organisasi, visi, nilai, strategi, prospek, dan sebagainya. Jika banyak orang yang tidak memahami hakekat organisasinya, maka organisasi menjadi sulit untuk melakukan mobilisasi, instruksi, maupun perubahan-perubahan dalam manajemen.

Ketidakmengertian (*misunderstanding*) merupakan sumber disintegrasi dan konflik, karena ketidakmengertian merupakan rangsangan (*stimulus*) yang membangkitkan prasangka (*prejudise*). Berbagai aksi demo (unjuk rasa) yang dilakukan karyawan atau pegawai bukan hanya persoalan ketidakpuasan terhadap pendapatan dan *reward* (ganjaran), tetapi lebih banyak bersumber dari ketidakmengertian mereka terhadap eksistensi organisasinya. Dalam bahasa Melayu dikenal pepatah "tak kenal maka tak sayang". Demikianlah tugas komunikasi, membuat mereka yang ada dalam organisasi maupun terhadap mereka yang ada di luarnya saling mengenal satu sama lain.

### **I. Komitmen Karyawan**

Charles O'Reilly mendefinisikan komitmen sebagai ikatan psikologis seseorang terhadap perusahaan. Ikatan ini, menurut Wiener,

tercipta karena adanya kepercayaan (*belief*) yang bersangkutan, bahwa komitmen merupakan kewajiban moralnya terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Kepercayaan ini membuat komitmen menjadi fleksibel, dapat berpindah-pindah mengikuti kepindahan individu dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Ikatan psikologis juga dapat tercipta bila nilai-nilai dan norma-norma yang dianut seseorang sesuai dengan misi, tujuan, kebijakan, dan gaya pengelolaan perusahaan (MTK dan GPP) tempat kerjanya. Namun, kedua hal di atas tak datang serta merta, melainkan harus didahului *compliance* (pemenuhan) dan identifikasi. *Compliance* merupakan kepatuhan individu terhadap keinginan perusahaan, sebab ia ingin mendapatkan sesuatu dari perusahaan, sedangkan identifikasi adalah kebanggaan individu menjadi bagian dari perusahaan.

Ada dua alternatif pendekatan membangun komitmen. Yang pertama dikembangkan Wiener. Menurutnya, komitmen perlu dibangun sejak dini, pada tahap rekrutmen dan seleksi. Perusahaan seyogyanya hanya merekrut mereka yang percaya bahwa komitmen merupakan kewajiban moral terhadap perusahaan.

Pendekatan kedua dikemukakan Margaret Neale dan Gregory North-craft, yang mengembangkan tiga strategi membangun komitmen. Pertama, irevesibilitas yang bertujuan membuat keberadaan individu dalam perusahaan menjadi permanen. Caranya, misalnya, menciptakan sistem pensiun yang begitu rupa, sehingga jika seseorang keluar dari

perusahaan itu hangus (tak dapat diuangkan). Cara lain, membeli bekal keterampilan atau keahlian yang sangat spesifik bagi perusahaan, yang tidak mendatangkan nilai tambah bagi karyawan yang pindah ke perusahaan lain.

Penerapan strategi ireversibilitas dapat dikatakan merupakan sarana mewujudkan *compliance* di kalangan pegawai, mengingat motivasi mereka bertahan di perusahaan adalah guna memperoleh sesuatu dari perusahaan.

Kedua, visibilitas, yaitu mengasatmatakan segala kontribusi segala kontribusi pegawai bagi keberhasilan perusahaan, berupa penghargaan pada karyawan yang berprestasi dalam pencapaian target perusahaan. Jika perlu, penghargaan diberikan dalam upacara yang dihadiri seluruh jajaran perusahaan. dengan menerapkan strategi tersebut, diharapkan tumbuh rasa bahwa apa yang dilakukan berguna bagi kemajuan perusahaan. Tumbuhnya rasa seperti itu sangat penting, karena merupakan cikal bakal berkembangnya identifikasi diantara karyawan.

Ketiga, strategi pengambilan keputusan partisipatif dalam istilah Edward Lawler III disebut sugesti paralel. Yakni, memberi kesempatan karyawan berperan aktif dan mengajukan saran-saran dalam proses pengambilan keputusan. Contohnya, antara lain, program pengendalian mutu terpadu (*total quality control*) yang memberi kesempatan karyawan menyumbang saran melalui gugus-gugus kendali mutu (*quality circles*) yang ada.

Sama seperti strategi yang kedua, strategi pengambilan keputusan partisipatif juga bertujuan menumbuhkembangkan identifikasi di kalangan karyawan, sejalan kian intensifnya keterlibatan mereka dalam pengambilan berbagai keputusan penting bagi perusahaan.

Dari sifatnya, pendekatan Neale dan Northcraft punya perbedaan mendasar dengan pendekatan Wiener. Pendekatan Wiener lebih preventif, karena mencegah masuknya orang-orang yang percaya bahwa komitmen merupakan kewajiban moral terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, atau yang nilai-nilai dan norma-normanya tak sesuai dengan MTK dan GPP. Sementara itu, pendekatan Neale dan Northcraft cenderung reaktif, karena beranggapan tak mungkin d mencegah masuknya orang-orang yang tak diinginkan.

Meski ada perbedaan, kedua pendekatan tersebut dapat saling melengkapi. Bagaimana pun pencegahan perlu dilakukan. Dalam hal perusahaan tak punya pilihan lain dan proses sosialisasi tak mampu mengatasinya, maka pendekatan Neale dan Northcraft dapat diterapkan, sehingga pemutusan hubungan kerja serta pemborosan biaya rekrutmen, seleksi dan sosialisasi dapat dihindari.

#### **J. Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Abdul Rahim (2004) tentang Strategi Peningkatan Kinerja Staf Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Majene menyatakan bahwa 3 persen dari responden menyetujui jika keterampilan, keteladanan pimpinan, dan diklat akan mempengaruhi Pengembangan Karyawan. Sedangkan 7 persen

dipengaruhi oleh kesiapan dana operasional dan kerjasama antar manajemen.

Sementara itu, Mas'ud (2001) dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor internal yang berupa kewenangan berpotensi besar untuk meningkatkan kinerja pegawai yang didukung dengan adanya Undang-Undang Otonomi Daerah yang memberi kewenangan secara independen (otonom) kepada masing-masing Kepala daerah.

### **K. Kerangka Pikir**

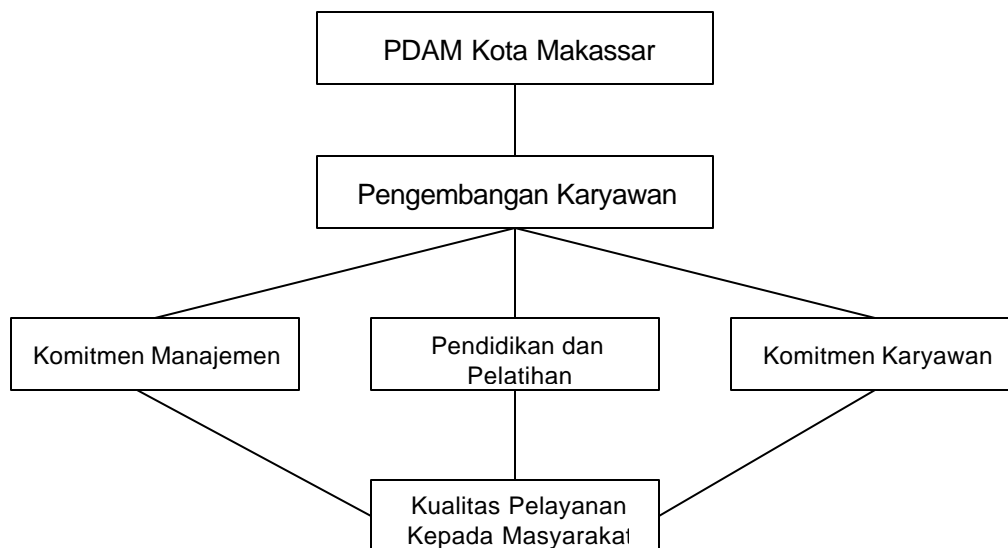
Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar adalah salah satu Perusahaan Daerah milik Pemerintah Kota Makassar yang bergerak di bidang Industri Air Bersih, dimana perjalanannya dewasa ini diperhadapkan persaingan usaha sehingga dibutuhkan suatu pelayanan yang sesuai dengan perkembangan dan dinamika organisasi serta tingkat kebutuhan masyarakat. Hal ini tentunya sangat dibutuhkan suatu kinerja kepegawaian atau sumberdaya yang handal.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang potensial dan strategik dalam setiap organisasi sehingga sangat penting untuk mengetahui potensi-potensi yang memiliki tenaga kerja, yang kemudian dikembangkan sebagaimana mestinya agar dapat memberikan nilai tambah atas imbalan bagi organisasi dalam bentuk peningkatan kinerja aparat yang lebih berkualitas.

Aparat pegawai PDAM Kota Makassar sebagai penyedia layanan Air Bersih sangat dibutuhkan perannya dalam melakukan pelayanan

public sebagai perusahaan yang berorientasi bisnis dan sosial dalam meningkatkan pendapatan daerah dan mutu layanan yang berkualitas, dan berdaya saing global. Namun demikian keberhasilan tersebut dapat tercapai dengan baik apabila sumber daya manusia aparat yang mengelolanya juga baik atau berkualitas. Peningkatan kulaitas karyawan adalah suatu hal yang sangat penting dan harus diperjuangkan secara terus menerus, karena demikian dengan sendirinya akan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Untuk jelasnya maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini tampak sebagai berikut:

Gambar 2. Kerangka Pikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar. Waktu penelitian selama tiga bulan, yaitu dari bulan april sampai dengan Juni 2006.

#### **B. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan yang mendukung penelitian, seperti keadaan perusahaan, struktur perusahaan, dan sumber daya manusia dalam perusahaan.
- b. Data Kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka. Data kuantitatif yang digunakan adalah jumlah sumber daya manusia dalam perusahaan.

##### **2. Sumber Data**

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :



- a. Data Primer, yaitu data mengenai penempatan dan prestasi kerja karyawan PDAM Kota Makassar dengan menggunakan kuesioner dan diberikan pada responden terpilih.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh berupa informasi tertulis dan tidak tertulis yang diperoleh dari kantor PDAM Kota Makassar, internet, dan buku-buku yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui :

#### **1. Penelitian kepustakaan (Library Research)**

Penelitian kepustakaan ini dilakukan melalui pengumpulan dan penelaahan literatur-literatur yang relevan dengan permasalahan yang dijadi untuk mendapatkan kejelasan dalam upaya penyusunan landasan teori yang sangat berguna dalam pembahasan selanjutnya. Literatur-literatur tersebut dapat berupa buku, laporan, artikel koran atau majalah, internet dan lain-lain sebagainya yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini.

#### **2. Penelitian Lapangan (Field Research)**

Pengumpulan data melalui penelitian lapangan dilakukan dengan cara observasi kelokasi penelitian. Teknik yang digunakan dengan cara ini adalah:

- a. Wawancara, teknik ini merupakan alat pengumpulan data untuk memperoleh informasi dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan responden.
- b. Angket (Kuesioner), yaitu pengumpulan data yang dilakukan peneliti melalui penyebaran angket kepada responden.

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi Karyawan PDAM**

Adapun yang menjadi populasi dan sampel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu karyawan pada bagian Struktural dan non struktural PDAM Kota Makassar sebagai bahan analisis untuk variabel Komitmen manajemen, Pendidikan dan Pelatihan, serta Komitmen Karyawan. Sedangkan untuk Variabel Kualitas Pelayanan menggunakan populasi jumlah pelanggan di 12 Kantor unit PDAM yang tersebar di Wilayah Kecamatan di Kota Makassar

Berdasarkan data dari bagian personalia PDAM Kota Makassar diketahui jumlah karyawan hingga Mei 2005 adalah sebesar 632 orang. Ke 632 karyawan tersebut telah memiliki masa kerja diatas dua tahun. Adapun jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan status kepegawaian lima tahun terakhir adalah :

Tabel : 1 Jumlah Personalia PDAM

**Jumlah Personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Status Kepegawaian lima tahun Tahun terakhir.**

| No            | Status Kepegawaian   | Tahun |      |      |      |      |
|---------------|----------------------|-------|------|------|------|------|
|               |                      | 2000  | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| 1             | Direksi              | 3     | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 2             | Pegawai Negeri Sipil | 41    | 33   | 27   | 20   | 19   |
| 3             | Pegawai Perusahaan   | 407   | 433  | 460  | 550  | 543  |
| 4             | Pegawai Honorarium   | 12    | 20   | 33   | 30   | 38   |
| 5             | KJP                  | 39    | 91   | 78   | 2    | 29   |
| <b>Jumlah</b> |                      | 502   | 580  | 601  | 605  | 632  |

Sumber ; Litbang PDAM 2006

Ke 632 orang pegawai tersebut tersebar pada lima fungsi/bagian. Jumlah personalia berdasarkan fungsi/bagian pekerjaan disajikan sebagai berikut :

Tabel : 2 Jumlah Personal PDAM berdasarkan fungsi

**Jumlah Personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan fungsi / fungsi/bagian lima tahun terakhir.**

| No            | Status Kepegawaian     | Tahun |      |      |      |      |
|---------------|------------------------|-------|------|------|------|------|
|               |                        | 2000  | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| 1             | Air Baku               | 22    | 19   | 20   | 20   | 19   |
| 2             | Pengolahan             | 79    | 92   | 93   | 93   | 115  |
| 3             | Transmisi & Distribusi | 98    | 125  | 137  | 137  | 102  |
| 4             | Administrasi/Keuangan  | 262   | 311  | 305  | 305  | 263  |
| 5             | Pengamanan             | 41    | 33   | 46   | 50   | 133  |
| <b>Jumlah</b> |                        | 502   | 580  | 601  | 605  | 632  |

Sumber : Litbang PDAM 2006

Dari Jumlah tersebut akan dilakukan penarikan sampel. Penarikan sampel didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan

atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan terhadap sebagian saja dari populasi tersebut.

## 2. Sampel Karyawan PDAM

Untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus slovin (Sevilla:1993) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

N = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

E = Nilai kritis (batas Ketelitian) yang diinginkan

Dalam penelitian ini populasi karyawan PDAM Kota Makassar hingga tahun 2005 sebesar 632 orang, dengan batasan kesalahan yang diinginkan 10 %,maka melalui perhitungan diatas sampel yang diperoleh akan menjadi 86 orang.

Teknik sampling sebesar 86 orang karyawan didasarkan pada proportionate stratified Radom Sampling. Teknik ini digubakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata karena memiliki lima fungsi/bagian. Adapun perincian proportionate stratified Radom Sampling adalah :

$$\begin{aligned} 1. \text{Bagian Air Baku} &= \frac{\text{Jumlah Karyawan dibagian air baku} \times \text{jumlah sampel}}{\text{Jumlah seluruh Karyawan}} \\ &= \frac{19 \times 86}{632} = 3 \text{ orang} \end{aligned}$$

$$2. \text{Bagian Pengolahan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan dibagian pengolahan} \times \text{jumlah sampel}}{\text{Jumlah seluruh Karyawan}}$$

$$= \frac{115 \times 86}{632} = 16 \text{ orang}$$

$$3. \text{Bagian Transmisi} = \frac{\text{Jumlah Karyawan dibagian transmisi} \times \text{jumlah sampel}}{\text{Jumlah seluruh Karyawan}}$$

$$= \frac{102 \times 86}{632} = 14 \text{ orang}$$

$$4. \text{Bagian Administrasi} = \frac{\text{Jumlah Karyawan bagian administrasi} \times \text{jumlah sampel}}{\text{Jumlah seluruh Karyawan}}$$

$$= \frac{253 \times 86}{632} = 35 \text{ orang}$$

$$5. \text{Bagian Pengamanan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan dibagian pengamanan} \times \text{jumlah sampel}}{\text{Jumlah seluruh Karyawan}}$$

$$= \frac{113 \times 86}{632} = 18 \text{ orang}$$

Adapun penentuan ke 86 sampel pada lima bagian tersebut didasarkan pada sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja karyawan pada kelima bagian tersebut yang bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sebagai sampel.

## 2. Populasi Dan Sampel Dari Pelanggan PDAM

Populasi untuk menentukan sampel bagi analisis Kualitas Pelayanan PDAM Kota Makassar dapat dilihat dari penyebaran jumlah pelanggan di 12 Unit PDAM sebagai berikut:

Tabel : 3 Jumlah Pelanggan PDAM

**Jumlah Pelanggan PDAM Yang tersebar di 12 Kantor Unit Tahun 2006**

| No | Unit Pelayanan | Jumlah Pelanggan | Jumlah Sampel |
|----|----------------|------------------|---------------|
| 1  | Ujung Pandang  | 12.147           | 9             |
| 2  | Mariso         | 12.183           | 9             |
| 3  | Kima           | 2.720            | 3             |
| 4  | Panakkukang    | 12.855           | 10            |
| 5  | Manggala       | 10.379           | 8             |
| 6  | Tamalate       | 9.508            | 7             |
| 7  | Rappocini      | 14.728           | 11            |
| 8  | Tamalanrea     | 12.955           | 10            |
| 9  | Biringkanaya   | 5.711            | 4             |
| 10 | Wajo           | 16.192           | 12            |
| 11 | Mamajang       | 10.711           | 8             |
| 12 | Bontoala       | 10.304           | 8             |
|    | <i>Jumlah</i>  | <b>130.483</b>   | <b>99</b>     |

Sumber : Litbang PDAM 2006

Dengan menggunakan rumus Slovin maka ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 130.483 &= \frac{130.483}{1 + 130.483 \times 100} \\
 &= \frac{130.483}{130.484 + 100} \\
 &= \frac{130.483}{230.484} \\
 &= \mathbf{99 \text{ Sampel}}
 \end{aligned}$$

Untuk menentukan penyebaran sampel pada masing-masing unit dapat ditentukan sebagai berikut:

1. Unit Ujung Pandang : 9 Sampel
2. Unit Mariso : 9 Sampel
3. Unit Kima : 3 Sampel
4. Panakukkang : 10 Sampel
5. Manggala : 8 Sampel
6. Tamalate : 7 Sampel
7. Unit Rappocini : 11 Sampel
8. Unit Tamalanrea : 10 Sampel
9. Unit Biringkanaya : 4 Sampel
10. Unit Wajo : 12 Sampel
11. Unit Mamajang : 8 Sampel
12. Unit Bontoala : 8 Sampel

### **3. Klasifikasi Sampel Pelanggan PDAM**

Sampel dari Pelanggan PDAM diambil berdasarkan klasifikasi pelanggan sebagai berikut;

1. Sosial , **3** Kelas dengan jumlah sampel, **12**
2. Rumah Tangga, **4** Kelas dengan jumlah sampel, **62**
3. Usaha , **3** Kelas dengan jumlah sampel, **13**
4. Industri , **2** Kelas dengan jumlah sampel, **12**

### **Alat Ukur Penelitian**

Data yang berhasil dikumpulkan dari kuesioner selanjutnya akan diukur dengan pengukuran data ordinal dengan bobot hitung 1 sampai 4. Pada metode ini penempatan dan prestasi kerja karyawan dinilai berdasarkan indicator-indivator dari kedua variabel diatas dengan kategori sebagai berikut :

1. Sangat baik/sangat sesuai dengan bobol 4
2. Baik/Sesuai dengan bobot 3
3. Kurang Baik/kurang sesuai dengan bobot 2
4. Tidak baik/tidak sesuai dengan bobot 1

Prosedur diatas dipakai dengan menggunakan pedoman yang paling umum digunakan yaitu skala likert. Walizer dan Wiener (1993 : 121) mengatakan bahwa skala likert kadang-kadang disebut dengan suatu penilain yang jumlah, karena semua jawaban diberi suatu bobot dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah. Skala likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih.

Nilai Rata-rata dari masing-masing pelanggan dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas 4. Intervalnya dapat dihitung sebagai berikut :



$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{4-1}{4} \\ \text{Interval} &= 0,75\end{aligned}$$

Dari Informasi tersebut skala distribusi kriteriapenilaian terhadap jawaban responden adalah :

- a. 1,00 – 1,75 = Tidak baik/tidak sesuai
- b. 1,76 – 2,50 = Kurang baik/Kurang sesuai
- c. 2,60 – 3,25 = baik/sesuai
- d. 3,26 – 4,00 = sangat baik/sangat sesuai

#### **F. Metode Analisis Data**

Untuk menjawab masalah Kebijakan Pengembangan Karyawan di PDAM Kota Makassar yang meliputi komitmen manajemen, pendidikan, pelatihan, Komitmen Karyawan, telah memenuhi harapan yang sesuai dengan standar perusahaan, maka akan digunakan analisis deskriptif, dan pengujian Validitas serta Uji Reliabilitas.

