

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EVALUASI KINERJA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KABUPATEN SINTANG**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

**L A Z A R U S
NIM : 014 946 708**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**

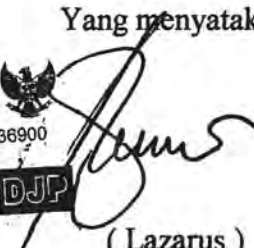
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sintang” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun rujukan telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, November 2010

Yang menyatakan



METERAI
TEMPEL
PAJAK PENGALAMAN ALAMORA
TOL
67DA3AAF281536900
ENAM RIBU RUPIAH
6000
DJP

(Lazarus)

NIM : 014946708

ABSTRACT

The Evaluation of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Performance at

Kabupaten Sintang

Lazarus

Universitas Terbuka

lazarus@yahoo.co.id

Key Words : Staff Performance, Public Service, PDAM

This research was done to know how the PDAM performance at kabupaten Sintang and its factors that influence the performance level of PDAM Kabupaten Sintang. There are two variables in this research, those are staff performance and public service. Dimension of the research variables include the technical ability, conceptual ability, interpersonal ability, service quality, productivity, responsiveness, accountability,

This research uses the qualitative descriptive approach. The research subjects 25 people consists of the leader and employees of PDAM, customer, community leaders, legislators, and NGO (Non Government Organization). Data collection methods done by documentation, interview, observation and questionnaire. Analysis of the data used is descriptive analysis and carried out inductively, the analysis by drawing conclusions on data gathered from specially shaped to the general shape, or reasoning.

Analysis of the results of this study shows that overall PDAM performance at Kabupaten Sintang is good. Indicators are 1) good service quality, 2) customer satisfaction, 3) prioritize services and have the ability to recognize the needs of society, 4) always consistently provides services and emphasized suitability between planning and results of activities, and 5) human resources who have the technical, conceptual, and interpersonal ability. Based on the research also found a few complaints from the public relating to services provided by PDAM. But PDAM Sintang tries to find solutions to solve all these complaints.

Factors that influence the performance of PDAM Kabupaten Sintang are factors of service quality, work discipline, creativity, responsibility, knowledge and human resources quality which is owned by PDAM Kabupaten Sintang.

ABSTRAK

Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sintang

Lazarus

Universitas Terbuka

lazarus@yahoo.co.id

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Pelayanan Publik, PDAM

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui mengenai kinerja PDAM kabupaten Sintang dan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja PDAM Kabupaten Sintang. Penelitian ini menggunakan dua variabel penelitian yaitu aspek kinerja pegawai dan pelayanan publik. Dimensi dari variabel penelitian tersebut antara lain adalah kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan hubungan interpersonal, kualitas pelayanan, produktivitas, responsivitas dan akuntabilitas.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian berjumlah 25 orang yang terdiri dari pimpinan beserta pegawai PDAM, pelanggan, tokoh masyarakat, anggota DPRD dan LSM. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi, wawancara, observasi dan kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan dilakukan secara induktif, yakni penganalisaan dengan cara menarik kesimpulan atas data yang berhasil dikumpulkan dari yang berbentuk khusus ke bentuk umum, atau penalaran.

Analisa dari hasil penelitian ini menunjukan bahwa secara umum kinerja PDAM Kabupaten Sintang adalah baik. Indikatornya adalah 1) kualitas pelayanan yang baik, 2) tercapainya kepuasan pelanggan, 3) memprioritaskan pelayanan dan memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, 4) selalu konsisten memberikan pelayanan dan selalu menekankan kesesuaian antara perencanaan dan hasil kegiatan dan 5) SDM yang memiliki kemampuan teknis, konseptual dan hubungan personal. Berdasarkan penelitian ditemukan juga beberapa keluhan dari masyarakat terkait dengan pelayanan yang diberikan PDAM. Tetapi semua keluhan tersebut berusaha dicari solusi dan pemecahannya oleh PDAM Kabupaten Sintang.