### **G. Definisi Operasional**

Untuk memperjelas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka dikemukakan batasan-batasan defisional yang akan digunakan sebagai acuan, yaitu :

1. Karyawan adalah individu yang memiliki iktan yuridis dengan perusahaan dan memiliki fungsi kewenangan dan tugas. Dalam hal ini adalah karyawan PDAM Kota Makassar.
2. Pengembangan Karyawan adalah perencanaan menyeluruh yang berhubungan dengan tugas-tugas organisasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan dalam perusahaan.
3. Diklat adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan yang menjadi tanggung jawab mereka.
4. Komitmen manajemen adalah Ikatan Psikologis yang meliputi sikap, perilaku, Perencanaan Kerja, tindakan manajemen perusahaan terhadap perkembangan perusahaan terutama dalam hubungannya dengan karyawan dan pelanggan.
5. Komitmen karyawan adalah kecintaan, loyalitas karyawan terhadap perusahaan dalam setiap aktivitasnya dalam perusahaan, termasuk sikap membela kepentingan perusahaan, yang meliputi

- a. Kepuasan Pelanggan
  - b. Mengatasi keluhan pelanggan
  - c. Ketepatan Pelayanan
  - d. Keramahan
  - e. Dapat diandalkan
  - f. Dapat dipercaya
6. Kualitas Pelayanan adalah terdapatnya kesesuaian antara harapan Pelanggan dengan pelayanan yang diberikan.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Perusahaan**

Perusahaan daerah air minum Kota Makassar dahulu adalah “Woter Worken” suatu dinas dari “Gementee Makassar”. Dinas ini didirikan pada masa penjajahan Belanda. Instalasi air minum Kota Makassar pertama kali dibangun sekitar tahun 1918 dan selesai pembangunannya pada tahun 1924, yang berlokasi di Kabupaten Gowa, tepatnya di Sungai Jeneberang dengan kapasitas produksi pertama dalam debit air 50 liter/dtk.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar, terus menerus mengalami perubahan tahap demi tahap dalam lintasan sejahtera yang cukup panjang yang berawal pada tahun 1924 dengan dibangunnya Instalasi Pengelolaan Air (IPA) I Ratulangi oleh Pemerintah Hindia Belanda dengan nama Waterleidjing Bedrijf Kapasitas Produksi terpasang 50 l/d, kemudian pada jaman kependudukan Jepang tahun 1937 ditingkatkan menjadi 100 l/d. Air baku diambil dari sungai Jeneberang yang terletak 7 KM disebelah Selatan pusat Kota Makassar. Air dari sungai tersebut dipompa melalui saluran tertutup keinstalasi Ratulangi.

Pada tahun 1924, untuk pertama kalinya di Kota Makassar dibangun instalasi Ratulangi. Pembangunan instalasi tersebut semula dimaksudkan tersebut untuk memenuhi kebutuhan air bersih khususnya

untuk penduduk perkotaan. Tahun 1975, pemerintah membentuk Dinas Air Minum Kotamadya Ujungpandang (sekarang Makassar). Tahun 1976 berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Ujungpandang, Dinas Air Minum diubah statusnya menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Ujungpandang, jadi perusahaan ini adalah perusahaan yang dikuasai oleh daerah.

Tahun 1974 namanya berubah menjadi Dinas Air Minum Kota Madya Ujung Pandang. Seiring dengan usianya IPA Ratulangi berangsur-angsur mengalami penurunan kapasitas produksi. Tahun 1976 perubahan status dari Dinas Air Minum menjadi Perusahaan Air Minum Kodya Ujung Pandang sesuai dengan Perda No.21/P/II/1976, dimana kapasitas produksi terpasang PDAM turun menjadi 50 l/d hingga saat ini.

Upaya memenuhi kebutuhan air bagi penduduk Kota Makassar yang makin meningkat, maka pada tahun 1977 dibangun instalasi II Panaikang dengan kapasitas tahap pertama 500 l/d. Sumber Air Baku diambil dari Bendungan Lekopancing Sungai Maros sejauh 29,6 KM dari Kota Makassar kemudian pada tahun 1995 melalui pembangunan Perum Perumnas dibangun Instalasi III Antang dengan Kapasitas awal 20 l/d.

Tahun 1989 IPA Panaikang ditingkatkan menjadi 1000 l/d, tahun 1992 dibangun lagi IPA antang 2 (dua) dengan demikian total kapasitas IPA antang menjadi 40 l/d (dua) Instalasi Pengelolaan Air. Tahun 1993 lewat paket bantuan hibah dari Pemerintah pusat, dibangun Instalasi IV

kapasitas terpasang 200 l/d dimaccini Sombala dengan air bakunya dari sungai Jeneberang.

Tahun 1993 dibangun satu instalasi lagi yaitu instalasi IV Maccini Sombala dengan kapasitas produksi 200 liter/detik. Dan perkembangan terakhir adalah pada tahun 2001 dibangun sebuah lagi instalasi pengolahan air bersih yaitu instalasi V Somba Opu dengan kapasitas 1000 liter/dtk. Saat ini instalasi pengolahan air bersih di Kota Makassar terdiri dari lima instalasi yaitu :

- a. Instalasi I Ratulangi, sumber air bakunya berasal dari Sungai Jeneberang.
- b. Instalasi II Panaikang, sumber air bakunya berasal dari Sungai Lekopancing Maros.
- c. Instalasi III Antang, sumber air bakunya berasal dari instalasi II Panaikang.
- d. Instalasi IV Maccini Sombala, sumber air bakunya berasal dari Sungai Jeneberang.
- e. Instalasi V Somba Opu, sumber air bakunya berasal dari Sungai Jeneberang.

Penambahan demi penambahan kapasitas produksi rupanya belum mampu mengimbangi laju pertumbuhan penduduk, pemukiman dan industri, sehingga melalui Proyek pengembangan sistem penyediaan Air Bersih Kotamadya Ujung Pandang pada tahun 2000 dibangun instalasi

V Somba Opu dengan kapasitas 1000 l/d dikabupaten Gowa yang sumber air bakunya dari Dam Bili-Bili sejauh 16 km.

Kemudian untuk memenuhi kebutuhan air khususnya pada wilayah pelayanan IPA Antang dimana jumlah pelanggannya terus bertambah, maka pada tahun 2003 PDAM Kota Makassar menambah kapasitas produksi IPA Antang dari 40 l/d menjadi 90 l/d, melalui pembangunan Instalasi Pengelolaan Air Antang 3 (tiga), dengan demikian total kapasitas terpasang produksi air bersih PDAM Kota Makassar menjadi  $\pm$  23-40 l/d.

### **B. Visi, Misi dan Tantangan PDAM**

Visi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar ialah " Menjadi salah satu Perusahaan Daerah Minum terkemuka di Indonesia yang memiliki daya saing Global ". Adapun misi perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar ialah :

- a. Memberikan pelayanan air minum yang terbaik bagi masyarakat
- b. Menunjang pembangunan dan pelayanan perkotaan
- c. Mewujudkan profesionalisme perusahaan.

Sedangkan tantangan yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah sebagai berikut :

- a. Debit sumber air baku dari sungai Maros menurun hingga 70% pada musim kemarau, dan sumber air baku dari DAM Bili-bili mengalami tingkat kekeruhan yang cukup tinggi pada musim hujan.,
- b. Menurunkan angka kehilangan air

- c. Pengembangan jaringan pipa distribusi dan kapasitas produksi
- d. Peningkatan SDM

### **C. Struktur Organisasi**

Organisasi adalah kumpulan dari beberapa orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, organisasi dapat dikatakan sebagai suatu wadah dan juga sebagai gambaran proses kegiatan dari perusahaan tersebut.

Perusahaan sebagai suatu organisasi adalah salah satu dari fungsi dari manajemen untuk mencapai sasaran dan tujuan dengan menggunakan sumber-sumber yang ada dalam perusahaan itu termasuk uang, peralatan, bahan-bahan termasuk personil itu sendiri. Karena itu, di dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan salah satu syarat yang perlu diperhatikan adalah dengan adanya struktur organisasi yang baik dan tersusun rapih untuk melancarkan tugas opearisional perusahaan.

Untuk itu pula, ada pembagian tugas yang baik dan merata bagi setiap bagian pada personil dalam perusahaan agar dapat dengan jelas diketahui apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Jadi perlu adanya gambaran yang jelas mengenai garis komando dalam struktur organisasi atau setiap bagian dapat mengkoordinasi bagiannya masing-masing dengan baik. Selain itu, pimpinan perusahaan tersebut dipercayakan menjalankan tugas yang harus mempunyai pandangan yang luas agar memungkinkan memilih pembantu yang tepat dan cocok



sesuai dengan bagian dimana ditetapkan serta mempunyai kemampuan untuk bekerja.

Dengan demikian organisasi merupakan suatu proses mengidentifikasi dan mengelompokkan tugas atau pekerjaan untuk diselesaikan. Menentukan dan mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab serta menetapkan hubungan-hubungan untuk memungkinkan para karyawan bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Untuk merealisasikan tujuan di dalam suatu organisasi perlu disusun terlebih dahulu suatu struktur organisasi yang dimaksud. Struktur organisasi yaitu kerangka yang menunjukkan :

- a. Tanggung jawab,
- b. Pembagian tugas dan wewenang, serta
- c. Hubungan antara fungsi-fungsi dalam organisasi.

Berdasarkan struktur organisasi PDAM Kota Makassar, masing-masing bagian dalam struktur organisasi akan diuraikan tugas, wewenang dan tanggungjawab secara singkat sebagai berikut :

- a. Badan Pengawas mempunyai uraian tugas dan tata kerja sebagai berikut:
  - 1) Menetapkan kebijakan PDAM secara terarah sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah
  - 2) Melakukan pengawasan terhadap Direktur

- 3) Menerima laporan dan informasi yang diperlukan dari Direktur
- 4) Menetapkan rencana kerja dan pembagian tugas antara para anggota menurut bidang mereka masing-masing untuk masa 12 bulan berjalan, sesuai dengan tahun buku berjalan
- 5) Menyelenggarakan rapat kerja sekurang-kurangnya 3 bulan sekali untuk membicarakan masalah-masalah yang dihadapi PDAM dalam melaksanakan operasinya dan memberikan keputusan mengenai persoalan-persoalan yang mendesak
- 6) Merumuskan kebijakan umum untuk PDAM secara terarah dalam bidang penanaman modal/penggunaan dana di luar modal kerja, lokasi sumber-sumber air baru, peningkatan kapasitas produksi air, perluasan maupun rehabilitasi jaringan transmisi dan distribusi air minum sesuai dengan kebijakan umum Pemerintah Daerah untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- 7) Memberi pertimbangan kepada Walikota atas rencana kerja tahunan perusahaan yang diajukan Direktur.
- 8) Berdasarkan kebijakan umum yang telah dirumuskan dan keputusan-keputusan yang diambil oleh rapat Badan Pengawas, mengawasi agar ketentuan-ketentuan tersebut dilaksanakan oleh PDAM, dalam hal ini Badan Pengawasan menyelenggarakan pembinaan dan pengarahan/petunjuk kepada perusahaan secara efektif.

- 9) Memberikan pertimbangan kepada Bupati atas rencana anggaran perusahaan untuk tahun berikutnya dalam hubungan ini termasuk juga perubahan-perubahan tarif air minum, yang diajukan oleh Direktur dalam waktu 3 (tiga) bulan sebelum tahun buku mulai berlaku
- 10) Meneliti dan memberikan petunjuk lebih lanjut atas laporan perhitungan hasil usaha yang wajib dikirim oleh Direktur setiap 1 (satu) bulan sekali.
- 11) Memberikan pertimbangan kepada Bupati atas usulan anggaran tambahan atau perubahan anggaran yang terjadi dalam tahun buku yang diajukan oleh direktur dalam jangka waktu 1 (satu) bulan.
- 12) Menjaga dan mengusahakan agar selalu terdapat koordinasi dan keserasian antara PDAM dengan rencana pengembangan usaha dan kegiatan dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat di bidang perluasan wilayah, termasuk daerah perusahaan, sarana perlistrikan, kelestarian hutan, pelbaran jalan, saluran air kotor dan kebersihan kota.
- 13) Mempelajari semua peraturan, rencana dan kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat yang menghambat pengembangan usaha PDAM. Meyarankan kepada pemerintah agar mengeluarkan peraturan atau kebijakan baru yang dapat memperlancar koordinasi antara semua aparat pemerintah dengan kegiatan

usaha PDAM. Sebaliknya merubah kebijakan umum untuk PDAM agar tidak terdapat pertentangan dalam usaha pengembangan wilayah secara integral sesuai dengan rencana dan tujuan pemerintah.

14) Mengadakan penilaian atas prestasi kerja direktur dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh PDAM. Mengusulkan penggantian dan pengangkatan direktur.

b. Direktur Utama, tugasnya :

- 1) Menyusun dan menyerahkan usul rencana kerja tahunan jangka pendek dan jangka panjang kepada Bidang Pengawas.
- 2) Menyusun dan mengajukan anggaran perusahaan untuk dimintakan persetujuan dari Badan Pengawas, dalam hal ini termasuk juga perubahan tarif air minum untuk selanjutnya diajukan kepada Walikota untuk mendapatkan pengesahan.
- 3) Memberikan pengarahan yang cukup melalui tingkatan-tingkatan yang ada dalam seluruh organisasi dalam melaksanakan rencana kerja dan anggaran tahunan PDAM untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan.
- 4) Melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan operasi-operasi perusahaan sedini mungkin antara lain berdasarkan laporan-laporan manajemen yang diterima. Untuk tujuan ini perlu mengadakan pengawasan agar semua laporan-laporan

manajemen yang dipersiapkan oleh berbagai bagian dan seksi diselesaikan tepat pada waktunya.

- 5) Bertanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan baik di bidang administrasi maupun teknik.
- 6) Bertanggung jawab terhadap perusahaan.
- 7) Memberikan bimbingan/nasehat bila perlu terhadap bawahan.
- 8) Merencanakan kegiatan dan merumuskan strategi PDAM untuk jangka panjang serta menjalankan kebijaksanaan operasi sesuai dengan Peraturan Pemerintah yang berlaku.

c. Direktur Bidang Umum, tugasnya :

- 1) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan administrasi dengan seksi-seksi yang berada dibawahnya.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan pengadaan dan pengelolaan perlengkapan.
- 3) Meyusun rencana kerja tahunan untuk bidang administrasi dan keuangan dengan landasan, pertimbangan dan perkiraan dari rencana kerja tahunan yang dipersiapkan oleh seksi-seksi dibawahnya.
- 4) Merencanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
- 5) Mengendalikan uang pendapatan, hasil penagihan re-kening penggunaan air dari langganan.

- 6) Melaksanakan tugas-tugsa lain yang diberikan oleh direktur utama.
  - 7) Dalam menjalankan tugasnya direktur bidang umum bertanggung jawab kepada direktur utama.
- d. Direktur Bidang Teknik, tugasnya :
- 1) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang perencanaan teknik, produksi, distribusi dan peralatan teknik.
  - 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan instalasi produksi sumber mata air.
  - 3) Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengujian peralatan teknik dan bahan baku.
  - 4) Dalam menjalankan tugas, direktur bidang teknik bertanggung jawab kepada direktur utama.
  - 5) Menjalankan tugas lain yang diberikan oleh direktur utama.
- e. Bagian Keuangan, tugasnya :
- 1) Mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang keuangan.
  - 2) Mengatur program pendapatan dan pengeluaran keuangan
  - 3) Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan/ pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
  - 4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.

5) Bagian keuangan dipimpin oleh seorang kepala bagian yang dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang umum.

f. Bagian Langganan, tugasnya :

- 1) Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan dari urusan langganan yang berada dibawahnya
- 2) Memelihara komunikasi dan kerjasama yang baik dengan bagian lain
- 3) Melakukan peraturan meter air dan memeriksa penggunaan air minum.
- 4) Menyelenggarakan pemasangan, pelayanan langganan, dan mengurus penagihan rekening langganan.
- 5) Menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan langganan, pengolahan data langganan.
- 6) Menyelenggarakan fungsi pengawasan meter air, mengendalikan meter air dan administrasi meter air.
- 7) Menjamin prosedur pelayanan langganan baru, pemutusan sambungan langganan, pengenaan sanksi denda atas pelanggaran dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 8) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan/ pimpinan.

g. Bagian Umum, tugasnya :

- 1) Mengendalikan dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang administrasi, kepegawaian serta kesekretariatan.
- 2) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang kerumahtanggaan peralatan kantor perundang-undangan.
- 3) Mengurus pembekalan materil dan peralatan teknik.
- 4) Mengadakan pembelian barang-barang yang diperlukan perusahaan.
- 5) Kepala bagian langganan dalam menjalankan tugasnya bertanggung-jawab kepada direktur bidang umum.

h. Bagian Produksi, tugasnya :

- 1) Menyelenggarakan pengendalian atas kualitas produksi air termasuk penyusunan rencana kebutuhan materil produksi.
- 2) Mengatur, menyelenggarakan fungsi-fungsi mekanik mesin, ketenangan kualitas serta laboratorium.
- 3) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.
- 4) Kepala bagian produksi dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.

i. Bidang Perencanaan Teknik, tugasnya :

- 1) Mengadakan persediaan cadangan air minum guna keperluan distribusi.



- 2) Merencanakan pengadaan teknik bangunan air minum serta mengendalikan kualitas dan kuantitas termasuk menjamin rencana kebutuhan.
  - 3) Membantu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan/pimpinan.
  - 4) Mengadakan penyediaan sarana air minum untuk program penyambungan dan pengawasan pendistribusian
  - 5) Membantu direksi dan memberikan sarana-sarana dan pertimbangan direksi.
  - 6) Kepala bagian perencanaan teknik dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.
- j. Bagian Peralatan Teknik, tugasnya :
- 1) Mengurus perbekalan materil dan peralatan teknik.
  - 2) Mengetes, meneliti dan menilai peralatan teknik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
  - 3) Membantu melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.
  - 4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan/pimpinan.
  - 5) Kepala bagian peralatan teknik dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang teknik.
- k. Urusan Pembaca meter

- 1) Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana/staf dalam satuan kerjanya
- 2) Menyusun pembacaan meter secara terperinci setiap harinya (pada jadwal bulan bersangkutan) untuk langganan lama dan memperhatikan para langganan baru yang dimulai pembacaan meter airnya.
- 3) Mempersiapkan/memasukkan setiap data langganan yang baru berdasarkan tembusan surat kerja pemasangan yang telah selesai dilaksanakan.
- 4) Melakukan pengawasan terhadap pembaca meter ditempat/lokasi langganan sesuai jadwal harian yang telah disusun. Di samping membaca/mencatat stand meter, juga mencatat meter air yang rusak, kabur dan mengamati jalur pipa yang tidak melalui meter (menggambil air sebelum meter)
- 5) Memeriksa hasil bacaan meter, mengkoordinasikan dengan petugas tersebut apabila terdapat hal-hal yang tidak semestinya, misalnya mengenai pemakaian air yang luar biasa (terlalu rendah atau terlalu tinggi) dibanding dengan pemakaian sebelumnya (normal).
- 6) Meneruskan catata/laporan tentang meter air yang rusak, tidak terbaca, putus segel dan lain-lain, dari petugas langganan kepada urusan perbaikan meter atau seksi teknik lebih lanjut.

7) Membuat laporan dan melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidangnya

I. Urusan Rekening

- 1) Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana dalam satuan kerjanya.
- 2) Membuat/mengawasi pembuatan rekening langganan yang harus diselesaikan menurut jadwal yang telah ditentukan
- 3) Membuat/mengawasi pencatatan rekening, ke dalam daftar rekening ditagih
- 4) Meneliti/mengawasi ketepatan dalam rekening, kesesuaian angka-angka stand meter air dalam kartu meter langganan dengan angka dalam lembar rekening, kebenaran penghitungan harga air dan pendapatan lain-lain dalam rekening termasuk nama, nomor langganan serta alamat langganan.
- 5) Membuat daftar rekening ditagih (DRD) untuk bulan yang bersangkutan sesuai dengan jumlah rekening yang terbit.
- 6) Menyerahkan dengan segera seluruh rekening yang telah diteliti kepada urusan penagihan serta daftar rekening ditagih (DRD) kepada urusan pembukuan.
- 7) Membuat laporan-laporan yang telah ditentukan serta laporan-laporan lainnya yang diminta.

- 8) Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidang yang diberikan oleh bagian langganan.

m. Urusan Penagihan

- 1) Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana
- 2) Menerima rekening tagihan yang telah ditandatangani beserta daftar rekening dari urusan rekening, dan mengawasi agar saldo total rekening sesuai dengan saldo menurut catatab yang ada.
- 3) Mengawasi penerimaan pembayaran-pembayaran rekening air dan penerimaan lain-lain oleh para penagih, dan selanjutnya menyetorkan kepada urusan kas, paling lambat pada hari kerja berikutnya.
- 4) Membuat laporan-laporan manajemen seperti laporan efisiensi penagihan dan laporan lainnya yang diminta.

n. Urusan Kas

- 1) Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana
- 2) Menerima setoran dari urusan penagihan dan selanjutnya menyetorkan kepada bank seluruh penerimaan kas harian paling lambat pada hari kerja berikutnya.
- 3) Melakukan pembayaran atas dasar voucher check yang telah disetujui oleh Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan dengan check yang ditandatangani oleh pejabat yang sama

- 4) Membina dan mengkoordinir hubungan antara perusahaan dengan bank-bank mitra dalam urusan rutin antara lain: rekening koran, nota debit dan kredit, biaya-biaya bank, transfer dan lain-lain.
- 5) Menerima dan menguangkan check untuk pembayaran gaji dan melakukan pembayaran gaji kepada masing-masing pegawai
- 6) Membuat laporan keuangan seperti laporan harian kas dan laporan lainnya yang diminta.

o. Urusan Laboratorium

- 1) Menyusun pembagian pekerjaan untuk masing-masing pelaksana/staf dalam satuan kerjanya.
- 2) Melaksanakan penelitian dan analisa terhadap keadaan dan mutu air dari berbagai sumber sebelum dan sesudah diolah.
- 3) Melaksanakan analisa-analisa fisika, kimia dan bakteri atas contoh-contoh air yang dikumpulkan dari berbagai tempat yang telah ditentukan
- 4) Mencatumkan dan mengawasi pemakaian larutan-larutan bahan kimia berdasarkan hasil analisa air.
- 5) Menyimpan dan merawat contoh hasil analisa air
- 6) Mendistribusikan hasil air kepada pihak-pihak yang telah ditentukan
- 7) Dengan seizin Direktur dan kepala seksinya melaksanakan konsultasi dan koordinasi dengan departemen kesehatan/dinas

jawatan lain yang berwenang dalam hal kualitas air yang dihasilkan dan layak dikonsumsi.

- 8) Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidangnya yang diberikan oleh bagian produksi air.

#### D. Sumber Daya Manusia

Personalia Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar berjumlah 600 orang. Jumlah personalia berdasarkan status kepegawaian disajikan pada tabel di bawah ini

Tabel 4. Jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Status Kepegawaian 5 tahun terakhir (Data Bagian Personalia PDAM Kota Makassar tahun 2004)

| No     | Status Kepegawaian   | Tahun |      |      |      |      |
|--------|----------------------|-------|------|------|------|------|
|        |                      | 2000  | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| 1      | Direksi              | 3     | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 2      | Pegawai negeri sipil | 41    | 33   | 27   | 20   | 19   |
| 3      | Pegawai perusahaan   | 407   | 433  | 460  | 550  | 543  |
| 4      | Pegawai honorarium   | 12    | 20   | 33   | 30   | 38   |
| 5      | KJP                  | 39    | 91   | 78   | 2    | 29   |
| Jumlah |                      | 502   | 581  | 601  | 605  | 632  |

Sumber : PDAM Kota Makassar, 2006

Sedangkan jumlah personalia berdasarkan fungsi/bagian pekerjaan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5. Jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Fungsi/bagian (Data Bagian Personalia PDAM Kota Makassar tahun 2004)

| No     | Keterangan             | Tahun |      |      |      |      |
|--------|------------------------|-------|------|------|------|------|
|        |                        | 2000  | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| 1      | Air Baku               | 22    | 19   | 20   | 20   | 19   |
| 2      | Pengolahan             | 79    | 92   | 93   | 93   | 115  |
| 3      | Transmisi & Distribusi | 98    | 125  | 137  | 137  | 102  |
| 4      | Administrasi/Keuangan  | 262   | 311  | 305  | 305  | 263  |
| 5      | Pengamanan             | 41    | 33   | 46   | 50   | 133  |
| Jumlah |                        | 502   | 580  | 601  | 605  | 632  |

Sumber : PDAM Kota Makassar, 2006

Adapun personel yang ada pada PDAM Kota Makassar dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini :

Tabel 6. Personel yang Ada pada PDAM Kota Makassar

| No   | Pembagian                | Jumlah | Total | %     |
|------|--------------------------|--------|-------|-------|
| I.   | Direksi                  | 3      | 3     |       |
| II.  | Bidang Umum dan Keuangan |        | 244   | 33,33 |
|      | Litbang                  | 15     |       |       |
|      | PDE                      | 8      |       |       |
|      | Hula                     | 14     |       |       |
|      | Umum                     | 43     |       |       |
|      | Pengamanan               | 119    |       |       |
|      | Keuangan                 | 25     |       |       |
|      | SPI                      | 12     |       |       |
| III. | Bidang Teknik            |        | 234   | 31,97 |
|      | Distribusi/TPKA          | 29     |       |       |
|      | Perencanaan Teknik       | 15     |       |       |

|     |                                |    |     |       |
|-----|--------------------------------|----|-----|-------|
|     | Peralatan Teknik<br>Produksi : | 16 |     |       |
|     | IPA I Ratulangi                | 25 |     |       |
|     | IPA II Panaikang               | 53 |     |       |
|     | IPA III Antang                 | 18 |     |       |
|     | IPA IV Maccini Sombala         | 23 |     |       |
|     | IPA V Somba Opu                | 55 |     |       |
| IV. | Unit-Unit                      |    | 254 | 34,70 |
|     | Unit Ujung Pandang             | 24 |     |       |
|     | Unit Wajo                      | 26 |     |       |
|     | Unit Mariso                    | 24 |     |       |
|     | Unit Rappocini                 | 25 |     |       |
|     | Unit Tamalanrea / Pompa        | 29 |     |       |
|     | Unit Panakkukang               | 22 |     |       |
|     | Unit mamajang                  | 19 |     |       |
|     | Unit Tamalate                  | 19 |     |       |
|     | Unit Bontoala                  | 18 |     |       |
|     | Unit Manggala                  | 19 |     |       |
|     | Unit Biringkanaya              | 3  |     |       |
|     | Unit KIMA                      | 13 |     |       |
|     | Total                          |    | 732 | 100   |

Sumber : PDAM Kota Makassar, 2006

### E. Pelayanan PDAM Kota Makassar

Pelayanan PDAM Kota Makassar mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Sejak tahun 2000 sampai dengan 2005 , jumlah penduduk yang terlayani oleh PDAM mencapai angka 842.446 jiwa. Adapun tren peningkatan jumlah penduduk yang dilayani oleh PDAM Kota Makassar sejak tahun 2000 samapai 2005.



Tabel 7. Jumlah Pelanggan yang dilayani PDAM Kota Makassar

| Tahun | Jumlah Penduduk Kota Makassar (Jiwa) | Penduduk yang Terlayani | Jumlah Pelanggan |
|-------|--------------------------------------|-------------------------|------------------|
| 2000  | 1.100.019                            | 390.507                 | 84.909           |
| 2001  | 1.116.834                            | 614.259                 | 94.709           |
| 2002  | 1.148.312                            | 700.470                 | 108.833          |
| 2003  | 1.160.011                            | 768.807                 | 115.624          |
| 2004  | 1.178.023                            | 828.853                 | 123.073          |
| 2005  | 1.198.359                            | 842.446                 | 127.827          |

Sumber Data : Bagian Litbang PDAM Kota Makassar

Pada Tabel 4 bahwa jumlah penduduk dan pelanggan yang dilayani PDAM Kota Makassar meningkat dari tahun ke tahun, seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk Kota Makassar. Keadaan ini mengindikasikan bahwa kebutuhan penduduk terhadap air bersih cenderung meningkat. Fenomena ini besar kemungkinan karena makin meningkatnya jumlah perumahan (real Estate , rumah-toko (ruko), dan sebagainya. Disisi lain makin meningkatnya pemahaman dan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya mengkonsumsi air bersih dan arti hidup sehat.

Namun demikian, dari segi persentase jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar dari tahun 2000 sampai dengan 2005 cenderung menurun. Sebagai contoh persentase jumlah pelanggan yang dilayani pada tahun 2000 ke 2001 mengalami peningkatan sebesar 11,54% kemudian tahun berikutnya meningkat sebesar 14,91%. Namun dari tahun

2002 ke tahun 2005, menunjukkan trend yang menurun. Sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 8. Persentase Perubahan Pelanggan PDAM Kota Makassar

| Tahun | Jumlah Pelanggan | Perubahan | Rata-rata Tarif |
|-------|------------------|-----------|-----------------|
| 2000  | 1.100.019        | 390.507   | 84.909          |
| 2001  | 1.116.834        | 614.259   | 94.709          |
| 2002  | 1.148.312        | 700.470   | 108.833         |
| 2003  | 1.160.011        | 768.807   | 115.624         |
| 2004  | 1.178.023        | 828.853   | 123.073         |
| 2005  | 1.198.359        | 842.446   | 127.827         |

Sumber data: Bagian Litbang PDAM Kota Makassar tahun 2006

Pada Tabel 5, menunjukkan bahwa secara absolut trend pelanggan PDAM dari tahun 2000 sampai tahun 2005 meningkat. Namun secara riil, justru dalam peningkatan tersebut terjadi penurunan. Persentase peningkatan pelanggan semakin kecil. Hal mengindikasikan bahwa jumlah penduduk yang belum terdaftar sebagai pelanggan PDAM kota Makassar makin sedikit sehingga pertambahannya tidak sedrastis tahun-tahun sebelumnya.

Disisi lain, perubahan relatif tarif air tidak begitu meningkat dari tahun ketahun. Hanya dari tahun 2000 ke 2002 mengalami peningkatan yang cukup kecil. Dengan demikian rata-rata tarif air yang dibebankan PDAM ke pelanggan dapat dikatakan cukup stabil. Sehingga tidak

menimbulkan gejala yang berarti yang dapat mempengaruhi kinerja PDAM Kota Makassar.

## **F. Klasifikasi Pelanggan**

Berdasarkan tarif lama (tahun 2001), pelanggan diklasifikasikan ke dalam 13 kategori pelanggan yaitu :

- a. Sosial Umum (IA) terdiri atas : hydrat umum, kran umum, bak umum, kamar mandi umum dan WC umum.
- b. Sosial Khusus (IB) terdiri atas : yayasan sosial, rumah, sekolah negeri/swasta, panti asuhan/panti jompo, penitipan anak, rumah sakit/klinik pemerintah, rehabilitasi cacat, rumah ibadah, Puskesmas.
- c. Rumah tangga A (II A) yaitu rumah yang berfungsi hanya semata-mata sebagai tempat tinggal.
- d. Rumah tangga B (II B) rumah yang selain untuk tempat tinggal juga digunakan untuk mendapatkan keuntungan.
- e. Rumah tangga C (II C) rumah permanen, renovasi dan rumah tangga golongan ekonomi besar.
- f. Rumah tangga D (II D) rumah mewah, rumah tangga ekonomi elite.
- g. Kedutaan/Konsulat (II E)
- h. Instansi pemerintah (II F) terdiri atas kantor pemerintah, lembaga pemerintah, kolam renang pemerintah.
- i. Niaga kecil (III A) terdiri atas : kios, rumah makan, pedagang eceran, losmen/penginapan/wisma/pondok, kantor perusahaan, praktek

dokter/bidan, rumah sakit swasta type D, service motor/mobil/elektronik, rumah jasa/biro jasa, tempat kursus, toko percetakan, klinik swasta, salon/pangkas rambut, apotik/toko obat niaga kecil lainnya.

- j. Niaga besar (III B) terdiri atas : impor/ekspor, distributor/pedagang besar, night club, diskotik, steambath, supermarket, pasar swalayan, rumah sakit swasta type A/B, kolam renang umum swasta, service station, ekspediter, agen/Makassar, hotel/restoran, bengkel besar, BUMN/BUMD, pompa bensin, usaha besar lainnya.
- k. Industri kecil (IV A) yaitu menggunakan tenaga manusia berskala kecil dimana tempat usahanya tidak disiapkan secara khusus yaitu antara lain : kerajinan rumah tangga, sanggar seni, peternakan kecil, kerajinan tangan, usaha konveksi kecil, industri kecil lainnya.
- l. Industri besar (IV B) yaitu selain menggunakan tenaga manusia juga menggunakan tenaga peralatan mesin yang tempat usahanya disiapkan secara khusus yaitu antara lain : pabrik otomotif, pabrik es/cold storage, industri kapal, pabrik minuman/makanan, industri perikanan, pabrik kimia, perkayuan, peternakan besar, pertambangan, industri besar lainnya.
- m. Khusus terdiri atas : pelabuhan laut, pelabuhan udara, pelabuhan sungai, PLN (unit produksi).

Berdasarkan tarif baru (berlaku bulan April 2002) pengklasifikasian pelanggan menjadi 17 golongan yaitu :

- a. Sosial A (I A) adalah golongan pelanggan yang setiap harinya memberikan pelayanan kepentingan umum khususnya bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah antara lain : rumah ibadah, hydran umum, bak umum, kamar mandi dan WC umum.
- b. Sosial khusus (I B) adalah golongan yang setiap harinya memberikan pelayanan kepentingan umum khususnya bagi masyarakat serta mendapatkan sumber dana dari kegiatannya antara lain : yayasan sosial, rumah sekolah negeri/swasta, panti asuhan/panti jompo, penitipan anak, rumah sakit/klinik pemerintah, rehabilitasi cacat, rumah ibadah, Puskesmas.
- c. Sosial C (I C) adalah golongan pelanggan yang setiap harinya memberikan pelayanan kepentingan umum khususnya bagi masyarakat serta mendapatkan sumber dana dari sebagian besar atau seluruhnya dari kegiatannya antara lain : rumah sakit/klinik pemerintah, perguruan tinggi dan penitipan anak.
- d. Rumah Tangga A (II A) terdiri atas : rumah semi permanen, rumah sangat sederhana dan rumah tangga golongan ekonomi lemah.
- e. Rumah tangga B (II B) terdiri atas : rumah semi permanen, rumah tangga golongan ekonomi menengah.

- f. Rumah tangga C (II C) terdiri atas : rumah permanen, renovasi, dan rumah tangga golongan ekonomi besar.
- g. Rumah tangga D (II D) terdiri atas : rumah mewah, rumah tangga golongan ekonomi elite.
- h. Konsulat (II E) cukup jelas.
- i. Instansi pemerintah (II F) terdiri atas : kantor pemerintah/TNI – Polri, lembaga pemerintah/TNI – Polri dan sarana pemerintah/TNI – Polri.
- j. Balai latihan dan kantor swasta terdiri atas : balai latihan, asrama haji dan kantor swasta.
- k. Usaha kecil (III A) terdiri atas : warung, toko obat, sanggar seni, service motor, service elektronik kecil, salon/pangkas rambut, sub agen penjualan tiket, rumah toko, percetakan kecil, losmen, praktek umum/kebidanan, home industri, persewaan rental, jual beli barang bekas, meubel, kerajinan dan bengkel las.
- l. Usaha menengah (III B) terdiri atas : impor/ekspor, distributor/pedagang besar, night club, diskotik, steambath, supermarket, pasar swalayan, praktek kelompok/spesialis/rumah bersalin, kolam renang umum swasta, service station, ekspediter, agen/Makassar, hotel/restoran, bengkel besar, BUMN/BUMD, pompa bensin, show room sepeda motor, apotik, kantor perusahaan, yayasan, variasi mobil, panti pijat, kap salon besar, SPBU dua outlet, persewaan rental, bengkel las karoseri.

- m. Usaha besar (III C) terdiri atas : hotel berbintang, show room mobil, restoran, bioskop, supermarket, gudang rabat, department store, night club, diskotik, perusahaan ekspedisi, perusahaan pelayaran, perusahaan penerbangan, toko bear, apotik, kolam renang swasta, money changer, kantor perusahaan, percetakan besar, meubel, BUMN/BUMD dan perusahaan rental.
- n. Industri kecil (IV A) terdiri atas : kerajinan rumah tangga, peternakan kecil unggas, kerajinan tangan, dan industri kecil lainnya.
- o. Industri besar (IV B) terdiri atas industri otomotif industri perikanan/hasil laut, industri kimia, peternakan besar, pabrik minuman dan makanan, industri kapal, konveksi, industri logam, pengolahan hasil laut, pabrik es, cold storage, pertambangan dan industri besar lainnya.
- p. Khusus A (V A) terdiri atas : PT. Berdikari, Pertamina, Instalasi Sabutung, Pelabuhan Paotere, PLN/Unit Produksi, Primkopal, dan Pertamina Pelabuhan.
- q. Khusus B (IV B) terdiri atas : pelabuhan laut/udara Pertamina Unit PDN VII, penggunaan pipa yang dikomersilkan.

#### **G. Tarif Air Minum**

Pada tanggal 15 Nopember 2001, Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 1301B.3a/XI/2001 tentang Peninjauan Air Minum. Berdasarkan Surat

Keputusan Direksi tersebut, Walikota Makassar menyetujui kenaikan tarif air minum yang diusulkan oleh Direksi dengan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 74 Tahun 2001 tanggal 11 Desember 2001 tentang Pengesahan Keputusan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar. Tarif air minum baru yang mulai berlaku bulan April 2002, disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 9. Tarif Air Minum PDAM Kota Makassar (Daftar tarif air tahun 2002 PDAM Kota Makassar)

| Klasifikasi Pelanggan     | A = Rp. 500 pemakaian air (M3) |           |           |        |
|---------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|--------|
|                           | 0 – 15 M                       | 16 – 30 M | 31 – 50 M | > 50 M |
| I A Sosial A              | 260                            | 280       | 300       | 550    |
| I B Sosial B              | 300                            | 400       | 400       | 900    |
| I C Rumah C               | 360                            | 460       | 1.120     | 1.780  |
| II A Rumah Tangga A       | 400                            | 700       | 1.500     | 2.500  |
| II B Rumah Tangga B       | 650                            | 1.000     | 1.800     | 2.800  |
| II C Rumah Tangga C       | 800                            | 1.100     | 2.300     | 3.800  |
| II D Rumah Tangga D       | 1.000                          | 1.300     | 3.000     | 5.750  |
| II E Konsulat             | 1.000                          | 2.000     | 4.000     | 7.000  |
| II F Instansi Pemerintah  | 1.000                          | 2.000     | 3.500     | 6.500  |
| II G Balai Latihan/Swasta | 1.140                          | 2.240     | 3.760     | 7.520  |
| III A Usaha A             | 2.500                          | 3.250     | 4.250     | 9.000  |
| III B Usaha B             | 6.000                          | 7.000     | 8.000     | 10.000 |
| III C Usaha C             | 6.350                          | 7.250     | 8.460     | 10.810 |
| IV A Industri A           | 2.750                          | 3.250     | 4.500     | 9.500  |
| IV B Industri B           | 7.500                          | 9.000     | 1.000     | 12.000 |
| V A Khusus A              | 12.500                         | 12.500    | 12.500    | 12.500 |
| V B Khusus B              | 15.000                         | 15.000    | 15.000    | 15.000 |



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Responden

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada responden, dapat diketahui tingkat umur, jenis kelamin, pendidikan dan penghasilan dari masing-masing responden. Dari 86 responden tersebut, apabila disebar berdasarkan masing-masing item yang ada pada kuesioner, maka untuk jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 7, tingkat umur dapat dilihat pada Tabel 8, tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 9, dan untuk penghasilan dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 10. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

| No     | Jenis Kelamin | Frekuensi (Orang) | Persentase (%) |
|--------|---------------|-------------------|----------------|
| 1      | Wanita        | 31                | 36             |
| 2      | Pria          | 55                | 64             |
| Jumlah |               | 86                | 100            |

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan data pada Tabel 7, menunjukkan bahwa distribusi responden menurut jenis kelamin yaitu dari 86 sampel terdapat 31 responden Wanita (36%) serta persentase responden Pria sebesar 64% dengan jumlah responden sebanyak 55 orang. Hal ini menunjukkan bahwa Karyawan pria masih dominan dibanding karyawan wanita.

Tabel 11. Distribusi Responden Menurut Tingkat Umur

| No | Tingkat Umur (Tahun) | Frekuensi (Orang) | Persentase (%) |
|----|----------------------|-------------------|----------------|
| 1  | < 30                 | 29                | 34             |
| 2  | 30 – 40              | 34                | 40             |
| 3  | 40 – 50              | 19                | 22             |
| 4  | > 500                | 4                 | 5              |
|    | Jumlah               | 86                | 100            |

Sumber : Hasil Olahan Data

Pada Tabel 8, menunjukkan bahwa distribusi umur responden yang dominan adalah umur Karyawan antara 30-40 tahun dengan persentase 40% dari jumlah 34 responden. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja di PDAM sangat dipengaruhi juga oleh faktor usia. Perubahan pada persentase tersebut diatas karena adanya kalsifikasi pekerjaan dengan tingkat resiko yang berbeda, dan kualifikasi pendidikan yang memadai untuk setiap bidang kerja.

Tabel 12. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

| No | Tingkat Pendidikan | Frekuensi (Orang) | Persentase (%) |
|----|--------------------|-------------------|----------------|
| 1  | SD                 | 5                 | 6              |
| 2  | SMP                | 11                | 13             |
| 3  | SMA                | 26                | 30             |
| 4  | Diploma            | 21                | 24             |
| 5  | S1                 | 21                | 24             |
| 6  | S2                 | 2                 | 2              |
|    | Jumlah             | 86                | 100            |

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari data yang disajikan diatas, menunjukkan karakteristik responden menhurut pendidikan yang terbanyak adalah tingkat pendidikan SMA, dengan persentase 30% sedangkan untuk tingkat pendidikan Diploma dan Sarjana masing-masing sebesar 24% dari 21 responden. Sementara itu, untuk SD hanya sebesar 6%, dan SMP sebesar 13%. Sedangkan untuk kualifikasi Magister sebanyak 2% dari responden yang disampel. Secara keseluruhan dari data yang ada maka dapat juga dilihat perkembangan pendidikan Karyawan PDAM Kota Makassar pada tabel dibawah ini.

Tabel 13. Perkembangan Pendidikan Karyawan PDAM Makassa (Pendidikan Formal)

| Pendidikan | Tahun |      |      |      |      | Tugas Belajar | Izin Belajar |
|------------|-------|------|------|------|------|---------------|--------------|
|            | 2001  | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |               |              |
| SD         | 53    | 60   | 48   | 40   | 39   | 0             | 0            |
| SMP        | 48    | 46   | 49   | 44   | 42   | 0             | 0            |
| SMA        | 323   | 360  | 452  | 438  | 451  | 0             | 0            |
| D3         | 28    | 35   | 36   | 52   | 52   | 3             | 0            |
| D4         | 0     | 0    | 0    | 2    | 2    | 12            | 0            |
| S1         | 87    | 129  | 143  | 145  | 154  | 0             | 12           |
| S2         | 5     | 6    | 7    | 10   | 10   | 4             | 3            |
| Jumlah     | 544   | 635  | 735  | 732  | 750  | 19            | 15           |
| Pria       | 406   | 497  | 590  | 587  | 593  | 0             | 0            |
| Wanita     | 138   | 138  | 145  | 145  | 157  | 0             | 0            |

Sumber: Bagian Litbang PDAM Kota Makassar tahun 2006

Dari data tersebut diatas, menunjukkan bahwa komposisi kualifikasi pendidikan Karyawan PDAM untuk SD dan SMP selamakurun waktu lima tahun mengalami penurunan yang signifikan. Hal berarti bahwa perhatian

menejemen perusahaan terhadap pentingnya pendidikan oleh Karyawan cukup beralasan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan serta pelayanan pada masyarakat. Jika dibandingkan dengan jenjang pendidikan SD,SMP,SMA dengan jenjang Sarjana maka terdapat perkembangan yang cukup, dimana jumlah karyawan yang berpendidikan Sarjana sebanyak 154 orang selama lima tahun.

Disamping itu juga pendidikan non formal memegang arti yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menunjang Visi perusahaan sebagai perusahaan Air Minum terkemuka di Indonesia.