Faktor yang mempengaruhi kinerja PDAM Kabupaten Sintang adalah faktor kualitas pelayanan disiplin kerja, kreativitas, tanggungjawab, pengetahuan dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Sintang yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Sintang.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM ; Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Kabupaten Sintang**

Penyusun TAPM: Lazarus

NIM : 014946708

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal ; Sabtu/23 Oktober 2010

Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Eddy Suratman, SE, MA

NIP : 19677070 199202 1 001

Pembimbing II,



Dr. Licet Yodono B.I. M.Si

NIP : 19611231 198601 1 002

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu

Program Magister Administrasi Publik



Dra. Susanti, M.Si

NIP : 19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana



Susanti, M.Sc, Ph.D

NIP : 19520213 198503 2 001

v

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MEGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA : LAZARUS
NIM : 014946708
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PUBLIK
JUDUL TAPM : EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM (PDAM) KABUPATEN SINTANG

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu/23 Okto0ber 2010

Waktu : 10.00-12.00

Dan telah dinyatakan : LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji :

Nama : Dra. Susanti, M,Si

Penguji Ahli :

Nama : Dr. Roy V. Salomo, ~~M.Sc.Sc.~~ M. Soc. Sc.

Pembimbing I :

Nama : Prof. Dr. Eddy Suratman, SE, MA

Pembimbing II :

Nama : Dr. Liestyodono B.I. M.Si

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan YME atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti an tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini merupakan ungkapan pemikiran dan kajian peneliti mengenai Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sintang. Peneliti an tesis ini, merupakan syarat mencapai derajat kesarjanaan S2 pada Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini melibatkan berbagai pihak. Oleh sebab itu, peneliti ucapkan terima kasih dan penghargaan yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan, baik berupa dorongan semangat maupun sumbangan pemikiran, informasi, data, dan lain-lain. Semoga Tuhan YME membalas budi baik tersebut.

Selain itu, secara khusus peneliti mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas bantuan dan bimbingan yang telah peneliti terima, kepada:

1. Bapak Dr. Eddy Suratman, SE, MA selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Liestyodono B.I, M.Si. selaku dosen pembimbing II yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan peneliti demi menuju proses kesempurnaan sehingga peneliti an Tesis ini dapat terselesaikan.
2. Rektor Universitas Universitas Terbuka Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D.
3. Direktur Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D
4. Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Ibu Dra. Susanti,M.Si.
5. Kepala UPBJJ-UT Pontianak Bapak Ir. Edward Zubir MM
6. Direktur PDAM Kabupaten Sintang Bapak Hardianus Gana Suka, SE, yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan Penelitian di PDAM Kabupaten Sintang.

7. Seluruh dosen pengajar yang selalu membina dan mentransfer ilmu kepada peneliti dari awal perkuliahan hingga penyelesaian studi sehingga telah memberikan kontribusi ilmu dalam menambah wawasan, cara berpikir yang dapat dijadikan bekal dalam melaksanakan tugas sekembali dari studi ini.
8. Istri dan anak-anakku tercinta yang telah memberikan dukungan moril dan doa restu selama mengikuti pendidikan S2 di Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
9. Rekan-rekan seperjuangan di MAP-UT yang bersama-sama menempuh studi dalam suka dan duka, turut andil mendukung peneliti untuk tetap bersemangat menyelesaikan seluruh beban tugas.
10. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan moril maupun materil dalam menyusun tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan banyak terdapat berbagai kekurangan ataupun kesalahan yang disebabkan oleh keterbatasan data, waktu dan kemampuan penulis. Untuk itu, saran dan kritik sangat diharapkan. Akhirnya peneliti berharap semoga tesis ini dapat diterima dan bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Pontianak, November 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ABSTRAK	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR BAGAN	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	8
1. Kinerja	8

2.	Pelayanan Publik.....	29
3.	Konsep Perusahaan Air Minum.....	41
4.	Konsep Manajemen Strategik.....	45
B.	Kerangka Berpikir.....	51
C.	Definisi Konsep dan Operasional	52
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
A.	Desain Penelitian	54
B.	Subjek Penelitian	55
C.	Prosedur Pengumpulan Data.....	56
D.	Metode Analisis Data.....	57
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN		
A.	Gambaran Umum PDAM Kabupaten Sintang.....	58
1.	Visi dan Misi.....	59
2.	Struktur Organisasi	59
3.	Tempat Kedudukan, Sifat, Tujuan dan Lingkup Usaha PDAM Kabupaten Sintang	60
4.	Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan	61
5.	Jumlah Pelanggan dan Tarif PDAM Kabupaten Sintang	61
6.	Laporan Keuangan PDAM Kabupaten Sintang.....	64