Tabel 14. Perkembangan pendidikan non formal PDAM Kota Makassar

| Tahun              | Pelatihan              |          |      | Seminar                 | Studi Banding | Jumlah |
|--------------------|------------------------|----------|------|-------------------------|---------------|--------|
|                    | Teknik                 | Keuangan | Umum |                         |               |        |
| 2000               | 42                     | 0        | 11   | 4                       | 0             | 57     |
| 2001               | 44                     | 9        | 9    | 22                      | 3             | 87     |
| 2002               | 7                      | 4        | 18   | 38                      | 47            | 114    |
| 2003               | 9                      | 6        | 172  | 11                      | 5             | 203    |
| 2004               | 14                     | 9        | 163  | 24                      | 56            | 266    |
| 2005               | 16                     | 17       | 7    | 10                      | 10            | 60     |
| Jumlah             | 80                     | 45       | 369  | 105                     | 121           | 727    |
| Lokasi Pelaksanaan | 22,29 % Lokal Makassar |          |      | 77,71 % diluar Makassar |               |        |

Sumber data : Bagian Litbang PDAM Kota Makassar tahun 2006

Dari tabel tersebut diatas, menunjukkan bahwa perhatian perusahaan terhadap pelatihan bagi karyawan sangat penting dalam mewujudkan peningkatan kinerja karyawannya. Secara keseluruhan jumlah pelatihan

untuk masing-masing bagian mengalami fluktuasi sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. Untuk bidang Umum yang banyak berhubungan dengan Pelanggan dan Masyarakat mendapat porsi yang lebih dominan yaitu sebanyak 369 kali mengikuti pelatihan selama lima tahun. Disamping itu juga Karyawan PDAM Kota Makassar mengikuti seminar-seminar untuk meningkatkan pengetahuan intelektual maupun pengetahuan kognitif yang berhubungan dengan bidang kerja serta mengikuti studi banding. Dari pendidikan non formal yang diikuti Karyawan PDAM Kota Makassar dilakukan baik diwilayah Kota Makasar sendirimaupun diluar Makassar. Dari data yang ada 22,29% diikuti ditingkat Kota Makassar, sedangkan 77,71% diikuti diluar Kota Makassar. Ini menunjukkan bahwa upaya Menejemen untuk meningkatkan skill karyawan mengalami perkembangan yang sangat berarti.

Tabel 15. Distribusi responden menurut Penghasilan

| No | Tingkat Penghasilan | Frekuensi (Orang) | Persentase (%) |
|----|---------------------|-------------------|----------------|
| 1  | < 500.000           | 0                 | 0              |
| 2  | 500 – 1 Juta        | 54                | 63             |
| 3  | 1 – 3 Juta          | 28                | 33             |
| 4  | 3 Juta Keatas       | 4                 | 5              |
|    | Jumlah              | 86                | 100            |

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari tabel diatas, terlihat bahwa penghasilan responden yang dominan adalah antara 500 sampai satu juta, sebesar 63% dari jumlah responden sebanyak 54 Orang, sedangkan jumlah responden yang berpenghasilan 1 sampai 3 juta sebanyak 28 orang dengan persentase 33%. Sementara itu, untuk Karyawan yang berpenghasilan 3 juta keatas sebanyak 4 orang dengan persentase 5%.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pengembangan karyawan yang secara teoritis dikemukakan umumnya meliputi, pendidikan pelatihan, promosi maupun penempatan. Namun demikian dalam penelitian ini kita ingin melihat sisi lain yang mendasari dilakukannya pengembangan karyawan.

### **1. Komitmen Manajemen**

Manajemen PDAM terdiri dari tiga direksi yaitu Direktur Utama, Direktur Umum dan Keuangan, serta Direktur Teknik. Dalam posisi sebagai top manajemen maka tentunya mereka harus melaksanakan visi dan misi perusahaan yang tentunya berdasar pada komitmen secara kolektif sebagai top manajemen. Pada komitmen secara kolektif sebagai top manajemen komitmen manajemen perusahaan PDAM Kota Makassar mengacu pada 3 aspek yang dapat dijabarkan untuk pengembangan karyawan ke depan. Ketiga aspek tersebut antara lain :

a. Memberikan pelayanan air minum yang terbaik bagi masyarakat. Dengan komitmen seperti ini, maka perusahaan dapat menempuh langkah-langkah yang telah dilakukan yaitu memperbaiki mutu layanan kepada pelanggan melalui cara-cara sebagai berikut :

- 1) Penyederhanaan paket pelayanan kepada calon pelanggan.
- 2) Tanggap terhadap keluhan pelanggan
- 3) Mempermudah jaringan pelayanan kepada masyarakat/pelanggan.
- 4) Membina hubungan baik dengan pelanggan.

b. Menunjang pembangunan dan pelayanan perkotaan

Sebagai perusahaan pemerintah daerah maka tentunya sudah menjadi kewajiban perusahaan dalam menunjang pembangunan. Hal ini didukung dengan cara :

- 1) Membantu penyediaan air bersih bagi masyarakat.
- 2) Menjadi salah satu perusahaan daerah yang diharapkan memberikan kontribusi finansial bagi pemerintah.

c. Mewujudkan profesionalisme perusahaan

Guna menjadi sebuah perusahaan yang terkemuka dan berdaya saing global, maka perusahaan telah berkomitmen untuk menjaga profesionalisme karyawannya dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan dan masyarakat secara profesional, melalui profesionalisme kerja maupun pengelolaan perusahaan melalui :

- 1) Perbaikan Menejemen
- 2) Pengembangan Perusahaan

Dengan cara seperti ini akan melahirkan budaya perusahaan yang profesional sehingga menunjang proses dari pada pengembangan karyawan.

Dan Komitmen menejemen, sebagai budaya perusahaan yang padat sumberdaya maka Top menejemen harus memiliki komitmen yang tingi yang diwujudkan dalam *Grand Design management*. Wujud dari grand design menejemen tersebut dilihat dari empat aspek penting. Keempat aspek ini merupakan Tanggungjawab Direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Umum dan Keuangan, dan Direktur Teknik sebagai top menejemen PDAM. Aspek tersebut Yaitu :

1. Aspek Tekhnik
2. Aspek Pelayanan
3. Aspek Keuangan
4. Aspek Administrasi dan Kelembagaan

### **1.1 Komitmen Menejemen Bidang Teknik**

Komitmen dibidang teknik dibagi menjadi dua yaitu secara eksteren Memberikan Pelayanan Profesional, dan Maksimal melalui penyediaan, Distribusi Air Bersih yang berkualitas bagi Masyarakat dan Pelanggan. Dan secara Interen mewujudkan profesionalisme Karyawan sebagai aset perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada Masyarakat dan



Pelanggan. Kualitas air bersih bagi PDAM sangat menjadi perhatian manajemen teknik karena PDAM selaku perusahaan Jasa Air Minum dituntut harus memiliki standar Kelayakan Kualitas Air yang dikeluarkan oleh Departemen Kesehatan dengan Keputusan Gubernur Sulawesi Selatan melalui Pengujian Laboratorium. Untuk mencapai komitmen tersebut diatas maka melalui mekanisme organisasi yang ada di PDAM terdapat beberapa bagian yang sangat penting dengan bidang teknik yaitu, Produksi, Distribusi, Perencanaan teknik, dan peralatan teknik, yang kemudian dijabarkan dalam tata kerja masing-masing unit kerja. Secara internal salah satu komitmen manajemen dibidang teknik yaitu profesionalisme Karyawan bidang teknik. Hal ini tentunya sangat potensial dilakukan oleh PDAM karena bidang ini membutuhkan keahlian dan kompetensi husus yang dikembangkan. Dari Komitmen tersebut maka dapat dilihat dari indikator yang ada dalam penelitian ini yaitu;

#### **A. Komitmen Manajemen terhadap Bidang Kerja**

Secara Kumulatif komitmen manajemen terhadap bidang kerja di PDAM mencapai 73% dari responden yang ada. Hal ini karena sesuai dengan komitmen manajemen di bidang teknik bahwa PDAM ingin mewujudkan profesionalisme karyawan secara perlahan dengan menempatkan Karyawan yang sesuai dengan bidang keahlian maupun kompetensi yang dimiliki. Bidang Kerja ada dibagian teknik yaitu Bidang distribusi, Produksi, dan Perencanaan Teknik serta Peralatan teknik. Dari kesemua Bidang ini diisi

oleh Karyawan yang berlatarbelakang dan berkompetisi dibidang Teknik. Sehingga dapat kita katakan bahwa PDAM telah melaksanakan suatu manajemen penempatan yang sesuai dengan kebutuhan Organisasi dan pekerjaan.

### **B. Komitmen Manajemen Terhadap Kelancaran Kerja**

Dari kuesioner yang ada terdapat jumlah kumulatif sebesar 59% yang mengatakan bahwa ada kesesuaian antara Komitmen manajemen dengan bidang kerja. Hal ini berarti bahwa manajemen PDAM khususnya dibidang teknik secara perlahan melakukan penyesuaian bidang kerja dengan keahlian dan kompetensi yang dimiliki karyawan. Sehingga dari data tersebut dapat diketahui bahwa sekitar 41% bidang kerja di PDAM yang masih harus ditingkatkan oleh pihak manajemen dibidang teknik. Upaya ini tentunya membutuhkan investasi yang signifikan guna mencapai tingkat kesesuaian yang maksimal. Dari studi lapangan yang dilakukan, maupun wawancara dengan Karyawan dibidang Teknik terdapat beberapa permasalahan mendasar yang berhubungan dengan bidang teknik ini, yaitu berupa fasilitas penunjang, peralatan teknik, serta sarana penunjang teknologi lainnya yang masih harus dimiliki perusahaan. Keseluruhan permasalahan ini tentunya bertujuan untuk meningkatkan kinerja kerja dari Karyawan untuk memenuhi tuntutan pelayanan maksimal kepada pelanggan dan masyarakat.

### **C. Komitmen Menejemen Terhadap Pelayanan Kepada Masyarakat**

Masyarakat dan Pelanggan selalu menjadi Fokus dan perhatian bagi menejemen di Bidang Tekhnik. Hal ini karena sesuai dengan Visi perusahaan yang kemudian dijabarkan lagi kedalam program yang dilaksanakan oleh para top menejemen, maka secara keseluruhan dari bidang kerja yang ada telah memenuhi harapan Visi perusahaan agar menjadi perusahaan Air Minum yang terkemuka. Tentunya dengan harapan tersebut maka, faktor pelayanan akan menjadi nilai tawar yang strategis bagi Karyawan PDAM sesuai dengan Bidang Tugasnya masing-masing. Mengedapnkan aspek pelayanan mengindikasikan bahwa pelanggan dan masyarakat adalah aset perusahaan yang perlu mendapat perhatian memadai dari pihak perusahaan. Langkah yang dilakukan oleh Karyawan dalam hubungannya dengan pelayanan adalah bagaimana bertindak dan mengatasi keluhan pelanggan sehubungan dengan pelayanan air minum. Diantara keluhan Pelanggan yang sering muncul atau diadukan keperusahaan PDAM adalah

1. Kebocoran
2. Gangguan Meter
3. Jangkauan pelayanan
4. Pencatatan Meter
5. Kerusakan Pipa
6. Pemerataan Tekanan

Sesuai dengan Komitmen Manajemen di bidang teknik, maka untuk menangani permasalahan keluhan tersebut telah dilakukan pembagian tugas atau reunifikasi sistem penanganan keluhan yang sebelumnya dilakukan di unit masing-masing, kemudian dilakukan penggabungan dengan membentuk tim atau kelompok kerja dalam merespon setiap gangguan dari pelanggan dan masyarakat. Dari data penanganan Keluhan kebocoran yang ada dapat diketahui bahwa efektivitas penanganan keluhan pelanggan dapat teratasi dengan baik, sejak tahun 2006 tidak tersisa keluhan pelanggan untuk kebocoran yang sering dikeluhkan masyarakat atau pelanggan. Terhitung sejak Januari sampai Desember 2006 total penanganan menjadi 960 pekerjaan perbaikan yang bersumber dari keluhan pelanggan untuk wilayah I yang meliputi tiga unit pelayanan yaitu : Kecamatan Tamalanrea, Unit KIMA, dan unit Biringkanaya. Wilayah II yang meliputi Unit Manggala, Panakkukang, serta Rappocini telah diselesaikan pekerjaan keluhan sebanyak 1.046 keluhan dan tidak tersisa keluhan dari pelanggan yang tidak dilaksanakan. Untuk Wilayah IV yang meliputi Kec. Tamalate, dan Mariso telah diselesaikan keluhan pelanggan sebanyak 1.154 keluhan yang dikerjakan. Wilayah V yang meliputi unit Mamajang dan unit Ujung Pandang telah dikerjakan keluhan kebocoran sebanyak 1.352. Wilayah VI meliputi Unit Wajo dan Bontoala, telah diselesaikan 1.265 pekerjaan keluhan kebocoran. Sedangkan keluhan distribusi diselesaikan sebanyak 49 keluhan dan tidak tersisa keluhan yang sering disampaikan pelanggan dan Masyarakat. Dengan demikian secara

keseluruhan telah diselesaikan keluhan sepanjang tahun 2006 yaitu, 5.826 keluhan pelanggan kebocoran dan distribusi.

Dari aspek distribusi PDAM telah menyediakan armada mobil tanki atau terminal air, untuk mengatasi keluhan distribusi bagi wilayah yang secara tehknik belum mendapatkan pelayanan jaringan air bersih. Upaya ini semata-mata agar mendekatkan perusahaan kepada Masyarakat dan pelanggan.

Dari aspek perencanaan teknik upaya yang dilakukan PDAM adalah dengan melakukan desain dan perhitungan untuk kebutuhan pengembangan pelayanan PDAM yang meliputi Jaringan, Instalasi, dan Laboratorium. Disamping itu juga maintenance, dan pemeliharaan mesin dan pompa agar menghasilkan produksi air bersih yang berkualitas.

#### **D. Komitmen Menejemen Terhadap Pengembangan Perusahaan**

Dibidang tehknik, Komitmen menejemen terhadap pengembangan Perusahaan, menjadi harapan dan cita-cita untuk bisa memajukan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan jasa air minum lainnya. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan jasa air minum di Indonesia pada umumnya adalah cakupan pelayanan air bersih masih harus ditingkatkan. Menurut sumber dari perusahaan PDAM bahwa *Net Ratio Water* yang baru mencapai 48% per desember 2006, kesukaran mendapatkan air baku, dan tuntutan *Millenium Development Goals* (MDG) untuk mengurangi cakupan pelayanan air bersih sebesar 50%bagi penduduk

Indonesia yang belum memperoleh akses jaringan dan menikmati air bersih pada tahun 2015. Isyarat ini berarti bahwa, pengembangan sistem penyediaan air bersih mendapat perhatian serius untuk ditingkatkan secara berkesinambungan. PDAM Kota Makassar sendiri, harus berupaya agar tuntutan tersebut dapat terpenuhi hingga tahun 2015 menjadi 80% cakupan pelayanan dan akses masyarakat Kota untuk memperoleh Air bersih. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa cakupan pelayanan PDAM selama lima tahun terakhir mengalami peningkatan signifikan yaitu tahun 2000, 35,50%, tahun 2001 55%, 2002 61%, 2003 68%, 2004 70,38%, 2005 70,38% dan tahun 2006 cakupan pelayanan mencapai 70,51%.

Cakupan pelayanan PDAM menjadi tantangan tersendiri. Hal ini karena berdasar data pada tabel 4, jumlah penduduk yang terlayani pada tahun 2006 sebanyak 70% dengan jumlah pelanggan baru mencapai 15%. Hal ini berarti bahwa PDAM selain dituntut meningkatkan jumlah pelanggan juga harus meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat. Inilah yang menjadi tantangan yang sangat ambivalen bagi pengembangan perusahaan PDAM kedepan.

## **1.2 Komitmen Menejemen Bidang Umum**

Komitmen menejemen bidang umum adalah meningkatkan Kualitas pelayanan adminstratif yang melembaga, dalam rangka menunjang klancaran Pelayanan. Komitmen ini kemudian diwujudkan kedalam *grand design program* melalui ;

1. Perampingan Birokrasi
2. Aturan Pelayanan
3. Regulasi Kepegawaian
4. Pengembangan SDM Karyawan

Komitmen tersebut diatas tentunya diharapkan akan menciptakan kedisiplinan pegawai, kecintaan pegawai terhadap perusahaannya dan pekerjaannya, pembentukkan sikap, perilaku, dan pelayanan maksimal kepada pelanggan dan masyarakat, reward and penichment, serta kesejahteraan Karayawan. Bidang umum merupakan salah satu bidang di PDAM yang paling banyak mengurus soal Karyawan, dan Pelanggan atau Masyarakat, sehingga membutuhkan komitmen menejemen yang tinggi dalam menajalankan visi dan misi perusahaan.

#### **A. Komitmen Menejemen Bidang Umum Terhadap Bidang Kerja**

Sesuai dengan bidang tugas dan tata kerja yang dimiliki PDAM, maka telah menjadi sebuah *Coorporate Culture* di perusahaan bahwa menejemen PDAM tetap konsisten dengan pembedangan tugas yang ada bagi seluruh Karyawan dibidangnya masing-masing. Hal ini karena secara konstitusional, pembedangan dan tata kerja ini diatur dalam SK Walikota selaku *Ownwrship*. Maka melalui grand design program menejemen dibidang Umum, khususnya Direktur Umum maka pembedangan ini tentunya ditindaklanjuti dengan penempatan yang sesuai prinsip kompetensional atau latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh Karyawan PDAM, upaya telah dilakukan dan

harus menjadi perhatian manajemen karena dengan cara seperti ini pengembangan Karyawan khususnya mengenai karir karyawan dapat terjamin. Langkah yang dilakukan manajemen dibidang Umum antara lain; Penegakkan disiplin, dan peningkatan kualitas SDM karyawan baik yang dilakukan secara off job maupun secara on job. Satu hal yang terlihat nyata di PDAM adalah peningkatan kualitas SDM dan keterampilan Karyawan PDAM yang sementara ini sedang berlangsung dan menjadi program utama bagi pihak manajemen dalam mengembangkan potensi karyawan sebagai aset perusahaan.

#### **B. Komitmen Manajemen Bidang Umum Terhadap Kelancaran Kerja**

Manajemen bidang umum PDAM Kota Makassar dalam upaya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka langkah-langkah yang dilakukan selain membenahi aspek internal, juga aspek eksternal yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan masyarakat. Untuk mendekatkan perusahaan terhadap akses pelanggan maka kebijakan manajemen dalam hal ini adalah melalui saluran-saluran distribusi dan pelayanan yang tersebar diseluruh wilayah kecamatan di Kota Makassar. Dengan adanya Unit-unit pelayanan seperti ini maka secara otomatis akan memberikan suasana kondusif berupa kelancaran kerja yang terkoneksi dengan unit tersebut. Bagian umum yang membidangi beberapa bidang kerja seperti Hubungan Langgan, SPI, Personalia, Customer Services, sangat rentan dengan pelayanan, sehingga bagian-bagian ini telah memiliki jaringan



kerja dengan sistem koneksitifitas dengan kantor Pusat. Cara ini telah dilakukan di PDAM dengan jaringan On Linenya sehingga bagian langganan dapat dengan cepat mengakses permasalahan yang terjadi pada tingkat pelanggan. Sedangkan secara internal, kelancaran kerja akan menjadi jaminan bagi keterkaitan antar bidang kerja yang satu dengan bidang kerja yang lain dilingkup kerja masing-masing. Dengan adanya menejemen konksi kerja yang ada maka pihak menejemen tidak mengalami kesulitan dalam melakukan monitoring terhadap kinerja bagian dalam lingkup kerja bidang bersangkutan maupun bidang lainnya.

### **C. Komitmen Menejemen Terhadap Pelayanan Pada Masyarakat**

Pelayanan terhadap pelanggan yang dilakukan oleh PDAM, dimaksudkan agar pelanggan merasa puas pada saat menikmati layanan PDAM. Kepuasan Pelanggan merupakan hal yang sangat vital bagi perusahaan kerana besar pengaruhnya terhadap market pengembangang perusahaan kedepan. Pelayanan yang baik membuat pelanggan merasa puas, sehingga timbul loyalitas yang tinggi dan kemungkinan besar akan menarik pelanggan yang lain, dan pada gilirannya akan meningkatkan market share perusahaan. Komitmen menejemen terhadap kualitas pelayanan memegang peran yang penting, dalam memuaskan pelanggan atau masyarakat. Sebagian penyaji Jasa air minum yakin bahwa komitmen menejemen terhadap kualitas pelayanan sudah dimiliki, tetapi komitmen menejemen yang dimiliki pada umumnya hanya berdasarkan pada perspektif internal, dan teknis

perusahaan sendiri. Sehingga secara konseptual, maka Komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan adalah usaha perusahaan secara terus-menerus, untuk memberikan layanan yang melampaui standar yang ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan maupun standar yang ditetapkan oleh pesaing. Sehingga komitmen manajemen terhadap kualitas layanan berarti bahwa penyampaian layanan dengan kualitas yang tinggi menurut persepsi pelanggan.

Dalam pemasaran Jasa Pelanggan adalah Raja. Sekalipun PDAM adalah perusahaan monopolistik dibidang pengelolaan Air bersih, namun komitmen manajemen perusahaan untuk memberikan *Pelayanan Terbaik Bagi Anda*, selalu menjadi harapan bagi perusahaan. Dari analisa terhadap kondisi internal yang ada di PDAM, maka secara keseluruhan bidang kerja di PDAM sangat terkait dengan Pelayanan kepada Masyarakat atau pelanggan. Karena itulah menjadi sebuah budaya perusahaan di PDAM bahwa pelanggan menjadi fokus perhatian dalam setiap aktivitas perusahaan. Untuk mempermudah pelayanan kepada pelanggan maka atas keluhan-keluhan pelanggan yang ada, maka telah dibuka akses kemasyarakat melalui saluran telepon yang langsung diakses oleh masyarakat, dalam memberikan informasi gangguan. Selain itu, dari berbagai keluhan tersebut, sikap tanggap cepat yang diterapkan di PDAM sekarang ini, telah efektif memberikan pelayanan kepada masyarakat atas berbagai permasalahan yang

berhubungan pelayanan PDAM, baik dilapangan maupun dikantor Pusat ataupun kantor unit.

Dari hasil analisis persepsi manajemen terhadap komitmen layanan kepada pelanggan maka dapat dikatakan bahwa tujuan daripada komitmen manajemen PDAM terhadap kualitas layanan yang ada sekarang ini yaitu untuk kepentingan Organisasi perusahaan saja. Hal ini karena secara mendasar, terkait dengan kondisi perusahaan yang secara internal masih melakukan *Corporate recovery* atas kinerja perusahaan dimasa lalu. Hal ini merupakan gejala umum bagi setiap perusahaan air minum di Indonesia, yang mengalami *Investmen disstres* untuk pengembangan perusahaan. PDAM mengelola dana Investasi yang cukup besar dan bersumber dari investasi jangka panjang. Manajemen dalam hal ini diperhadapkan pada dua pilihan yang sulit dan bersamaan terjadinya serta memiliki tingkat kepentingan dan startegis yang sama. Yaitu, pembenahan secara internal, serta bagaimana mengembangkan investasi dimasa datang dengan perolehan *Return Investament* yang memadai bagi perusahaan. PDAM juga menghadapi pilahan sulit dengan adanya tuntutan pelayanan terhadap masyarakat sebagai sebuah aktifitas yang bernilai sosial, karena konsekuensinya sebagai perusahaan milik Pemerintah Daerah.

#### **D. Komitmen Manajemen Terhadap Pengembangan Perusahaan**

Dari gambaran umum yang tersebut diatas, maka secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa untuk pengembangan perusahaan kedepan merupakan tanggungjawab moral bagi top manajemen yang memiliki tantangan cukup berat. Pengembangan perusahaan dapat dilihat berbagai perspektif. Baik dari sisi Investasi, Produksi, Distribusi, Keuangan, Personalia, maupun dari sisi pelayanan. Sekalipun terdapat pembedaan secara organisatoris, namun berdasarkan hasil analisis komitmen manajemen terhadap pengembangan perusahaan, maka diperoleh gambaran bahwa pengembangan yang dilakukan di PDAM sekarang ini masih pada tataran untuk membenahi manajemen secara internal, atau dapat dikatakan untuk tujuan internal, seperti penjualan, market share, dan laba. Atau dalam teori manajemen keuangan disebut sebagai pendekatan untuk tujuan laba. Dari perspektif ini maka ada sisi lain yang menunggu aktifitas PDAM yaitu kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) atau deviden. Dengan gambaran ini maka dapat dikatakan bahwa Komitmen terhadap pengembangan perusahaan harus dilihat dalam perspektif hubungan *Prinsipal-agent* yang baru mulai dikembangkan perusahaan PDAM dewasa ini. Hal ini terkait dengan *Political Will* yang dalam hal ini berposisi sebagai *Agent*. Kenyataan ini menimbulkan kesan bahwa tanggungjawab pengembangan perusahaan bukan hanya dipikul oleh manajemen semata, akan tetapi menjadi tanggungjawab kolektif

*prinsipal dan Agent* atau Menejemen dengan Pemilik Perusahaan. Kondisi ini terjadi bagi seluruh PDAM di Indonesia.

### **1.3 Komitmen Menejemen Bidang Keuangan**

Komitmen menejemen bagi Direktur Keuangan PDAM Kota Makassar, adalah ; *Mewujudkan Profesionalisme Pengelolaan Keuangan Perusahaan*, sedangkan Misi dari Direktur Keuangan adalah:

1. Mengintegrasikan sistem penganggaran dengan rencana pembiayaan yang didukung dengan analisa dan evaluasi yang melembaga
2. Meningkatkan kinerja keuangan perusahaan
3. Melaksanakan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan perusahaan
4. Menciptakan sumber daya manusia yang profesional dibidangnya

Dari Komitmen tersebut diatas, maka strategi yang dikembangkan oleh pihak direksi keuangan adalah;

1. Penyempurnaan sistem data base keuangan yang terintegrasi antara bagian terkait
2. Pelaksanaan RKAP secara utuh dan konsekuen
3. Penempatan sumberdaya manusia sesuai keahlian dan kompetensi

### **A. Komitmen Menejemen Bidang Keuangan Terhadap Bidang Kerja**

Menejemen Keuangan PDAM, secara keseluruhan diperhadapkan pada permasalahan financial yang umum terjadi pada PDAM diseluruh Indonesia adalah ; Reskeduling Hutang PDAM, Cost recovery investment, serta tuntutan deviden dengan ownership (pemilik) dalam hal ini adalah Pemerintah Kota Makassar. Sebagai konsekuensi dari Komitmen menejemen dibidang keuangan maka, langkah-langkah yang dilakukan adalah aspek kebijakan yang meliputi; penegakkan aturan perusahaan, disiplin anggaran, serta reword bagi karyawan dibidang keuangan. Bidang kerja untuk bagian Keuangan di PDAM secara otomatis berhubungan dengan keuangan. Bagian yang berada dibawah Direktur Keuangan adalah Bagian perbendaharaan, dan bagian Anggaran. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut maka pihak menejemen tetap berupaya meningkatkan kinerja Karyawan dengan mengutamakan sikap profesionalisme karyawan dengan menempatkan Karyawan yang memiliki kemampuan dan kompetensi dibidang kerjanya. Selain itu, pihak menejemen juga meningkatkan SDM Karyawan dengan melalui pelatihan, dan pendidikan yang berhubungan dengan bidang kerjanya.

### **B. Komitmen Menejemen Bidang Keuangan Terhadap Kelancaran Kerja**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dibagian keungan, maka kelancaran kerja menjadi penting, bagi pihak menejemen langkah ini dilakukan dengan sikap disiplin, dan kecintaan terhadap pekerjaannya. Hal ini karena bidang

keuangan membutuhkan karyawan yang memiliki sikap dan mental yang baik sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disamping itu juga dengan adanya sistem kerja yang terintegrasi maka, akan menjamin kelancaran kerja baik diinternal bidang maupun dengan bidang lainnya. Sistem integrasi ini menjadi komitmen manajemen bidang keuangan untuk meningkatkan efektivitas, dan efisiensi pekerjaan maupun anggaran dan pembiayaan, dengan adanya disiplin juga demikian. Disiplin yang dimaksud adalah disiplin terhadap pekerjaan maupun disiplin dengan penggunaan anggaran bagi seluruh bidang organisasi. Karena itulah kebijakan dari Manajemen menjadi patokan dalam mengembangkan karyawan di PDAM.

### **C. Komitmen Manajemen Bidang Keuangan Terhadap Pelayanan**

Secara Organisatoris, bidang keuangan lebih banyak berfokus pada permasalahan internal perusahaan, sehingga orientasinya terhadap pelayanan kepada masyarakat lebih banyak dilakukan pada bagian Umum, atau customer services (CS), namun demikian secara keseluruhan aktivitas karyawan PDAM Kota Makassar akan menyentuh pada pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat, hal ini karena sifat perusahaan sebagai perusahaan yang bergerak dibidang Jasa.

### **D. Komitmen Manajemen Terhadap Pengembangan Perusahaan**

Pengembangan perusahaan kedepan menjadi visi yang harus dicapai PDAM Kota Makassar, hal ini tentunya melalui upaya pembenahan secara internal, guna mencapai visi tersebut. Untuk menjadi perusahaan yang bedaya saing

global, maka pembenahan internal atau *internal recovery* sebagai langkah awal yang dilakukan secara hati-hati dan bijaksana. Pembenahan internal ini ditindaklanjuti, dengan peningkatan penjualan, market share, guna memperoleh laba. Ini juga terkait dengan bagaimana mereskeduling Hutang PDAM, serta mereturn investasi di PDAM, sehingga akan menjadi Perusahaan yang berdaya saing. Karena investasi di PDAM tidak selamanya mengharapkan investasi yang bersumber dari *Pinjaman* sehingga memberatkan perusahaan. Ini yang kemudian menjadi tugas dan beban bagi pihak manajemen dalam upaya Pengembangan Perusahaan kedepan.

## **2. Pendidikan dan Latihan**

Peningkatan kualitas karyawan melalui pendidikan dan latihan dilakukan dengan dua metode, yaitu :

### **a. Metode off the job**

Metode off the job adalah diklat yang dilaksanakan di luar perusahaan dengan cara melakukan kerjasama beberapa instansi terkait yang menangani masalah pelatihan, seperti Akademi Tirta Wiyata Magelang, BPAB dan PLP Wiyung Surabaya, PERPAMSI Pusat, BPKP Pusat, Departemen PU, serta Profesional dibidang Keuangan. Pada mulanya pihak manajemen perusahaan mengirim sejumlah karyawan untuk mengikuti pelatihan tersebut, yang tersebar di wilayah Pulau Jawa, seperti di ITB Bandung, ITS Surabaya, Universitas Gadjah Mada, dan Balai Diklat lainnya, namun dengan



perkembangan Wadah perusahaan Air Minum di Indonesia yaitu PERPAMSI, maka pelatihan tersebut kini telah dapat dilakukan di Wilayah Makassar. Adapun Program pelatihan tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu;

### **2.1 Bidang Teknik**

1. Produksi
2. Operator Pompa dan Genset
3. Mekanikal dan Elektrikal
4. Perpipa-an Transmisi/Distribusi dan Pemasangan Instalasi Pelanggan
5. Meter Air
6. Penanggulangan Kehilangan Air
7. Pengawasan Teknik.

### **2.2 Bidang Keuangan**

1. Penyusunan Anggaran PDAM
2. Akuntansi
3. Analisa Laporan Keuangan
4. Perhitungan Tarif

### **2.3 Bidang Umum**

1. Hubungan Langgan
2. Mnejemen Asets
3. Kepersonaliaan
4. Satuan Pengawasan Interen
5. Outbound (leadership,team work, self confidence dan communication skill)

bentuk pelatihan dengan metode off the job yang diberikan berupa :

- 1) Teknik presentase informasi, yaitu bentuk pelatihan berupa ceramah dan diskusi yang bertujuan untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan yang lebih mendalam secara teoritis agar sebelum terjun ke lapangan sudah dapat mengetahui apa-apa yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara melaksanakannya.
- 2) Teknik simulasi, yaitu bentuk pelatihan yang menggunakan alat peragaan bertujuan agar karyawan dapat mengetahui cara-cara kerja secara visual dan ini akan membantu kita ketika karyawan diperhadapkan pada kenyataan di lapangan.

b. Metode On the Job Training

Pelaksanaan metode ini berlangsung dilingkungan perusahaan dengan pembimbing pelatihan adalah karyawan senior yang ahli dibidangnya. Bentuk pelatihan ini adalah membrikan contoh praktek pekerjaan yang baik dan benar. Materi pelatihan ini dilakukan dengan aplikasi langsung dari jenis pekerjaan pada bidang masing-masing yang diikuti oleh karyawan.

**3. Materi Pelatihan Yang Diikuti Karyawan PDAM**

Materi Pelatihan yang diikuti oleh Karyawan PDAM Kota Makassar dapat dibagi dalam tiga bidang yaitu Bidang Tekni, Bidang Keuangan, dan Bidang Umum. Masing-masing dapat djelaskan pada sebagai berikut:

Tabel 16. Materi Pelatihan

## Daftar Materi Pelatihan PDAM

| BIDANG  |                                      |                                      |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Teknik  | Keuangan                             | Umum                                 |
| 1. Sumber air dan bangunan penyadap                         | Petunjuk Penyusunan anggaran         | Peran seksi Hula                     |
| 2. Unit operasi dalam pengolahan air                        | Fungsi laporan keuangan              | Pengertian pemasaran                 |
| 3. Penilaian kinerja instalasi                              | Analisa laporan keuangan             | Fungsi dan tujuan                    |
| 4. Unit proses dlm pengolahan                               | Biaya penyusutan                     | Penyusunan program                   |
| 5. Monitoring kualitas air dan manajemen Lab                | Csh flow                             | Penyuluhan masyarakat                |
| 6. Pengenalan pengolahan air                                | Hubungan pendapatan dengan cash flow | Survey calon pelanggan               |
| 7. Peralatan pembubuhan                                     | Pengadaan dan pengeluaran barang     | Prosedur pemasangan baru             |
| 8. Desinfeksi   | Kartu stock barang                   | Prosedur ganti meter                 |
| 9. Peralatan listrik dan mesin penyediaan air bersih        | Pembukuan stock barang               | Pelaporan                            |
| 10. Pengenalan pompa, hidropor                              | Laporan stock barang                 | Prosedur pembacaan meter             |
| 11. Panel listrik   | Proses pengembalian barang           | Pembukuan penagihan rekening non air |
| 12. Konfigurasi starter                                     | Data pokok aktiva                    | Strategi pelayanan                   |
| 13. Dasar-dasar kelistrikan                                 | Penyusutan aktiva                    | Strategi penagihan                   |
| 14. Pengenalan Per. Listrik dan mesin pada Inst. Air bersih | Pembuatan buku jurnal                | Menejemen persediaan logistic        |
| 15. Pengenalan pompa  | Pembuatan neraca lajur               | Perencanaan Produksi dan pengawasan  |
| 16. Pengenalan mesin diesel                                 | Laporan bulanan keuangan             | Teknik optimalisasi                  |
| 17. Proyeksi kebutuhan air                                  | Laporan rekening                     | Jenis dan jumlah persediaan          |

|  |  |   |
|--|--|---|
| 18. Identifikasi kebutuhan air                                       | Laporan posisi sambungan pelanggan       | Kebijaksanaan persediaan                                  |
| 19. Identifikasi pola fluakuasi pemakaian air an prinsip kontinuitas | Pembuatan buku besar                     | Fungsi dan struktur Organisasi                            |
| 20. Jaringan perpipan dan fungsi reservoir                           | Laporan rekening                         | Peran seksi-seksi   |
| 21. Pengenalan hidrolika dan tekanan air                             | Laporan Rugi/laba                        | Uraian pekerjaan dan analisa pekerjaan Pengembangan Karir |
| 22. Kualitas material  | Rasio-rasio keuangan                     | Motivasi kerja  |
| 23. Administrasi teknik  | Forecasting analisis                     | Dasar-dasar pemeriksaan dan norma SPI                     |
| 24. Sistem kerja meter air   | Strategi pembiayaan investasi            | Penyusunan program kerja                                  |
| 25. Persyaratan meter air  | Evaluasi kinerja PDAM                    | Peraturan personalia                                      |
| 26. Kemampuan ukur meter   | Kebijaksanaan pembangunan ekonomi daerah |   |
| 27. Prosedur pelaksanaan peneraan                                    | Peraturan tarif                          | Sistem penggajian   |
| 28. Prosedur penyegelan meter  | Sistem tarif                             | Teknik dan tatacara pengukuran kinerja                    |
| 29. Reparasi meter   |  | Dasar-dasar SPI   |
| 30. Pemeliharaan meter air   |  | Kertas kerja pemeriksaan dan laporan pemeriksaan          |
| 31. Histori meter  |  |   |
| 32. Neraca air   |  |   |
| 33. Tujuan program pengendalian kehilangan air                       |  |   |
| 34. Indikasi dan penyebab kehilangan air                             |  |   |
| 35. Metode pemeriksaan kebocoran                                     |  |   |
| 36. Menggambar letak kebocoran                                       |  |   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 37. Pencegahan kebocoran                     |  |  |
| 38. Skala pentahapan proyek                  |  |  |
| 39. Dasar pengawasan dan pengendalian proyek |  |  |
| 40. Tugas dan fungsi pengawas                |  |  |
| 41. Teknik pengawasan dan pengendalian       |  |  |
| 42. Schedule pelaksanaan                     |  |  |

Sumber Data : Litbang PDAM 2006

Dari keseluruhan materi yang dilaksanakan dilingkungan PDAM kota Makassar dapat dikatakan telah memenuhi kebutuhan dalam rangka pengembangan Karyawan. Hal ini materi pelatihan telah disesuaikan dengan bidang kerja dan kenyataan yang ada didalam perusahaan. Kegiatan ini juga ditunjang oleh instruktur, yang berpengalaman serta dikelola oleh Badan Diklat yang profesional baik interen PDAM dalam hal ini adalah Balitbang PDAM dan PERPAMSI pusat yang berpengalaman dibidang usaha Air Minum, sehingga dapat dikatakan bahwa Materi Diklat telah sesuai dengan Bidang Kerja di PDAM.

Sedangkan Pelatihan yang diikuti oleh Menejemen adalah Pelatihan Menejemen tingkat Dasar, tingkat menengah, dan tingkat lanjutan. Pelatihan ini diikuti dengan tujuan untuk persiapan promosi jabatan dilingkungan PDAM. Materi pada diklat ini meliputi; Perilaku, kemampuan menejerial, serta materi Kepemimpinan Korporasi. Diklat ini biasanya dilaksanakan oleh Badan

Diklat PERPAMSI, LEMHANAS, yang bekerjasama dengan Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, dan Universitas lainnya.

#### **4. Komitmen Karyawan**

Sebagai ikatan psikologis, maka komitmen karyawan yang dibangun di perusahaan PDAM Kota Makassar adalah :

- a. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap kebijakan manajemen dengan cara menggali respon karyawan atas aturan manajemen yang sesuai dengan bidang kerja masing-masing, sehingga melahirkan kecintaan terhadap tugas dan pekerjaannya.
- b. Meningkatkan loyalitas karyawan atas efektivitas kerja dengan cara meneliti hasil kerja dengan target kerja. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah karyawan dapat memahami dengan baik apa yang dicapai dari penugasan pokok oleh perusahaan maupun pekerjaannya yang sesuai dengan visi misi perusahaan.
- c. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pelayanan kepada masyarakat maupun pelanggan, sebagai perusahaan maka karyawan harus memahami posisi sebagai pencari laba dan sebagai pelayan masyarakat.

#### **D. Analisis dan Pembahasan Kuesioner**

Dalam analisis dan pembahasan hasil kuesioner akan disajikan penilaian responden terhadap pengembangan karyawan dengan variabel-variabel. Komitmen manajemen, pendidikan dan pelatihan, serta komitmen

karyawan. Disamping itu juga akan dianalisa Penilaian Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan dari PDAM Kota Makassar.

### 1. Penilaian Responden Terhadap Komitmen Manajemen

Tabel 17. Penilaian Responden terhadap Komitmen Manajemen

| Indikator  | Jawaban             | Jumlah | Persentase (%) |
|--|---------------------|--------|----------------|
| 1. Komitmen manajemen terhadap bidang kerja                | a. Sangat sesuai    | 63     | 73             |
|  | b. Sesuai           | 15     | 17             |
|  | c. Kurang sesuai    | 5      | 6              |
|  | d. Tidak sesuai     | 3      | 3              |
|  |                     | 86     | 100            |
| 2. Komitmen manajemen terhadap kelancaran kerja            | a. Sangat memuaskan | 20     | 23             |
|  | b. Memuaskan        | 31     | 36             |
|  | c. Kurang memuaskan | 11     | 12             |
|  | d. Tidak memuaskan  | 24     | 27             |
|  |                     | 86     | 100            |
| 3. Komitmen manajemen terhadap pelayanan kepada masyarakat | a. Sangat memuaskan | 20     | 23             |
|  | b. Memuaskan        | 31     | 36             |
|  | c. Kurang memuaskan | 11     | 12             |
|  | d. Tidak memuaskan  | 24     | 27             |
|  |                     | 86     | 100            |
| 4. Komitmen manajemen terhadap pengembangan perusahaan     | a. Sangat sesuai    | 46     | 53             |
|  | b. Sesuai           | 21     | 24             |
|  | c. Kurang sesuai    | 13     | 15             |
|  | d. Tidak sesuai     | 6      | 6              |
|  |                     | 86     | 100            |

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner

Dari Tabel 13 tersebut diatas, untuk indikator komitmen manajemen terhadap bidang kerja sebanyak 63 responden yang menjawab sangat sesuai atau sebanyak 73%, sebanyak 15 responden menjawab sesuai atau 17%,

sementara itu jawaban kurang sesuai dari responden sebanyak 5 responden atau 6% dan jawaban tidak sesuai sebanyak 3 responden atau sebanyak 3%. Dari hasil tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen manajemen terhadap bidang kerja sudah sangat baik untuk pengembangan sumberdaya Organisasi. Hal ini terbukti dari dominasinya responden dalam memberikan jawaban tersebut.

Berdasarkan kuesioner yang ada, maka untuk mengetahui tingkat validitas kuesioner tersebut, maka harus diuji dengan menggunakan pengujian validitas yaitu dengan menggunakan analisis faktor (*analysis factor*) dengan model *principal component analysis (extraction method)*. Dari variabel komitmen manajemen yang mempunyai empat indikator pertanyaan, maka indikator komitmen manajemen terhadap bidang kerja mempunyai nilai *extraction* sebesar 0,906 ini berarti bahwa kuesioner tersebut dapat dikatakan valid karena nilai *extraction* lebih besar dari 0,5.

Indikator komitmen manajemen terhadap kelancaran kerja, salah satu upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen adalah kelancaran kerja karyawan. Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat jawaban responden yang sangat memuaskan sebanyak 20 responden atau 23%%, sebanyak 31 responden memberikan jawaban memuaskan atau 36%, sedangkan jawaban responden yang kurang memuaskan sebanyak 11 responden atau 12% serta jawaban yang tidak memuaskan sebanyak 24 responden atau sebanyak 27%.



Selanjutnya untuk indikator komitmen manajemen terhadap kelancaran kerja mempunyai nilai *extraction* sebesar 0,926 ini berarti bahwa kuesioner tersebut dapat dikatakan valid karena nilai *extraction* lebih besar dari 0,5.