B.	Analisa Kinerja PDAM Kabupaten Sintang	66
1.	Analisa Kinerja Pegawai PDAM Kabupaten Sintang...	66
2.	Analisa Sumber Daya Manusia.....	81
C.	Analisa Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	
	PDAM Kabupaten Sintang	106
1.	Kualitas SDM	106
2.	Disiplin Kerja.....	108
3.	Kreativitas	110
4.	Tanggungjawab.....	101
5.	Kualitas Layanan	113
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
A.	Simpulan.....	115
B.	Saran-saran.....	116
	DAFTAR PUSTAKA	118
	LAMPIRAN	122

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	51

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Jenjang Pendidikan dan Jumlah Pegawai PDAM Kabupaten Sintang	61
Tabel 4.2 Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Sintang	62
Tabel 4.3 Jumlah Pemakaian PDAM Kabupaten Sintang perbulan (m ³) ...	62
Tabel 4.4 Jumlah Tarif PDAM Kabupaten Sintang per Bulan Tahun 2009	63
Tabel 4.5 Perbandingan Tarif PDAM tahun 2009 dan 2010	64
Tabel 4.6 Laporan Rugi Laba PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009	65

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Sintang.....	122
Lampiran 2	Jenjang Pendidikan dan Jumlah Pegawai PDAM Kabupaten Sintang	123
Lampiran 3	Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Sintang	124
Lampiran 4	Jumlah Pemakaian PDAM Kabupaten Sintang perbulan (m ³)	125
Lampiran 5	Jumlah Tarif PDAM Kabupaten Sintang per Bulan Tahun 2009	126
Lampiran 6	Perbandingan Tarif PDAM Tahun 2009 dan 2010	127
Lampiran 7	Laporan Rugi Laba PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009	128
Lampiran 8	PEDOMAN WAWANCARA.....	129
Lampiran 9	TRANSKRIP HASIL WAWANCARA.....	134
Lampiran 10	PEDOMAN OBSERVASI.....	155
Lampiran 11	PEDOMAN KUISIONER.....	156
Lampiran 12	REKAPITULASI KUISIONER.....	158

Pemberian hak otonomi dimaksudkan pula untuk memberikan keleluasaan bagi Pemerintah Daerah agar dapat mengambil dan mengolah sumber-sumber keuangan daerah sendiri guna membiayai pelaksanaan pembangunan daerah. Sejalan dengan kebijaksanaan itu, keuangan daerah diupayakan dapat memantapkan tujuan pembangunan agar keuangan daerah semakin berperan dalam meningkatkan efisiensi dan pemerataan pembangunan, mendorong partisipasi aktif masyarakat dan swasta serta memperluas kesempatan kerja.

Pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan efisiensi penyelenggaraan otonomi daerah, perlu memperhatikan hubungan antara pemerintahan dan antarpemerintahan daerah, potensi serta keanekaragaman daerah. Aspek hubungan dan wewenang memperhatikan kekhususan dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Republik Indonesia.

Kewenangan yang begitu luas tentu akan membawa konsekuensi tertentu bagi daerah. Salah satu konsekuensinya adalah daerah harus mampu membiayai semua kegiatan pemerintahan dan pembangunan yang menjadi kewenangannya. Koswara (2000:5) menyatakan daerah otonom memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangannya sendiri. Isyarat bahwa PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar bagi pelaksanaan otonomi daerah menunjukkan bahwa PAD merupakan tolok ukur terpenting bagi kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan mewujudkan otonomi daerah.

Penyelenggaraan

Badan Usaha Milik Daerah merupakan salah satu sumber PAD untuk menggali dan mengembangkan potensi yang dimiliki daerah sebagai wujud dalam

pelayanan public yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi keuangan daerah. Badan Usaha Milik Daerah ini diwujudkan dalam bentuk Perusahaan Milik Daerah (Perusda).