Indikator komitmen manajemen terhadap pelayanan kepada masyarakat sebagai perusahaan Jasa maka faktor utama yang harus diperhatikan adalah bagaimana meningkatkan pelayanan kepada masyarakat atau konsumennya. Berdasarkan hasil kuesioner maka jawaban responden untuk indikator ketiga adalah sebanyak 52 orang memberikan jawaban sangat sesuai atau 60%, jawaban sesuai 19 orang atau 22%, sedangkan jawaban kurang sesuai sebanyak 12 orang atau 13%, dan jawaban tidak sesuai untuk indikator ini adalah 0,3 persen atau sebanyak 3 orang. Hal ini berarti bahwa Manajemen tetap berkomitmen untuk mengutamakan pelayanan kepada Masyarakat sebagai bagian dari Misi perusahaan, disamping orientasi bisnisnya sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pengelolaan air bersih di Kota Makassar.

Kemudian untuk indikator komitmen manajemen terhadap pelayanan kepada masyarakat mempunyai nilai *extraction* sebesar 0,951 ini berarti bahwa kuesioner tersebut dapat dikatakan valid karena nilai *extraction* lebih besar dari 0,5.

Indikator komitmen manajemen terhadap pengembangan perusahaan. Dari kuesioner yang diedarkan khusus untuk indikator empat maka jawaban

sangat sesuai sebanyak 53% atau 46 orang responden, sebanyak 21 orang memberikan jawaban sesuai atau 24%, sedangkan yang memberikan jawaban kurang sesuai sebanyak 13 responden atau 15%, serta jawaban tidak sesuai sebanyak 6 responden atau 6%. Hal ini mengindikasikan bahawa pihak manajemen sangat memperhatikan kemajuan perusahaan kedepan sebagai satu satunya perusahaan Air Minum memiliki daya saing Lokal. Oleh sebab itu dengan adanya komitmen manajemen maka akan dengan mudah perusahaan akan dikendalikan dengan menggunakan grand perencanaan yang matang dan ini harus didukung dengan kesiapan SDM yang handal sebagai sarat untuk bersaing dengan perusahaan jasa yang bergerak dibidang yang sama.

Kemudian untuk indikator komitmen manajemen terhadap pengembangan perusahaan mempunyai nilai *extraction* sebesar 0,981 ini berarti bahwa kuesioner tersebut dapat dikatakan valid karena nilai *extraction* lebih besar dari 0,5

## 2. Penilaian Responden Terhadap Pendidikan dan Pelatihan

Tabel 18. Penilaian Responden terhadap Pendidikan dan Pelatihan

| Indikator   | Jawaban             | Jumlah | Persentase (%) |
|---|---------------------|--------|----------------|
| 1. Metode Diklat dengan Bidang Kerja                        | a. Sangat memuaskan | 58     | 67             |
|   | b. Memuaskan        | 18     | 21             |
|   | c. Kurang memuaskan | 7      | 8              |
|   | d. Tidak memuaskan  | 3      | 3              |
|   |                     |        | 86             |
| 2. Materi Diklat dengan tingkat pendidikan yang disyaratkan | a. Sangat sesuai    | 41     | 48             |
|   | b. Sesuai           | 29     | 34             |
|   | c. Kurang sesuai    | 9      | 10             |
|   | d. Tidak sesuai     | 7      | 8              |
|   |                     |        | 86             |
| 3. Kesesuaian Diklat dengan pelayanan kepada masyarakat     | a. Sangat bisa      | 39     | 45             |
|   | b. Bisa             | 23     | 27             |
|   | c. Kurang bisa      | 17     | 20             |
|   | d. Tidak bisa       | 7      | 8              |
|   |                     |        | 86             |
| 4. Kesesuaian Diklat dengan Pengembangan Karir              | a. Sangat sesuai    | 48     | 58             |
|   | b. Sesuai           | 32     | 36             |
|   | c. Kurang sesuai    | 5      | 5              |
|   | d. Tidak sesuai     | 1      | 1              |
|   |                     |        | 86             |

Sumber : Data Diolah

Sebagaimana hasil kuesioner yang ditampilkan pada Tabel 14 diatas, maka masing-masing indikator dapat dilihat sebagai berikut

Indikator (1) Metode Diklat dengan Bidang Kerja. Dari 86 Kuesioner yang diwawancarai 58 orang memberikan jawaban sangat memuaskan atau 67%. Hal ini berarti bahwa Pendidikan dan Latihan yang dilaksanakan di PDAM Kota Makassar telah memenuhi kebutuhan dari bidang kerja dimasing-masing fungsi organisasi. Pendidikan dan latihan yang memegang peran strategis diharuskan dapat bersesuaian dengan bidang kerja perusahaan. Sementara itu 18 orang menjawab memuaskan atau 21 persen, dan jawaban kurang memuaskan sebesar 3 persen atau 3 responden. Dari jawaban responden selanjutnya dapat disimpulkan bahwa metode Diklat yang terapkan di PDAM Kota Makassar telah memenuhi bidang kerja. Hal ini juga tentunya disesuaikan dengan tingkat pendidikan yang disaratkan sebagaimana pada indikator selanjutnya.

Indikator (2) Kesesuaian Diklat dengan tingkat pendidikan yang disyaratkan. Dari hasil kuesioner yang ada, maka terdapat 41 orang memberikan jawaban sangat sesuai atau 48 persen. Hal ini berarti bahwa materi diklat yang disampaikan kepada para peserta diklat sudah disesuaikan dengan tingkat pendidikan yang disyaratkan. Selain itu 29 orang responden memberikan jawaban sesuai atau 34 persen, 9 orang responden memberikan jawaban kurang sesuai atau 10 persen, serta 7 orang responden menjawab bahwa materi diklat tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang disaratkan

atau 8 persen. Hal ini berarti bahwa dari 86 responden secara umum memberikan respon yang positif terhadap materi diklat dalam rangka mengembangkan potensi Karyawan sebagai bahagian dari pengembangan Karyawan di perusahaan PDAM Kota Makassar.

Indikator (3) Kesesuaian Diklat dengan Perubahan Kerja. Dari 86 kuesioner yang disampaikan kepada para karyawan PDAM, masing-masing memberikan jawaban yang bervariasi, yaitu 39 responden atau 45 persen menjawab bahwa Diklat yang diikuti oleh para Karyawan PDAM telah berdampak pada pekerjaan mereka. Hal ini berarti bahwa pendidikan dan latihan telah memberikan konsekuensi terhadap pekerjaan mereka, yaitu dengan adanya perubahan kerja dari Karyawan, dan inilah yang menjadi bagian dari upaya pengembangan karyawan di PDAM Kota Makassar. Selanjutnya 23 responden atau 27 persen memberikan jawaban sesuai. Artinya bahwa Pendidikan dan latihan yang dikembangkan di PDAM sudah menyesuaikan dengan bidang pekerjaan. 17 responden atau 20 persen dan 7 responden atau 8 persen menjawab tidak bisa. Hal ini berarti bahwa sedikit dari 86 orang Karyawan PDAM Kota Makassar yang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan belum membawa perubahan yang signifikan terhadap pekerjaan mereka.

Indikator (4) Kesesuaian Pendidikan dengan Pengembangan karir. Dari 86 kuesioner yang didarkan 48 responden atau 58 persen memberikan jawaban sangat sesuai. Sedangkan responden yang memberikan jawaban

kurang sesuai dan tidak sesuai masing- masing 5 orang atau 5 persen, dan jawaban tidak sesuai hanya 1 responden atau 1 persen. Ini berarti bahwa rata-rata Karyawan yang diikutkan dalam Pendidikan dan pelatihan sudah sesuai dengan pengembangan karir yang mereka inginkan. Atau dengan kata lain Pengembangan Karir bagi setiap Karyawan telah dijamin dengan adanya pendidikan dan Pelatihan.

Berdasarkan uji validitas dari empat pertanyaan mengenai pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di PDAM, maka dapat diketahui masing-masing nilai extraction sebesar 0,647 untuk pertanyaan pertama, 0,861 untuk pertanyaan kedua, 0,439 untuk pertanyaan ketiga dan 0,666 untuk pertanyaan keempat. Dari empat pertanyaan tersebut maka pertanyaan ketiga harus dikeluarkan dari model karena nilai extractionnya di bawah 0,5. Setelah pertanyaan ketiga dikeluarkan dari model, maka diperoleh masing-masing nilai extraction sebesar 0,896 metode diklat dengan bidang kerja, 0,959 materi diklat dengan tingkat kesesuaian yang disyaratkan dan 0,757 kesesuaian materi diklat dengan pembangan karir karyawan, jadi dapat diketakan bahwa ketiga pertanyaan yang diajukan merupakan valid.

### 3. Penilaian Responden terhadap Komitmen Karyawan

Tabel 19. Penilaian Responden terhadap Komitmen Karyawan

| Indikator   | Jawaban          | Jumlah | Persentase (%) |
|---|------------------|--------|----------------|
| 1. Komitmen kerja karyawan dengan bidang kerja                      | a. Sangat sesuai | 26     | 30             |
|   | b. Sesuai        | 41     | 49             |
|   | c. Kurang sesuai | 16     | 18             |
|   | d. Tidak sesuai  | 3      | 3              |
|   |                  | 86     | 100            |
| 2. Komitmen karyawan dengan komitmen manajemen                      | a. Sangat sesuai | 33     | 38             |
|   | b. Sesuai        | 48     | 56             |
|   | c. Kurang sesuai | 3      | 3              |
|   | d. Tidak sesuai  | 2      | 2              |
|   |                  | 86     | 100            |
| 3. Komitmen karyawan dengan peningkatan pelayanan kepada masyarakat | a. Sangat sesuai | 69     | 810            |
|   | b. Sesuai        | 11     | 13             |
|   | c. Kurang sesuai | 4      | 4              |
|   | d. Tidak sesuai  | 2      | 2              |
|   |                  | 86     | 100            |
| 4. Komitmen karyawan dengan pengembangan karyawan                   | a. Sangat sesuai | 64     | 75             |
|   | b. Sesuai        | 18     | 21             |
|   | c. Kurang sesuai | 4      | 4              |
|   | d. Tidak sesuai  | 0      | 0              |
|   |                  | 86     | 100            |

Sumber : Data Diolah

**Indikator (1)** Komitmen kerja karyawan dengan bidang kerjanya. Dari jawaban responden dapat dikatakan bahwa Karyawan PDAM Kota Makassar telah berkomitmen yang tinggi dalam memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal terbukti dari 26 orang responden atau 30 persen yang memberikan jawaban bahwa komitmen karyawan sangat sesuai dengan bidang pekerjaan mereka. 41 responden atau 49 persen menjawab sesuai

dan 16 responden atau 18 persen menjawab kurang sesuai serta sisanya 3 responden menjawab tidak sesuai. Hal ini berarti bahwa secara umum karyawan PDAM memiliki komitmen dan loyalitas terhadap bidang pekerjaan mereka.

**Indikator (2)** Komitmen karyawan dengan komitmen manajemen. Sebanyak 33 Karyawan atau 38 persen menjawab bahwa komitmen mereka dengan komitmen telah sejalan dengan pengembangan karyawan di PDAM, Sedangkan sisanya yang memberikan jawaban bahwa komitmen mereka kurang sesuai dengan komitmen manajemen hanya 3 responden atau 3 persen, serta yang menjawab tidak sesuai komitmen manajemen dengan komitmen mereka hanya dua karyawan atau 2 persen. Hal ini berarti bahwa kecintaan karyawan PDAM terhadap keberlangsungan (Going Concern) sangat baik dan inilah yang akan meningkatkan semangat kerja karyawan karena mereka mencintai pekerjaan yang diberikan.

**Indikator (3)** Komitmen Karyawan dengan Peningkatan pelayanan. 69 Karyawan atau 80 persen memberikan jawaban bahwa komitmen mereka sudah sangat sesuai dengan keinginan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. 11 karyawan memberikan jawaban sesuai, serta jawaban kurang sesuai 4 responden atau 4 persen, dan sisanya 2 responden menjawab tidak sesuai. Hal ini berarti bahwa hanya sedikit saja karyawan PDAM Kota Makassar yang tidak peduli dengan pelayanan kepada masyarakat. Ini menunjukkan bahwa sebagai perusahaan jasa maka konsep pelayanan yang



baik akan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan, dan ini tidak terlepas dari kecintaan mereka dan pemahaman mereka terhadap Visi misi perusahaan PDAM Kota Makassar.

**Indikator (4)** Komitmen Karyawan dengan pengembangan Karyawan. Dari 86 responden 64 orang atau 75 persen memberikan jawaban bahwa Komitmen mereka untuk mendukung Pengembangan karyawan di PDAM Kota Makassar sangat sesuai, 18 karyawan menjawab sesuai, dan hanya 4 karyawan yang menjawab kurang sesuai. Hal ini berarti bahwa secara keseluruhan Karyawan di PDAM Kota Makassar telah mendukung sepenuhnya program pengembangan karyawan.

Dari empat pertanyaan mengenai komitmen manajemen, masing-masing mempunyai nilai extraction di atas 0,5 ini menunjukkan bahwa pengujian terhadap kuesioner yang ada dapat dikatakan telah valid

#### 4. Penilaian Pelanggan terhadap Kualitas Pelayanan

Tabel 20. Penilaian Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan PDAM

| Indikator   | Jawaban             | Jumlah | Persentase (%) |
|---|---------------------|--------|----------------|
| 1. Pelayanan PDAM pada saat Permohonan Pemasangan Baru (Waktu, birokrasi, Biaya)  | a. Sangat memuaskan | 65     | 65             |
|   | b. Memuaskan        | 28     | 28             |
|   | c. Kurang memuaskan | 4      | 4              |
|   | d. Tidak memuaskan  | 2      | 2              |
|   |                     | 99     | 100            |
| 2. Pelayanan pada saat terjadi Kebocoran (Waktu, sikap, tindakan, mutu pekerjaan) | a. Sangat memuaskan | 52     | 52             |
|   | b. Memuaskan        | 38     | 38             |
|   | c. Kurang Memuaskan | 5      | 5              |

|   |                     |    |     |
|---|---------------------|----|-----|
|   | d. Tidak Memuaskan  | 4  | 4   |
|   |                     | 99 | 100 |
| 3. Pelayanan pada saat Laporan Gangguan (Respon,waktu,tindakan) | a. Sangat memuaskan | 48 | 48  |
|   | b. Memuaskan        | 35 | 35  |
|   | c. Kurang Memuaskan | 10 | 10  |
|   | d. Tidak Memuaskan  | 6  | 6   |
|   |                     | 99 | 100 |
| 4. Pelayanan Distribusi (Waktu, kapasitas)                      | a. Sangat Memuaskan | 33 | 33  |
|   | b. Memuaskan        | 41 | 41  |
|   | c. Kurang Memuaskan | 18 | 18  |
|   | d. Tidak Memuaskan  | 7  | 7   |
|   |                     | 99 | 100 |

Sumber : Data Diolah

Dari data kuesioner yang disajikan pada tabel tersebut diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut;

**Indikator (1).** Pelayanan pada saat pelanggan bermohon mengajukan permohonan pemasangan baru. Hasil olahan kuesioner menunjukkan bahwa, 65% pelanggan merasa sangat memuaskan atas pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan ketika bermohon menjadi pelanggan baru. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pelayanan PDAM sudah sangat kondusif dengan makin berkembangnya tuntutan masyarakat terhadap optimalisasi pelayanan perusahaan kepada pelanggan dan masyarakat. Selain itu, 28% memberikan jawaban memuaskan. Berdasarkan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini maka secara keseluruhan pelayanan PDAM untuk indikator pertama telah mencapai 97% sangat memuaskan. Jawaban responden untuk

pelayanan yang kurang memuaskan dan tidak memuaskan disebabkan oleh faktor waktu, birokrasi dan biaya. Artinya bahwa waktu yang dibutuhkan pelanggan ketika mengajukan permohonan menjadi pelanggan sering terjadi *gap* antara perusahaan dengan pelanggan dan masyarakat lainnya. Berdasarkan data pelanggan PDAM tahun 2006, maka komposisi pelanggan antara pelanggan komersil dan pelanggan non komersil, maka dapat dikatakan bahwa, upaya PDAM sebagai perusahaan yang berhubungan dengan kebutuhan umum, maka secara keseluruhan 93% pelayanan PDAM adalah untuk pelanggan non komersil. Sedangkan pelanggan komersil hanya 7%, dengan cakupan pelayanan 70,51%. Dari segi birokrasi pelayanan, maka Karyawan di PDAM telah berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang maksimal karena sesuai dengan komitmen manajemen bahwa birokrasi pelayanan harus disederhanakan sehingga dapat mempermudah akses masyarakat terhadap pelayanan air bersih.

Dari sisi Biaya, maka PDAM memiliki kebijakan tentang klasifikasi pelanggan yang berdasarkan tingkat kemampuan pelanggan ataupun sektor usaha yang dimiliki pelanggan. Dengan adanya klasifikasi ini maka dapat mempermudah harapan masyarakat memperoleh layanan air bersih.

**Indikator (2)** Pelayanan pada saat terjadi kebocoran. Dari hasil survey terhadap keluhan yang sering disampaikan pelanggan kepada PDAM, maka Kebocoran menjadi keluhan yang paling banyak dikeluhkan. Dari hasil olahan kuesioner, terdapat jawaban sangat memuaskan sebanyak 52%, dan

memuaskan 38% memuaskan. Hal ini berarti bahwa tingkat penanganan keluhan kebocoran yang meliputi waktu penanganan, sikap dan tindakan serta mutu penanganan kebocoran, telah memenuhi harapan pelanggan ketika terjadi kebocoran pipa. Dengan berdasar pada alat ukur penelitian ini maka secara keseluruhan nilai dari jawaban kuesioner mencapai 90% telah memenuhi harapan pelanggan kalau terjadi kebocoran. Dari data keluhan kebocoran yang masuk di PDAM sebanyak 5.826 kebocoran pada tahun 2006, realisasi pekerjaannya mencapai 100% selesai dengan 0% keluhan pasca penanganan. Ini berarti bahwa, dari segi mutu penanganan serta waktu penanganan telah memenuhi harapan. Sedangkan 4% responden yang menjawab kurang memuaskan karena dilihat dari sisi sikap atau tindakan. Sikap dan tindakan yang sering dianggap terlambat akan mengakibatkan kerugian *sosial dan kerugian ekonomi*. Umumnya Mereka tersebar pada kalsifikasi Sosial A, soaial B, soaial C, Rumah tangga A, sampai rumah tangga D, serta usaha A an B, maupun industri A dan B. Hal ini berarti bahwa pihak menejemen perlu mempersiapkan mental Karyawan melalui Diklat Mental atau prilaku, diklat emotional, yang sekarang ini telah dilaksanakan di beberapa PDAM di Indonesia. Pendekatan semacam ini sangat perlu karena PDAM sebagai perusahaan Jasa harus memperbaiki sikap karyawan dalam pelayanannya sehingga pendekatan atau citra sebagai memberikan pelayanan sebaik-baiknya dapat terwujud dengan baik. Hal ini harus dipahami Karena, perubahan paradigma kelembagaan dari *Stocholder*

ke *Shareholder* mengharuskan PDAM melakukan intensifikasi pelayanan yang maksimal.

**Indikator (3)** Pelayanan pada saat laporan gangguan. Responden yang memberikan jawaban sangat memuaskan sebanyak 48%, memuaskan sebanyak 35%, kurang memuaskan dan tidak memuaskan masing-masing 10% dan 6%. Hal ini berarti bahwa ketika diterima laporan atas gangguan kebocoran, maka pelanggan diperhadapkan pada tiga instrumen pelayanan yaitu; bagaimana respon yang diterima, bagaimana waktu penanganan pelayanan yang mereka inginkan, serta tindakan dari pihak perusahaan. Dengan berdasar pada alat ukur penelitian ini maka, dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan jawaban responden tersebut telah mencapai 83% sangat memuaskan sehingga pola penanganan yang dilakukan perusahaan pada saat laporan gangguan telah mendapat respon yang positif dari pihak perusahaan. Dan 17% dari pelanggan yang menyatakan kurang memuaskan dan tidak puas karena masih terjadi *gap* dari instrumen respon dan waktu yang mereka inginkan dari penanganan setiap keluhan yang disampaikan ke PDAM.

**Indikator (4)** Pelayanan Distribusi. Dari data yang diolah, diperoleh jawaban responden yang memberikan jawaban sangat memuaskan 33%, memuaskan 41%, serta jawaban yang memuaskan 18%, jawaban tidak memuaskan 7%. Hal ini berarti bahwa tingkat akurasi dalam pengolahan data kuesioner mencapai 92% untuk jawaban sangat memuaskan dan memuaskan.

Sedangkan sisa 8% kuesioner yang menyatakan tidak puas. Responden yang menyatakan tidak puas, karena faktor kapasitas yang dilayani kurang merata disetiap zona ketika terjadi kekurangan distribusi air bersih pada musim kering. Umumnya Pelanggan yang membrikan tanggapan seperti ini adalah mereka yang dikalsifikasikan sebagai pelanggan Sosial dan Rumath tangga dan berada pada lokasi atau zona yang secara tekhnis kurang dijangkau oleh jaringan distribusi pipa yang hingga saat ini menjadi tantangan tersendiri bagi PDAM, dan tersebar di beberapa IPA yang dimiliki. Ketika terjadi kekeruhan pada setiap IPA , maka langkah yang diambil PDAM adalah menyiapkan terminal pelayanan dengan menggunakan mobil tanki air bersih untuk didistribusikan sesuai dengan titik kerawanan yang telah diketahui oleh PDAM.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan Komitmen Menejemen terhadap pengembangan karyawan di PDAM telah sejalan atau sesuai dengan Visi-Misi perusahaan yaitu bagaimana meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, agar tidak terjadi *gap* antara harapan perusahaan dengan harapan pelanggan. Hal ini telah dilakukan PDAM melalui intensifikasi dibidang pelayanan dengan penguatan perangkat organisasi baik SDM maupun fasilitas penunjang lainnya.
2. Komitmen menejemen terhadap bidang kerja . Secara keseluruhan telah sesuai dengan harapan karyawan dimana dalam hal ini Masing-masing bidang menejemen telah memiliki desain dan program yang disusun sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kemampuan perangkat organisasi termasuk karyawan. Hal ini karena PDAM memiliki sistem organisasi yang saling terkait antara bidang kerja sehingga mudah bagi menejemen melakukan evaluasi dan langkah-langkah pengembangan kedepan.

3. Komitmen manajemen dengan kelancaran kerja. Hasil uji validitas data menggambarkan bahwa tingkat kesesuaian dengan kelancaran kerja menunjukkan kesesuaian dengan komitmen manajemen dari semua bidang, telah memenuhi harapan Karyawan dalam meningkatkan kelancaran kerja karyawan di PDAM.
4. Komitmen manajemen terhadap Pelayanan masyarakat. Dari uji kuesioner menggambarkan bahwa tersebut maka, berbagai upaya telah dilakukan baik secara internal maupun secara eksternal.
5. Bidang Kerja dapat dikatakan sangat baik . Hal ini karena sebahagian besar responden memberikan jawaban yang signifikan dengan pertanyaan Kuesioner.
6. Komitmen manajemen terhadap Kelancaran Kerja. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa indikator ini sudah sesuai dengan upaya perusahaan untuk mengembangkan karyawan dengan komitmen dan upaya yang dilakukan sebagai respon atas pengembangan karyawan. Hal dapat dilihat upaya pihak manajemen dalam memberikan fasilitas pendukung.
7. Komitmen manajemen terhadap pelayanan kepada masyarakat. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa, tentunya pihak manajemen harus mempunyai komitmen yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Dari hasil penelitian, diperoleh bahwa pihak manajemen sudah sangat berupaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.



8. Komitmen manajemen terhadap pengembangan karyawan. Dalam rangka untuk menciptakan kompetensi karyawan PDAM maka pihak manajemen telah berupaya untuk melakukan langkah-langkah pengembangan dengan didasari oleh komitmen yang tinggi.
9. Variabel Pendidikan dan Pelatihan. Dari keseluruhan indikator Pendidikan dan Pelatihan dapat dikatakan bahwa sangat baik respon karyawan dengan dampak daripada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Adapun indikator dari pendidikan dan pelatihan dalam penelitian ini diantaranya Kesesuaian Materi Diklat dengan bidang kerja, masih harus ditingkatkan begitu pula dengan kesesuaian Diklat dengan pengembangan karir.. Kesemuanya memiliki hasil validitas yang memenuhi derajat kepercayaan.
10. Komitmen Karyawan. Variabel ini memiliki empat indikator yang keseluruhannya mempunyai tingkat validitas yang memenuhi syarat yaitu lebih besar 50 %. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen juga sangat dibutuhkan dalam pengembangan karyawan. Sebab tanpa komitmen mereka, maka tanggungjawab terhadap pengembangan perusahaan akan berkurang.

## **B. Saran**

Perusahaan Daerah sebagai milik Pemerintah Kota Makassar, tentunya banyak yang harus dibenahi. Pembenahan tersebut perlu dilakukan untuk merrespon keinginan Pelanggan pada satu sisi dan Masyarakat pada sisi yang lain. Sebagai perusahaan daerah maka kami dapat menyarankan kepada pihak manajemen sebagai berikut;

1. Sebaiknya pihak manajemen harus benar-benar meningkatkan kemampuan profesionalnya khususnya yang berhubungan dengan manajemen bisnis yang dikelola.
2. Pihak manajemen perlu meningkatkan dan mengefektifkan Komunikasi manajemen sehingga menghindari konflik manajemen yang mengakibatkan terjadi distorsi pada upaya pengembangan karyawan.
3. Pihak manajemen hendaknya dalam melakukan penempatan dan rekrutmen agar memperhatikan kompetensi dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

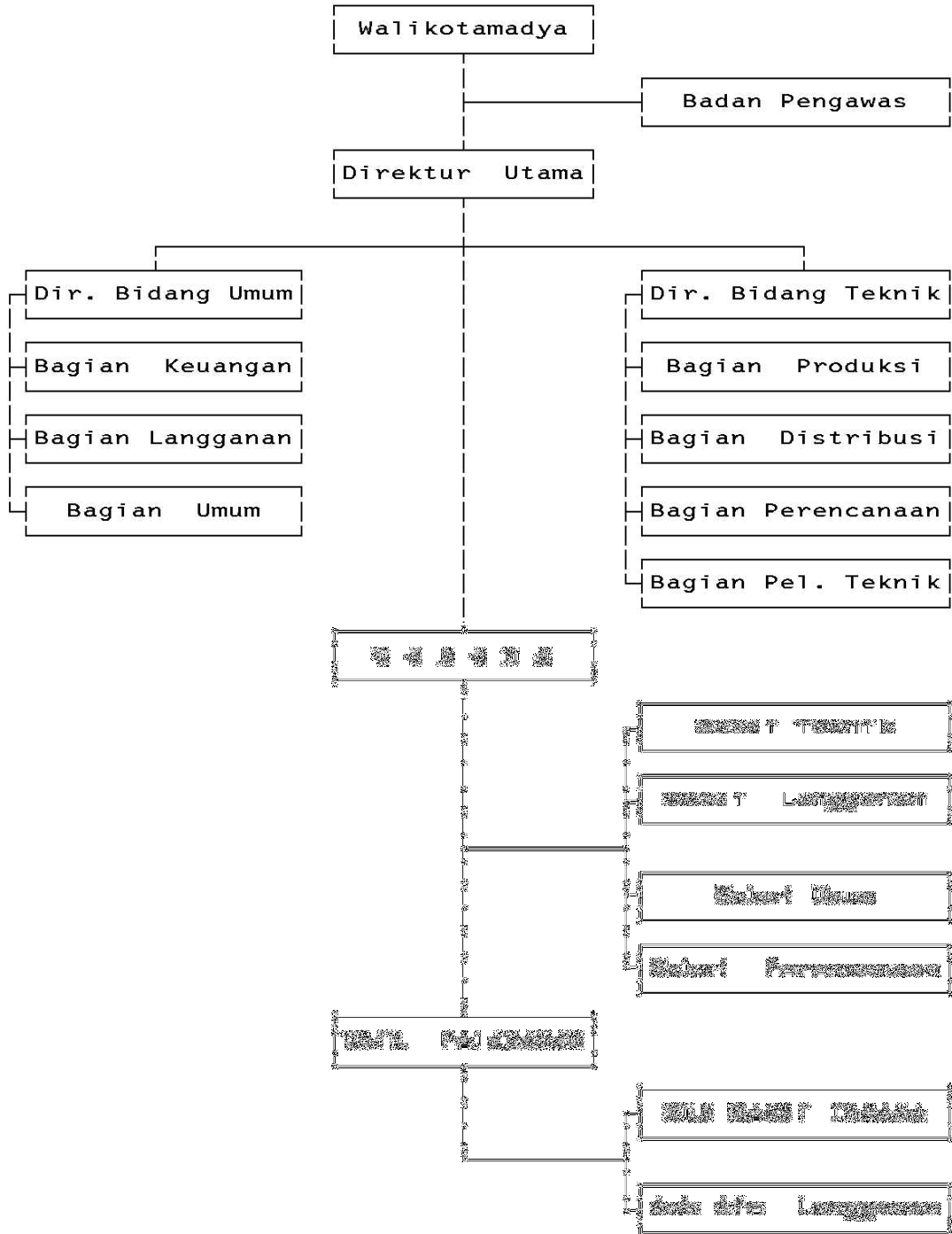
## DAFTAR PUSTAKA

- Alewine, T.C. 1999. *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*. Dalam Seri Manajemen Sumber Daya Manusia. Kinerja, Editor Timpe. A.D. Cetakan Keempat, PT. Alex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Amstrong, Michael, dan Murlis, 1995. *Salary Administration*. Terj. Rachmulyati, PT. Pustak Binaman Pressindo, Jakarta.
- Atmosoeprapto, Kisdarto, 2001. *Menuju SDM Berdaya*, Cet. II, Ellex Media Komputindo.
- Bernardian, John, 1998. *Human Resource Management: an Eksperental Approach*. Mencakup. Graw, Singapore.
- Cushway, 1996. *Performance management*. PT. Eleks Media, Jakarta.
- Darma Agus, 1999. *Manajemen Prestasi Kerja*, Rajawali Press, Jakarta.
- Desler, Gery, 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- , 1984. *Personnel Management*. Respon Publishing Company.
- Echois and Shadily, 2000. *Kamus Terjemahan Inggris Indonesia*. Edisi Ketiga. Cet. III, Gramedia, Jakarta.
- Flippo, Edwin, B. 1992. *Manajemen Personalia*. Jilid II, Terjemahan, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Gomes, Faustino, C. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1994. *Manajemen*. Edisi Kedua. Penerbit BP-PERASAAN UGM, Yogyakarta.
- , 1999. *Manajemen, Sumber Daya Manusia*. Penerbit Umara Books, Yogyakarta.

- Hasibuan, Malayu. 1997. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Penerbit Bumi Karsa, Jakarta, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Kast, F.E dan James E.R. 1995. *Organisasi dan Manajemen*. Jilid Ilmu Edisi Keempat Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Manullang, 1987. *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Miles, Raymond, 1975, *Theories of Management : Implications for Organizational Behavior and Development*. Hill Book Company, New York.
- Nawawi, Hadari, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- , 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Neadler, 1999. *The Hand Book of Human Resource Management*. Management Assosiation, New York.
- Pradiansyah, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Robbins, Stepen PNS, 1998. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, USA.
- Schuler, S. Randall and Jackson, E. Susan, *Human Resource Management (Positioning for the 21<sup>st</sup>)*. Jilid kedua. Alih Bahas Abdul Rasyid dan Peter.
- Siagian, Sondang Pengetahuan, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- , 1998. *Manajemen Abad 21*, Edisi Pertama, Bumi Aksara Jakarta.
- Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BP STIW YPKN Yogyakarta.
- Sirkula, Andrew, 1981. *Personal Administration and Human Resource Management*. Santa Barbara.

- Sudjana, 1997, *Metode dan Persaingan Bisnis 1. Budaya Perusahaan*. Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia Jakarta.
- Suradinata, 1996. *Ekonomi Pemerintah dalam Pembangunan*. Ramadhan, Bandung.
- Sutrisno, Triatmodjo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- , 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Personalia*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Tjiptoheryanto.P. 1996. *Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan Nasional*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Westermen, J. dan Pauline, D. 1997. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Suparman, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Gambar 1. Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, Tahun 2006



Sumber : PDAM Kota Makassar

## **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

### **Latar Belakang Pendirian**

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar merupakan Perusahaan Daerah Air Minum terbesar di Sulawesi Selatan yang memiliki kapasitas produksi 2.290 l/detik dan memiliki instalasi pengolahan air bersih termmodern di Indonesia Timur yaitu Instalasi V yang terletak di Kelurahan Tamarunang Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa dengan memanfaatkan sumber air baku dari bendungan serbaguna Bili-Bili.

Saat ini Perusahaan Air Minum Kota Makassar telah mampu melayani kebutuhan air bersih masyarakat Kota Makassar sebesar 52,43% dari jumlah penduduk yang menjangkau 65% dari luas wilayah Kota Makassar dengan menggunakan 5 (lima) instalasi pengolahan air bersih yaitu Instalasi I Ratulangi, Instalasi II Panaikang, Instalasi III Antang, Instalasi IV Maccini Sombala dan Instalasi V Somba Opu.

Instalasi I dibangun oleh pemerintah Kolonial Belanda pada tahun 1924 dengan kapasitas produksi 50 liter/detik, sumber air baku yang digunakan berasal dari Sungai Jeneberang. Pada tahun 1976, Instalasi II Panaikang dibangun berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat II Ujung Pandang Nomor 6 Tahun 1974, disahkan oleh Gubernur melalui Surat Keputusan Gubernur KDH Tingkat I Propinsi Sulawesi Selatan Nomor : 253/VI/1975 13 Juni 1975. Pada tahun 1985 dibangun Instalasi III Antang

dengan kapasitas produksi 20 liter/detik. Pada tahun 1989 dibangun peningkatan kapasitas produksi Instalasi II Panaikang menjadi 1000 liter/detik. Pada tahun 1992 Instalasi III Antang ditingkatkan kapasitas produksinya menjadi 40 liter/detik. Pada tahun 1993 dibangun lagi Instalasi IV Maccini Sombala dengan kapasitas produksi 200 liter/detik. Dan yang terakhir pada tahun 1984 dibangun Instalasi V sombo OPU selesai tahun 2000 dengan kapasitas produksi 1000 liter/detik.

Dari segi air baku, Instalasi I Ratulangi menggunakan sumber air baku dari sungai Jeneberang, Instalasi II dari Lekopancing sungai Maros, Instalasi III Antang dari saluran air baku Instalasi II Panaikang, Instalasi IV Maccini Sombala dari sungai Jeneberang dan Instalasi V Somba Opu dari Bendungan serba guna Bili-Bili.

Pada awal berdirinya yaitu pada tahun 1924 perusahaan bernama Gemente Waterleiding Bedrijtt, kemudian tahun 1945-1976 bernama Dinas Air Minum dan pada tahun 1976 menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kotadya Makassar. Perubahan nama dari Dinas Air Minum Kotamadya Makassar diawali dengan terbitnya Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 1974 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Dati II Makassar. Kemudian Peraturan Daerah ini disahkan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Propinsi Sulawesi Selatan melalui Surat Keputusan Nomor 253/VI/1975 tanggal 13 juni 1975, pelaksanaannya dilakukan dengan surat Keputusan Walikotamadya Dati II Makassar Nomor : 21/P.II/1976 tanggal 26 februari



1976 tentang pengalihan status Dinas Air Minum Kota Makassar, sekarang menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar terdiri atas badan pengawas beranggotakan 3 orang. Direksi terdiri atas direktur utama, direktur bidang teknik, direktur bidang umum dan keuangan. Direktur bidang teknik dan direktur bidang umum dan keuangan bertanggung jawab kepada direktur utama. Direktur bidang teknik membawahi 4 bagian yaitu bagian produksi, bagian distribusi, bagian peralatan teknik dan bagian perencanaan teknik. Direktur bagian umum dan keuangan membawahi juga 4 bagian hubungan langganan, bagian personalia, bagian umum dan bagian keuangan. Bagian pengolahan data, satuan pengawasan intern (spi), bagian penelitian dan pengembangan, satuan pengamanan dan unit pelayanan dibawah langsung direktur utama. Selanjutnya bagian hubungan langganan membawahi 3 seksi pelayanan langganan, seksi pengaduan dan seksi analisa dan program. Bagian personalia membawahi 2 seksi yaitu seksi administrasi pembinaan pegawai dan seksi kesejahteraan. Bagian umum membawahi 4 seksi yaitu seksi perbengkelan dan seksi perawatan, seksi gudang, seksi inventaris, seksi tata usaha dan humas. Bagian produksi membawahi 4 seksi yaitu seksi Instalasi II dan III, seksi I dan IV, seksi instalasi V dan seksi laboratorium IV. Bagian distribusi membawahi 4 seksi

yaitu seksi pengendalian supply air, seksi pemeliharaan dan pelayanan gangguan, seksi instalasi langganan, seksi administrasi teknik dan operasi. Bagian peralatan teknik membawahi 3 seksi yaitu seksi bengkel dan pengujian, seksi pengendalian peralatan, seksi perawatan dan pemeliharaan. Bagian perencanaan teknik membawahi 3 seksi yaitu seksi konstruksi dan jaringan, seksi perencanaan langganan, seksi pemetaan dan dokumen. Bagian pengolahan data membawahi 3 seksi yaitu seksi pengolahan data, seksi supervisor dan seksi pencatat meter. Bagian satuan pengawasan intern membawahi 2 seksi yaitu seksi evaluasi data dan pelaporan seksi pengembangan. Bagian satuan pengamanan membawahi 2 seksi yaitu seksi pengamanan kedalam dan seksi pengaman keluar. Unit pelayanan terdiri atas 10 unit pelayanan yaitu unit pelayanan Ratulangi, unit pelayanan Tamalanrea, unit pelayanan Panakukang, unit pelayanan Panaikang, unit pelayanan Antang, unit pelayanan Kima, unit pelayanan Biringkanaya, unit pelayanan Jongaya, unit pelayanan Minasa Upa. Unit pelayanan ini bertugas untuk mengkoordinir penagihan rekening air dan non air dan menyetor hasil penagihan ke Bagian Keuangan.

### **Sumber Daya Manusia**

Personalia Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar berjumlah 600 orang. Jumlah personalia berdasarkan status kepegawaian disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4. Jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Status Kepegawaian 5 tahun terakhir (Data Bagian Personalia PDAM Kota Makassar tahun 2004)

| No     | Status Kepegawaian   | Tahun |      |      |      |      |
|--------|----------------------|-------|------|------|------|------|
|        |                      | 2000  | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| 1      | Direksi              | 3     | 3    | 3    | 3    | 3    |
| 2      | Pegawai negeri sipil | 41    | 33   | 27   | 20   | 19   |
| 3      | Pegawai perusahaan   | 407   | 433  | 460  | 550  | 543  |
| 4      | Pegawai honorarium   | 12    | 20   | 33   | 30   | 38   |
| 5      | KJP                  | 39    | 91   | 78   | 2    | 29   |
| Jumlah |                      | 502   | 581  | 601  | 605  | 632  |

Sedangkan jumlah personalia berdasarkan fungsi/bagian pekerjaan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5. Jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Fungsi/bagian (Data Bagian Personalia PDAM Kota Makassar tahun 2004)

| No     | Keterangan             | Tahun |      |      |      |      |
|--------|------------------------|-------|------|------|------|------|
|        |                        | 2000  | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| 1      | Air Baku               | 22    | 19   | 20   | 20   | 19   |
| 2      | Pengolahan             | 79    | 92   | 93   | 93   | 115  |
| 3      | Transmisi & Distribusi | 98    | 125  | 137  | 137  | 102  |
| 4      | Administrasi/Keuangan  | 262   | 311  | 305  | 305  | 263  |
| 5      | Pengamanan             | 41    | 33   | 46   | 50   | 133  |
| Jumlah |                        | 502   | 580  | 601  | 605  | 632  |

## **Klasifikasi Pelanggan**

Berdasarkan tarif lama (tahun 2001), pelanggan diklasifikasikan ke dalam 13 kategori pelanggan yaitu :

- a. Sosial Umum (IA) terdiri atas : hydrat umum, kran umum, bak umum, kamar mandi umum dan WC umum.
- b. Sosial Khusus (IB) terdiri atas : yayasan sosial, rumah, sekolah negeri/swasta, panti asuhan/panti jompo, penitipan anak, rumah sakit/klinik pemerintah, rehabilitasi cacat, rumah ibadah, Puskesmas.
- c. Rumah tangga A (II A) yaitu rumah yang berfungsi hanya semata-mata sebagai tempat tinggal.
- d. Rumah tangga B (II B) rumah yang selain untuk tempat tinggal juga digunakan untuk mendapatkan keuntungan.
- e. Rumah tangga C (II C) rumah permanen, renovasi dan rumah tangga golongan ekonomi besar.
- f. Rumah tangga D (II D) rumah mewah, rumah tangga ekonomi elite.
- g. Kedutaan/Konsulat (II E)
- h. Instansi pemerintah (II F) terdiri atas kantor pemerintah, lembaga pemerintah, kolam renang pemerintah.
- i. Niaga kecil (III A) terdiri atas : kios, rumah makan, pedagang eceran, losmen/penginapan/wisma/pondok, kantor perusahaan, praktek dokter/bidan, rumah sakit swasta type D, service motor/mobil/elektronik,

rumah jasa/biro jasa, tempat kursus, toko percetakan, klinik swasta, salon/pangkas rambut, apotik/toko obat niaga kecil lainnya.

- j. Niaga besar (III B) terdiri atas : impor/ekspor, distributor/pedagang besar, night club, diskotik, steambath, supermarket, pasar swalayan, rumah sakit swasta type A/B, kolam renang umum swasta, service station, ekspediter, agen/Makassar, hotel/restoran, bengkel besar, BUMN/BUMD, pompa bensin, usaha besar lainnya.
- k. Industri kecil (IV A) yaitu menggunakan tenaga manusia berskala kecil dimana tempat usahanya tidak disiapkan secara khusus yaitu antara lain : kerajinan rumah tangga, sanggar seni, peternakan kecil, kerajinan tangan, usaha konveksi kecil, industri kecil lainnya.
- l. Industri besar (IV B) yaitu selain menggunakan tenaga manusia juga menggunakan tenaga peralatan mesin yang tempat usahanya disiapkan secara khusus yaitu antara lain : pabrik otomotif, pabrik es/cold storage, industri kapal, pabrik minuman/makanan, industri perikanan, pabrik kimia, perkayuan, peternakan besar, pertambangan, industri besar lainnya.
- m. Khusus terdiri atas : pelabuhan laut, pelabuhan udara, pelabuhan sungai, PLN (unit produksi).

Berdasarkan tarif baru (berlaku bulan April 2002) pengklasifikasian pelanggan menjadi 17 golongan yaitu :

- a. Sosial A (I A) adalah golongan pelanggan yang setiap harinya memberikan pelayanan kepentingan umum khususnya bagi masyarakat

yang berpenghasilan rendah antara lain : rumah ibadah, hydran umum, bak umum, kamar mandi dan WC umum.

- b. Sosial khusus (I B) adalah golongan yang setiap harinya memberikan pelayanan kepentingan umum khususnya bagi masyarakat serta mendapatkan sumber dana dari kegiatannya antara lain : yayasan sosial, rumah sekolah negeri/swasta, panti asuhan/panti jompo, penitipan anak, rumah sakit/klinik pemerintah, rehabilitasi cacat, rumah ibadah, Puskesmas.
- c. Sosial C (I C) adalah golongan pelanggan yang setiap harinya memberikan pelayanan kepentingan umum khususnya bagi masyarakat serta mendapatkan sumber dana dari sebagian besar atau seluruhnya dari kegiatannya antara lain : rumah sakit/klinik pemerintah, perguruan tinggi dan penitipan anak.
- d. Rumah Tangga A (II A) terdiri atas : rumah semi permanen, rumah sangat sederhana dan rumah tangga golongan ekonomi lemah.
- e. Rumah tangga B (II B) terdiri atas : rumah semi permanen, rumah tangga golongan ekonomi menengah.
- f. Rumah tangga C (II C) terdiri atas : rumah permanen, renovasi, dan rumah tangga golongan ekonomi besar.
- g. Rumah tangga D (II D) terdiri atas : rumah mewah, rumah tangga golongan ekonomi elite.
- h. Konsulat (II E) cukup jelas.