Perusahaan daerah adalah badan usaha milik daerah yang merupakan pengelola kekayaan daerah yang dipisahkan, berwenang dan bertanggungjawab atas penyelenggaraan administrasi dan penggunaannya, sehingga perusahaan milik daerah merupakan bagian yang cukup penting dalam menunjang PAD, namun pada kenyataannya sebagai badan usaha milik pemerintah daerah dalam menambah pendapatan asli daerah masih relatif kecil bila dibandingkan dengan pajak daerah dan retribusi daerah, bahkan beberapa perusahaan menjadi beban Pemerintah Daerah (Devas, 1989 : 92). Penelitian Ahabsji, dkk (1987 : 2) mengungkapkan bahwa belum berperannya perusahaan daerah sebagaimana yang diharapkan disebabkan oleh tiga masalah pokok, yaitu masalah keuangan, personalia dan pengawasan.

Salah satu perusahaan milik daerah adalah PDAM. Pendirian perusahaan daerah (*public enterprise*) di Indonesia, termasuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) secara umum, didasarkan atas berbagai pertimbangan, antara lain dalam rangka mendorong pembangunan ekonomi daerah, cara efisien untuk menyediakan layanan kepada masyarakat serta untuk menghasilkan penerimaan pemerintah daerah (Nick, 1999:111).

Saat ini PDAM dibutuhkan oleh masyarakat di Indonesia untuk mencukupi kebutuhan air bersih yang layak untuk dikonsumsi. Kehadiran PDAM dimungkinkan melalui Undang-Undang No. 5 tahun 1962 sebagai perusahaan daerah milik Pemda. Fungsi PDAM adalah memberikan jasa pelayanan dan

menyelenggarakan kemanfaatan umum di bidang air minum. Sedangkan aktifitasnya, yaitu: mengumpulkan, mengolah, menjernihkan dan kemudian mendistribusikan ke pelanggan.

Berdasarkan sifat dasarnya tersebut PDAM harus melakukan dua jenis fungsi. *Pertama* menjalankan fungsi ekonomi, yakni mencari keuntungan (*profit oriented*). *Kedua* menjalankan fungsi sosial yang berkaitan dengan maksud dari pasal 33 UUD'45, yakni mengelola usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak, khususnya penyediaan pelayanan sarana air bersih dan sehat bagi masyarakat.

Perubahan status organisasi BUMD diatur dalam Bab II pasal 2 poin (a) Perda No. 36/ 2000 yang bermaksud melakukan penataan ulang Perusahaan Daerah tersebut. Dalam pasal 3 poin (1) dikatakan bahwa perusahaan daerah melakukan tugasnya berdasarkan prinsip *profesionalisme* dan *profit oriented*.

Perubahan organisasi dilakukan dalam rangka penyehatan perusahaan melalui perbaikan manajemen. Jajaran direksi baru diharuskan memperbaiki manajemen dengan mempertimbangkan beban operasional secara proporsional antara pendapatan dan pengeluaran. Karyawan berstatus PNS, baik dari jajaran direksi lama maupun seluruh unsur staf tidak dipekerjakan kembali dalam PDAB.

Dalam operasionalisasinya terdapat kecenderungan bahwa kinerja perusahaan banyak mengalami penurunan. Dari satu sisi PDAM kurang menghasilkan keuntungan maksimal. Pada sisi lain, pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (*customers*) semakin kurang optimal.

Hal ini yang sedang terjadi di PDAM kabupaten Sintang. sering mengalami kerugian yang cukup besar sehingga tidak ada kontribusinya terhadap

Pendapatan Asli Daerah. Berdasarkan surat BPKP bernomor: S-10/D5/05/2009 yang ditujukan kepada bupati Sintang diperoleh informasi bahwa pada tahun 2007 PDAM Sintang telah merugi sebesar Rp 1,898 miliar dan rugi kumulatif di tahun tersebut telah mencapai Rp 11, 730 miliar. Kerugian tersebut disebabkan karena harga jual air PDAM jauh dibawah biaya operasional yang diperlukan. Ada selisih sekitar Rp 1.150 per meter kubik yang menjadi kerugian PDAM Sintang. Sebab biaya operasional air per meter kubiknya mencapai Rp 1.898, sementara harga jual air hanya Rp 748,32 per meter kubik Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan terutama meliputi bidang keuangan, Operasional dan administrasi. PDAM kabupaten Sintang mulai tahun 2010 menaikkan tarif PDAM untuk mengurangi kerugian yang dihadapi. Kenaikan tersebut dua sampai enam kali dari tarif tahun 2009 untuk setiap kelompok. Kenaikan terbesar terjadi pada kelompok sosial yang mencapai hampir enam kali lipat, sedangkan untuk rumah tangga kenaikan mencapai tiga kali lipat lebih.

Kenaikan harga tersebut secara tidak langsung juga menuntut perbaikan terhadap semua sistem yang ada di PDAM termasuk masalah kinerja pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan. Berangkat dari hal tersebut, penelitian ini mencoba untuk mengevaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kabupaten Sintang dengan menekankan pada aspek kinerja pegawai dan kualitas pelayanan..

B. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang tersebut, maka penelitian terhadap evaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sintang menarik untuk dilakukan. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran kinerja pegawai PDAM kabupaten Sintang?
2. Bagaimana gambaran kemampuan pelayanan yang dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang terhadap pelanggan?
3. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai dan pelayanan PDAM kabupaten Sintang?

C. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan latar belakang dan rumusan permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan kinerja pegawai PDAM kabupaten Sintang.
2. Mendeskripsikan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang.
3. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan kualitas pelayanan PDAM kabupaten Sintang.

D. Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, maka penelitiannya ini akan memberikan faedah atau manfaat sebagai berikut.

1. Secara teoritis

- a. penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik terutama penilaian kinerja perusahaan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti selanjutnya untuk melanjutkan penelitian ini dengan penekanan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan subjek penelitian para pelanggan.

2. Secara praktis :

- a. Masukan bagi Pemerintah Daerah kabupaten Sintang untuk menilai kinerja perusahaan dan perkembangan PDAM kabupaten Sintang.
- b. Masukan bagi PDAM Kabupaten Sintang untuk mengambil langkah kebijakan dan strategi dalam mengembangkan PDAM kabupaten Sintang

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1991). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Penulis lain mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004: 67).

Bernardin dan Russell (1998:378) mengartikan kinerja sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job, function, or activity during a specified time period*”, yaitu catatan *outcomes* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan.

Pencapaian kinerja dipengaruhi oleh dua hal, yaitu kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dan Newstrom (1989:484) yang mengajukan rumus sebagai berikut:

$$\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$
$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$
$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Menurut Rivai (2004:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2004:67), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2001:105), menyatakan kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Adanya umpan balik, maka karyawan dapat melakukan penyesuaian kinerja mereka dengan sasaran organisasi karena mereka telah mengetahui sejauhmana mereka telah berkinerja dibanding dengan standar/sasaran organisasi (Noe, *et al.*, 2000). Penilaian dan umpan balik kinerja secara informal adalah ketika supervisor memberitahu dan berkomentar terhadap kinerja di saat terjadi kinerja baik ataupun buruk, sedangkan penilaian dan umpan balik kinerja yang lebih formal merupakan suatu kajian kinerja tahunan yang terstruktur, sehingga supervisor menilai setiap kinerja pegawai dengan menggunakan prosedur

penilaian resmi, yaitu suatu sistem/prosedur yang dirancang oleh Dinas untuk menilai/mengevaluasi kinerja Pegawai secara reguler dan sistematis.

Berdasarkan penjelasan tersebut disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seorang pegawai yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan unit kerja atau organisasinya. Setiap pegawai diharapkan memiliki kinerja (prestasi kerja) yang memuaskan, sehingga sinergi dari prestasi-prestasi pegawai akan dapat meningkatkan dan mengembangkan eksistensi organisasi di tengah-tengah masyarakat. Penjelasan di atas menekankan bahwa pengertian kinerja/prestasi sebagai “hasil” atau “apa yang keluar” (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusinya pada organisasi. Adapun manajemen kinerja pada dasarnya berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2004:6).

Sementara dari beberapa literatur MSDM diketahui bahwa penilaian kinerja dengan berbagai variasi sebutan, seperti *performance appraisal*, *personnel assessment*, *employee evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating* atau *service rating* (Mangkunegara, 2004: 69), pada prinsipnya, merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi.

Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Chung dan Megginson (1981) yang mengartikan penilaian kinerja sebagai *a way of measuring the contributions of individuals to their organization*. Selanjutnya, Sikula (1981:205) menjelaskan bahwa *employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development*. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2004:81), penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar kinerja, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Sedangkan standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, tujuan, atau target bergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami menguntungkan baik organisasi maupun pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada seorang pegawai. Sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang mencakup berbagai faktor (Siagian, 1998:225) sebagai berikut.

- a. Yang dinilai adalah manusia, yang di samping memiliki kemampuan tertentu, juga tidak lepas dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.

- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - 1) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang, sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - 2) Dalam hal penilaian tersebut negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - 3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak objektif, kepada pegawai yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya dapat memahami dan menerima hasil penerimaan yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian, sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan bahwa walaupun memiliki tujuan yang sama, namun di antara kedua istilah tersebut memiliki penekanan yang sedikit berbeda. Penilaian kinerja lebih menekankan pada kegiatan penilaiannya saja, yaitu tahap akhir dari proses manajemen kinerja/prestasi kerja. Sebaliknya, program manajemen kinerja harus dimulai dari tahap awal perencanaan prestasi dengan menetapkan apa atau yang bagaimana yang harus dicapai, dan kegiatan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapainya, dan akhirnya evaluasi prestasi itu sendiri (Ruky, 2004:13). Program manajemen kinerja termasuk di dalamnya pembinaan kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia. Proses tersebut pada garis besarnya terdiri atas lima kegiatan utama (Ruky, 2004:18).

- 1) Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dari karyawan tersebut.
- 2) Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu.
- 3) Melakukan monitoring, koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah.
- 4) Menilai prestasi karyawan dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai (aktual) dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dalam langkah yang pertama.
- 5) Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut.

Selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja aparat sangat mempengaruhi kinerja organisasi, wadai dia atau mereka berperan sebagai pelaku. Sehubungan dengan itu, kiranya seorang pemimpin selalu melakukan hal-hal seperti diterangkan oleh Prawirosentono (1997 : 49) sebagai berikut.

- 1) *Sets goals and performance criteria*, artinya menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tentukan pula kriteria kinerjanya.
- 2) *Provides incentives, so that subordinate want to reach goals and meet performance criteria*, artinya pimpinan perusahaan selalu menyediakan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain, agar para karyawan khususnya pegawai bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
- 3) *Give regular objective feed back so that people know share they stand in the work*, artinya pemimpin secara teratur

menjelaskan tentang umpan balik tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai mengetahui posisi peranannya dalam perusahaan.

- 4) *Uses techniques of participative whereby employees participate when it is appropriate in decisions which affect them and their work*, artinya gunakan cara manajemen partisipatif di mana para pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu di mana mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
- 5) *Hold regularly, two way communicative meeting with subordinates* artinya dalam hal ini antara pimpinan dan pegawai harus menjadi pendengar yang baik di dasari niat yang baik demi peningkatan kinerja organisasi.

a. Tujuan dan Manfaat Pelaksanaan Kinerja

Ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah organisasi dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja (Ruky, 2004:20). Tujuan tersebut adalah:

- 1) Meningkatkan prestasi kerja karyawan sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka tujuan organisasi.
- 2) Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- 3) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasinya.
- 4) Membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- 5) Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- 6) Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja bagi organisasi adalah penyesuaian-penyesuaian kompensasi, perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, dan untuk kepentingan penelitian kepegawaian dan membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Sementara Siagian (1996:227) menyatakan bahwa:

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti: mendorong peningkatan prestasi kerja, sebagai bahan pengambilan keputusan dalam memberikan imbalan, untuk kepentingan mutasi pegawai, guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja dan membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan kepentingan organisasi.

Pada bagian lain disebutkan bahwa beberapa hal yang terkait dengan penilaian kinerja pegawai adalah legalitas penilaian, artinya bahwa keabsahan sebuah penilaian kinerja pegawai publik dapat diakui apabila sistem penilaian mengikuti kaidah-kaidah MSDM yang terstandar. Kaidah-kaidah tersebut meliputi prosedur penilaian, isi penilaian, dokumentasi dan penilai. Untuk mencapai tingkat objektivitas penilaian, perlu mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan, biasanya bersumber pada faktor penilai, tujuan penilaian, sistem penilaian, pengukuran isi, kriteria kinerja dan proses pengukuran. Selain itu yang perlu diperhatikan adalah menyangkut orientasi penilaian.