- i. Instansi pemerintah (II F) terdiri atas : kantor pemerintah/TNI – Polri, lembaga pemerintah/TNI – Polri dan sarana pemerintah/TNI – Polri.
- j. Balai latihan dan kantor swasta terdiri atas : balai latihan, asrama haji dan kantor swasta.
- k. Usaha kecil (III A) terdiri atas : warung, toko obat, sanggar seni, service motor, service elektronik kecil, salon/pangkas rambut, sub agen penjualan tiket, rumah toko, percetakan kecil, losmen, praktek umum/kebidanan, home industri, persewaan rental, jual beli barang bekas, meubel, kerajinan dan bengkel las.
- l. Usaha menengah (III B) terdiri atas : impor/ekspor, distributor/pedagang besar, night club, diskotik, steambath, supermarket, pasar swalayan, praktek kelompok/spesialis/rumah bersalin, kolam renang umum swasta, service station, ekspediter, agen/Makassar, hotel/restoran, bengkel besar, BUMN/BUMD, pompa bensin, show room sepeda motor, apotik, kantor perusahaan, yayasan, variasi mobil, panti pijat, kap salon besar, SPBU dua outlet, persewaan rental, bengkel las karoseri.
- m. Usaha besar (III C) terdiri atas : hotel berbintang, show room mobil, restoran, bioskop, supermarket, gudang rabat, department store, night club, diskotik, perusahaan ekspedisi, perusahaan pelayaran, perusahaan penerbangan, toko bear, apotik, kolam renang swasta, money changer, kantor perusahaan, percetakan besar, meubel, BUMN/BUMD dan perusahaan rental.

- n. Industri kecil (IV A) terdiri atas : kerajinan rumah tangga, peternakan kecil unggas, kerajinan tangan, dan industri kecil lainnya.
- o. Industri besar (IV B) terdiri atas industri otomotif industri perikanan/hasil laut, industri kimia, peternakan besar, pabrik minuman dan makanan, industri kapal, konveksi, industri logam, pengolahan hasil laut, pabrik es, cold storage, pertambangan dan industri besar lainnya.
- p. Khusus A (V A) terdiri atas : PT. Berdikari, Pertamina, Instalasi Sabutung, Pelabuhan Paotere, PLN/Unit Produksi, Primkopal, dan Pertamina Pelabuhan.
- q. Khusus B (IV B) terdiri atas : pelabuhan laut/udara Pertamina Unit PDN VII, penggunaan pipa yang dikomersilkan.

### **Tarif Air Minum**

Pada tanggal 15 Nopember 2001, Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 1301B.3a/XI/2001 tentang Peninjauan Air Minum. Berdasarkan Surat Keputusan Direksi tersebut, Walikota Makassar menyetujui kenaikan tarif air minum yang diusulkan oleh Direksi dengan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 74 Tahun 2001 tanggal 11 Desember 2001 tentang Pengesahan Keputusan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar. Tarif air minum baru yang mulai berlaku bulan April 2002, disajikan pada tabel di bawah ini :



Tabel 6. Tarif Air Minum PDAM Kota Makassar (Daftar tarif air tahun 2002 PDAM Kota Makassar)

| Klasifikasi Pelanggan     | A = Rp. 500 pemakaian air (M3) |           |           |        |
|---------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|--------|
|                           | 0 – 15 M                       | 16 – 30 M | 31 – 50 M | > 50 M |
| I A Sosial A              | 260                            | 280       | 300       | 550    |
| I B Sosial B              | 300                            | 400       | 400       | 900    |
| I C Rumah C               | 360                            | 460       | 1.120     | 1.780  |
| II A Rumah Tangga A       | 400                            | 700       | 1.500     | 2.500  |
| II B Rumah Tangga B       | 650                            | 1.000     | 1.800     | 2.800  |
| II C Rumah Tangga C       | 800                            | 1.100     | 2.300     | 3.800  |
| II D Rumah Tangga D       | 1.000                          | 1.300     | 3.000     | 5.750  |
| II E Konsulat             | 1.000                          | 2.000     | 4.000     | 7.000  |
| II F Instansi Pemerintah  | 1.000                          | 2.000     | 3.500     | 6.500  |
| II G Balai Latihan/Swasta | 1.140                          | 2.240     | 3.760     | 7.520  |
| III A Usaha A             | 2.500                          | 3.250     | 4.250     | 9.000  |
| III B Usaha B             | 6.000                          | 7.000     | 8.000     | 10.000 |
| III C Usaha C             | 6.350                          | 7.250     | 8.460     | 10.810 |
| IV A Industri A           | 2.750                          | 3.250     | 4.500     | 9.500  |
| IV B Industri B           | 7.500                          | 9.000     | 1.000     | 12.000 |
| V A Khusus A              | 12.500                         | 12.500    | 12.500    | 12.500 |
| V B Khusus B              | 15.000                         | 15.000    | 15.000    | 15.000 |

## Jumlah Pelanggan

Jumlah pelanggan mengalami peningkatan setiap tahun sebagaimana yang disajikan pada tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7 Jumlah peningkatan pelanggan pertahun dan jumlah kumulatif (Data bagian hubungan langganan per tahun 2004)

| No | Tahun | Penambahan Pelanggan | Jumlah Pelanggan |
|----|-------|----------------------|------------------|
| 1  | 1998  | 2.085                | 30.082           |
| 2  | 1989  | 786                  | 30.868           |
| 3  | 2000  | 615                  | 31.483           |
| 4  | 1991  | 1.817                | 33.300           |
| 5  | 1992  | 1.482                | 34.782           |
| 6  | 1993  | 1.535                | 36.317           |
| 7  | 1994  | 2.806                | .39.123          |
| 8  | 1995  | 7.347                | 46.470           |
| 9  | 1996  | 4.470                | 50.940           |
| 10 | 1997  | 3.115                | 54.055           |
| 11 | 1998  | 5.226                | 59.281           |
| 12 | 1999  | 6.093                | 65.374           |
| 13 | 2000  | 4.166                | 69.540           |
| 14 | 2001  | 8.063                | 77.603           |
| 15 | 2002  | 6.279                | 83.882           |
| 16 | 2003  | 7.134                | 91.016           |
| 17 | 2004  | 9.999                | 101.015          |

## **Pelaksanaan Pengembangan Karyawan**

Pengembangan karyawan yang secara teoritis dikemukakan umumnya meliputi, pendidikan pelatihan, promosi maupun penempatan. Namun demikian dalam penelitian ini kita ingin melihat sisi lain yang mendasari dilakukannya pengembangan karyawan.

### **a. Komitmen Manajemen**

Manajemen PDAM terdiri dari tiga direksi yaitu Direktur Utama, Direktur Umum dan Keuangan, serta Direktur Teknik. Dalam posisi sebagai *top manajemen* maka tentunya mereka harus melaksanakan visi dan misi perusahaan yang tentunya berdasar pada komitmen secara kolektif sebagai *top manajemen*. Pada komitmen secara kolektif sebagai top manajemen komitmen manajemen perusahaan PDAM Kota Makassar mengacu pada 3 aspek yang dapat dijabarkan untuk pengembangan karyawan ke depan. Ketiga aspek tersebut antara lain :

#### **1. Memberikan pelayanan air minum yang terbaik bagi masyarakat.**

Dengan komitmen seperti ini, maka perusahaan dapat menempuh langkah-langkah yang telah dilakukan yaitu memperbaiki mutu layanan kepada pelanggan melalui cara-cara sebagai berikut :

- Penyederhanaan paket pelayanan kepada calon pelanggan.
- Tanggap terhadap keluhan pelanggan
- Mempermudah jaringan pelayanan kepada masyarakat/pelanggan.
- Membina hubungan baik dengan pelanggan.

## 2. Menunjang pembangunan dan pelayanan perkotaan

Sebagai perusahaan pemerintah daerah maka tentunya sudah menjadi kewajiban perusahaan dalam menunjang pembangunan. Hal ini didukung dengan cara :

- Membantu penyediaan air bersih bagi masyarakat.
- Menjadi salah satu perusahaan daerah yang diharapkan memberikan kontribusi finansial bagi pemerintah.

## 3. Mewujudkan profesionalisme perusahaan

Guna menjadi sebuah perusahaan yang terkemuka dan berdaya saing global, maka perusahaan telah berkomitmen untuk menjaga profesionalisme karyawannya dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan dan masyarakat secara profesional, melalui profesionalisme kerja maupun pengelolaan perusahaan melalui :

- Pendidikan dan latihan
- Komitmen karyawan

Dengan cara seperti ini akan melahirkan budaya perusahaan yang profesional sehingga menunjang proses dari pada pengembangan karyawan.

### b. Pendidikan dan Latihan

Peningkatan kualitas karyawan melalui pendidikan dan latihan dilakukan dengan dua metode, yaitu :

#### 1) Metode *off the job*

Metode *off the job* adalah diklat yang dilaksanakan di luar perusahaan dengan cara melakukan kerjasama beberapa instansi terkait yang menangani masalah pelatihan, seperti BLKI dan Kantor Dinas Depnaker, dimana pihak manajemen perusahaan mengirim sejumlah karyawan untuk mengikuti pelatihan tersebut.

Adapun bentuk pelatihan dengan metode *off the job* yang diberikan berupa :

- a) Teknik presentase informasi, yaitu bentuk pelatihan berupa ceramah dan diskusi yang bertujuan untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan yang lebih mendalam secara teoritis agar sebelum terjun ke lapangan sudah dapat mengetahui apa-apa yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara melaksanakannya.
- b) Teknik simulasi, yaitu bentuk pelatihan yang menggunakan alat peragaan bertujuan agar karyawan dapat mengetahui cara-cara kerja secara visual dan ini akan membantu kita ketika karyawan diperhadapkan pada kenyataan di lapangan.

Adapun materi pelatihan dengan metode *off the job* yang diberikan meliputi :

- a) Tatalaksana administrasi berupa cara-cara pencatatan dokumen, pengarsipan dan peminjaman dokumen/arsip.

- b) Perlakuan akuntansi berupa cara-cara pencatatan penerimaan dan pengeluaran kas ke buku kas, tata cara pembuatan jurnal serta tata cara pembuatan laporan keuangan.
- c) Penanganan alat-alat sewa jasa pelabuhan.

## 2) Metode *on the job*

Pelaksanaan metode ini berlangsung di lingkungan perusahaan dengan pembimbing pelatihan adalah karyawan senior yang dianggap memiliki wawasan dan kemampuan dengan bentuk pelatihan yang diberikan adalah memperlihatkan contoh-contoh pekerjaan yang baik dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan kongkrit.

Adapun materi pelatihan dengan metode *on the job* yang diberikan meliputi :

- a) Pengelolaan alat-alat di gudang berupa pencatatan jumlah dan perawatan barang serta pencatatan pemasukan dan pengeluaran alat-alat dari gudang.
- b) Pengoperasian komputer berupa proses pengimputan data berdasarkan jenis dan karakteristik data, cara pengolahan data yang baik serta bentuk informasi olahan data yang tepat dan akurat.

- c) Sistem pengendalian berupa teknik pemeriksaan pekerjaan, proses pemeriksaan pekerjaan, proses pembuatan laporan hasil pemeriksaan pekerjaan.
- d) Sistem pelayanan berupa cara-cara berhubungan dengan konsumen (pengguna jasa), pencatatan kontrak penggunaan jasa pelabuhan serta syarat dan kriteria menciptakan kepuasan masyarakat pengguna jasa.

c. Komitmen Karyawan

Sebagai ikatan psikologis, maka komitmen karyawan yang dibangun di perusahaan PDAM Kota Makassar adalah :

1. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap kebijakan manajemen dengan cara menggali respon karyawan atas aturan manajemen yang sesuai dengan bidang kerja masing-masing, sehingga melahirkan kecintaan terhadap tugas dan pekerjaannya.
2. Meningkatkan loyalitas karyawan atas efektivitas kerja dengan cara meneliti hasil kerja dengan target kerja. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah karyawan dapat memahami dengan baik apa yang dicapai dari penugasan pokok oleh perusahaan maupun pekerjaannya yang sesuai dengan visi misi perusahaan.
3. Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pelayanan kepada masyarakat maupun pelanggan, sebagai perusahaan maka karyawan harus memahami posisi sebagai pencari laba dan sebagai pelayan masyarakat.

## Analisis dan Pembahasan Kuesioner

Dalam analisis dan pembahasan hasil kuesioner akan disajikan penilaian responden terhadap pengembangan karyawan dengan variabel-variabel. Komitmen manajemen, pendidikan dan pelatihan, komitmen karyawan.

### 1. Penilaian responden terhadap komitmen manajemen

Tabel  
Penilaian Responden terhadap Komitmen Manajemen

| <b>Indikator</b>   | <b>Jawaban</b>      | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|--|---------------------|---------------|-----------------------|
| 1. Komitmen manajemen terhadap bidang kerja                | a. Sangat sesuai    | 63            | 73                    |
|  | b. Sesuai           | 15            | 17                    |
|  | c. Kurang sesuai    | 5             | 6                     |
|  | d. Tidak sesuai     | 3             | 3                     |
|  |                     |               | 86                    |
| 2. Komitmen manajemen terhadap kelancaran kerja            | a. Sangat memuaskan | 20            | 23                    |
|  | b. Memuaskan        | 31            | 36                    |
|  | c. Kurang memuaskan | 11            | 12                    |
|  | d. Tidak memuaskan  | 24            | 27                    |
|  |                     |               | 86                    |
| 3. Komitmen manajemen terhadap pelayanan kepada masyarakat | a. Sangat memuaskan | 20            | 23                    |
|  | b. Memuaskan        | 31            | 36                    |
|  | c. Kurang memuaskan | 11            | 12                    |
|  | d. Tidak memuaskan  | 24            | 27                    |
|  |                     |               | 86                    |
| 4. Komitmen manajemen terhadap pengembangan perusahaan     | a. Sangat sesuai    | 46            | 53                    |
|  | b. Sesuai           | 21            | 24                    |
|  | c. Kurang sesuai    | 13            | 15                    |
|  | d. Tidak sesuai     | 6             | 6                     |
|  |                     |               | 86                    |



2. Penilaian responden terhadap pendidikan dan pelatihan

Tabel  
Penilaian Responden terhadap Pendidikan dan Pelatihan

| <b>Indikator</b>  | <b>Jawaban</b>      | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---|---------------------|---------------|-----------------------|
| 1. Metode Diklat dengan Bidang Kerja                        | a. Sangat memuaskan | 58            | 67                    |
|   | b. Memuaskan        | 18            | 21                    |
|   | c. Kurang memuaskan | 7             | 8                     |
|   | d. Tidak memuaskan  | 3             | 3                     |
|   |                     |               | 86                    |
| 2. Materi Diklat dengan tingkat pendidikan yang disyaratkan | a. Sangat sesuai    | 41            | 48                    |
|   | b. Sesuai           | 29            | 34                    |
|   | c. Kurang sesuai    | 9             | 10                    |
|   | d. Tidak sesuai     | 7             | 8                     |
|   |                     |               | 86                    |
| 3. Komitmen manajemen terhadap pelayanan kepada masyarakat  | a. Sangat bisa      | 39            | 45                    |
|   | b. Bisa             | 23            | 27                    |
|   | c. Kurang bisa      | 17            | 20                    |
|   | d. Tidak bisa       | 7             | 8                     |
|   |                     |               | 86                    |
| 4. Kesesuaian Diklat dengan Pengembangan Karir              | a. Sangat sesuai    | 48            | 58                    |
|   | b. Sesuai           | 32            | 36                    |
|   | c. Kurang sesuai    | 5             | 5                     |
|   | d. Tidak sesuai     | 1             | 1                     |
|   |                     |               | 86                    |

### 3. Penilaian Responden terhadap Komitmen Karyawan

Tabel  
Penilaian Responden terhadap Komitmen Karyawan

| <b>Indikator</b>  | <b>Jawaban</b>   | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---|------------------|---------------|-----------------------|
| 1. Komitmen kerja karyawan dengan bidang kerja                      | a. Sangat sesuai | 26            | 30                    |
|   | b. Sesuai        | 41            | 49                    |
|   | c. Kurang sesuai | 16            | 18                    |
|   | d. Tidak sesuai  | 3             | 3                     |
|   |                  |               | 86                    |
| 2. Komitmen karyawan dengan komitmen manajemen                      | a. Sangat sesuai | 33            | 38                    |
|   | b. Sesuai        | 48            | 56                    |
|   | c. Kurang sesuai | 3             | 3                     |
|   | d. Tidak sesuai  | 2             | 2                     |
|   |                  |               | 86                    |
| 3. Komitmen karyawan dengan peningkatan pelayanan kepada masyarakat | a. Sangat sesuai | 69            | 81                    |
|   | b. Sesuai        | 11            | 13                    |
|   | c. Kurang sesuai | 4             | 4                     |
|   | d. Tidak sesuai  | 2             | 2                     |
|   |                  |               | 86                    |
| 4. Komitmen karyawan dengan pengembangan karyawan                   | a. Sangat sesuai | 64            | 75                    |
|   | b. Sesuai        | 18            | 21                    |
|   | c. Kurang sesuai | 4             | 4                     |
|   | d. Tidak sesuai  | 0             | 0                     |
|   |                  |               | 86                    |

**PELATIHAN YANG DILAKSANAKAN  
OLEH PDAM**

**Bidang Tehnik**

| No | Nama Pelatihan  | Tujuan   | Materi  | Penunjang   | Tingkat Kesesuaian |
|----|---|--|---|---|--------------------|
| 1. | Produksi  | Memberikan pengetahuan dan keterampilan tentang prinsip-prinsip pengolahan Air, kualitas air, pengendalian kualitas air, sehingga dapat mengatasi produksi air dengan benar dan cepat dan menjamin peningkatan pelayanan mutu air kepada pelanggan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber air dan Bangunan penyadap.</li> <li>2. Unit Operasi dalam pengolahan air.</li> <li>3. Penilaian kinerja instalasi.</li> <li>4. Unit proses dalam pengolahan.</li> <li>5. Monitoring kualitas air.</li> <li>6. Manajemen Lab.</li> </ol>  | Studi kasus dan praktek   |                    |
| 2. | Operator Pompa & Genset                                     | Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan penanganan, pembubuhan dan pencampuran bahan kimia serta pengoperasian dan pemeliharaan Pompa   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengenalan pengolahan Air.</li> <li>2. Peralatan Pembubuhan.</li> <li>3. Desinfeksi.</li> <li>4. Peralatan Listrik &amp; Pmesin penyediaan Air bersih.</li> <li>5. Pengenalan Pompa, Hidropor, Genset dan mesin listrik.</li> <li>6. Panel Listrik.</li> <li>7. Konvegurasi starter.</li> </ol> | Studi kasus dan Praktek   |                    |
| 3. | Mekanikal dan Elektrikal                                    | Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang mekanik dan elektrik, sehingga dapat mendeteksi dan mengatasi gangguan mekanik dan elektrik   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dasar-dasar listrik</li> <li>2. Pengenalan peralatan listrik dan mesin pada int.air bersih</li> <li>3. Pengenalan pompa</li> <li>4. Pengenalan mesin diesel</li> </ol>  | Diskusi dan Praktek   |                    |
| 4. | Perpipaan Transmisi/Distribusi dan Pemsangan Inst. Pelangg. | Meningkatkan pengetahuan,kemampuan dan keterampilan bagian transmisi dan   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyeksi kebutuhan air</li> <li>2. Identifikasi pola fluktuasi</li> </ol>   | Praktek pemasangan jaringan,menggunakan alat longger dan manomter |                    |

|    |                             |  |  |   |  |
|----|-----------------------------|--|--|---|--|
|    |                             | distribusi tentang pencegahan kontaminasi pada pipa distribusi, perhitungan hidrolika pada jaringan perpipaan, sehingga kontinuitas aliran dan mutu air dapat dipertanggungjawabkan kepada pelanggan | <p>pemakaian air</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Jaringan perpipaan dan fungsi reservoir</li> <li>4. Pengendalian hidrolika dan tekanan air</li> <li>5. Kualitas material</li> <li>6. Administrasi teknik</li> </ol>   | Praktek pemeliharaan Flushing, Valve, Fitting, blow off, pressure gauge, hidran umum, kebocoran fisik |  |
| 5. | Meter Air                   | Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang meter air seperti persyaratan meter, peneraan, reparasi.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem kerja meter air</li> <li>2. Persyaratan meter air</li> <li>3. Kemampuan ukur meter</li> <li>4. Prosedur pelaksanaan peneraan</li> <li>5. Prosedur penyegelan meter</li> <li>6. Reparasi meter</li> <li>7. Pemeliharaan meter air</li> <li>8. Adm meter, dan histori meter</li> </ol>  | Praktek   |  |
| 6. | Pengendalian kehilangan Air | Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang pengoperasian alat deteksi kebocoran dan metode pengendalian kebocoran sesuai dengan kondisi.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neraca air</li> <li>2. Program pengendalian kehilangan air</li> <li>3. Indikasi dan penyebab kehilangan</li> <li>4. Pengawasan kehilangan air</li> <li>5. Metode pemeriksaan kebocoran</li> <li>6. Menggambar letak kebocoran</li> <li>7. Pencegahan kebocoran</li> <li>8. Tugas dan kewajiban satgas</li> <li>9. Pengenalan alat deteksi kebocoran</li> </ol> | Parkatek  |  |