Fokus masing-masing orientasi penilaian adalah penilaian berdasarkan hasil (*research approach*), berdasarkan perilaku (*behavior approach*) dan berdasarkan *judgment*.

b. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat berperan menciptakan kinerja organisasi, diantaranya visi-misi, struktur organisasi, prosedur kerja, sistem intensif, disiplin, kerja sama, kepemimpinan dan lain-lain.

Hal tersebut telah dibuktikan dengan berbagai penelitian. Menurut penelitian Doha (2002), faktor yang dapat berperan dalam mempengaruhi keberhasilan kinerja pelayanan publik yang sangat dominan adalah faktor kepemimpinan, sistem intensif dan kerjasama. Keadaan tersebut lebih banyak terdapat pada organisasi yang bertujuan profit dan organisasi pelayanan publik secara langsung.

Menurut Zauhar (1996:9), peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari keterampilan, kecakapan praktis, kompetensi, pengetahuan dan informasi, keleluasaan pengalaman, sikap dan perilaku, kebajikan, kreativitas, moralitas dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasama, ketuhanan, disiplin, loyalitas dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja individu sangat dipengaruhi banyak hal, yang menonjol adalah kecakapan serta pengetahuan seseorang, sedangkan kinerja kelompok juga sangat kompleks, diantaranya adalah aspek kerjasama dan disiplin dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut tentunya dibutuhkan sikap profesionalisme dalam bekerja.

Menurut Robins (1994:273), sejumlah faktor struktural menunjukkan suatu hubungan ke kinerja. Di antara faktor yang lebih menonjol adalah persepsi peran, norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas kelompok, dan kekohesifan.

Selanjutnya menurut Katz dan Lazar (1969) pelaksanaan tugas atau tujuan organisasi memerlukan dukungan struktur organisasi, seperti dasar hukum, tata kerja, fasilitas dan lain-lain. Kemampuan struktur organisasi merupakan kemampuan administrasi, yakni kemampuan organisasi untuk mencapai atau menyelesaikan tugas-tugas yang didukung oleh struktur organisasi di samping lingkungannya. Seberapa jauh kemampuan organisasi melaksanakan fungsi sangat tergantung pada tersedianya tenaga terlatih, *resources* dan tingkat kewenangan. (Katz dan Lazar, 1969:100).

Menurut Wright (1996:188), berpandangan bahwa struktur organisasi adalah sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggung jawab dialokasikan kepada individu, di mana individu tersebut dikelompokkan ke dalam kantor, departemen dan divisi. Struktur organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat.

Melihat dari pendapat para pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa profesionalisme pegawai dan struktur organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi dalam kinerja suatu organisasi.

1) Profesionalisme Pegawai

Masalah penting dan sangat mendasar bagi setiap organisasi agar dapat menyiasati perubahan yang cepat berkembang kala ini amat tergantung pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia. Hal ini dapat dilihat dari sikap serta perilaku pegawai apakah secara positif dan sungguh-sungguh mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi dalam organisasi dengan baik. Pengelompokan dalam pembagian tugas dalam bekerja melalui unit-unit kerja dalam organisasi didasarkan kepada spesialisasi yang seharusnya ditunjang serta didukung oleh tenaga profesional yang handal dan berkemampuan memadai. Hal ini tentunya dengan adanya perencanaan awal serta kemandirian pihak yang berkompeten untuk mengadakan profesionalisme pegawai.

Menurut Balu dan Meyer dalam Tjokrowinoto (1996:161), suatu organisasi agar dapat bekerja secara efisien maka setiap orang dari anggota dalam lingkungan organisasi itu harus mempunyai kecakapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Korten dan Alfonso dalam Tjokrowinoto (1996:178), menyatakan bahwa profesionalisme adalah kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*).

Menurut pendapat tersebut, pegawai yang memiliki kemampuan yang sejalan dengan kebutuhan tugas yang dilakukannya dalam bekerja merupakan syarat terciptanya pegawai yang profesional. Maksudnya kemampuan dan keahlian pegawai merupakan suatu pencerminan dari

arah dan tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi. Dengan demikian, apabila Bagian Organisasi ingin melayani masyarakat banyak untuk terciptanya *good governance*, maka Bagian Organisasi haruslah memiliki aparat yang profesionalisme demi tercapainya tujuan organisasi.

Selanjutnya pendapat Siagian (1998:163), mengatakan bahwa “Profesionalisme merupakan kehandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan”.

Menurut pendapat tersebut, pegawai yang profesional akan handal dalam bertugas yang pada akhirnya akan menghasilkan kerja yang bermutu tinggi, waktu prosedur yang tepat yang bisa diikuti oleh masyarakat yang dilayaninya. Suatu kehandalan tentunya membutuhkan pendidikan dan latihan yang akan mendukung pegawai dalam bekerja agar dapat merespon kebutuhan dan perkembangan lingkungan yang semakin pesat pada era otonomi sekarang dan dapat melayani kepentingan masyarakat secara efektif, memiliki daya inovatif yang tinggi yang mengacu pada visi dan misi Organisasi. Sejalan dengan yang telah dikemukakan oleh Ancok (2000:35), profesionalisme adalah kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan yang cepat berubah dan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengacu pada visi dan nilai-nilai organisasi (*control by vision and values*).

Menurut Kartasmita (1997:10), profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya, kesungguhan hati untuk mendalami, menerapkan, dan bertanggungjawab atas profesinya.

Untuk mengukur profesionalisme pegawai dalam pelaksanaan tugasnya bukanlah suatu hal yang mudah dalam rangka mencapai tujuan organisasi seiring dengan misi yang diemban. Ada berbagai pendapat untuk mengukur profesionalisme .

Menurut Ancok (2000), pengukuran profesionalisme adalah dengan kemampuan beradaptasi; kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan fenomena global dan fenomena nasional; mengacu kepada misi dan nilai (*mission & values driven professionalism*), birokrasi memposisikan diri sebagai pemberi pelayanan kepada publik dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang berorientasi kepada hasil yang ingin dicapai organisasi.

Profesionalisme dalam pandangan Korten dan Alfonso dalam Tjokrowinoto (1996) diukur melalui keahlian yang dimiliki oleh seseorang yang sesuai dengan kebutuhan tugas yang dibebankan organisasi kepada seseorang. Alasan pentingnya kecocokan antara disiplin ilmu atau keahlian yang dimiliki seseorang dengan tidak sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya akan berdampak kepada inefektivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat As'ad (1991:22), bahwa untuk mengukur profesionalisme atau kecakapan pegawai sering disebut dengan *rating scale* (skala penilaian) atau *merit rating*. Metode tersebut didasarkan pada penilaian sifat-sifat karakteristik dari jenis pekerjaan dan personil/orang yang melakukan pekerjaan yang dinilai oleh atasan terhadap pegawainya. Adapun indikator yang digunakan dalam

pengukuran profesionalisme berupa tingkat pendidikan, pelatihan yang telah diikuti pegawai, tingkat disiplin dan semangat kerja serta kreativitas pegawai.

2) Struktur Organisasi

Struktur Organisasi juga merupakan faktor penting dalam menentukan dan melihat cara kerja suatu organisasi. Struktur organisasi dapat dianalisa melalui struktur yang tergambar dan akan dapat diketahui bagian dan sub bagian, wewenang masing-masing serta hubungan koordinasi antar bagian dan sub bagian dalam pelaksanaan tugas serta tanggungjawab masing-masing berikut pembagian tugas berdasarkan spesialisasi yang ada. Hubungan tersebut menggambarkan saling ketergantungan antar bagian dan sub bagian dalam suatu organisasi. Dengan demikian cukup dapat dimaklumi bahwa struktur organisasi juga merupakan faktor yang penting adanya dalam perkembangan suatu organisasi untuk pertumbuhan ke arah kemajuan yang pesat untuk mencapai tujuan sesuai dengan misi, dan akan menentukan mekanisme orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Menurut Wright (1996:188), Struktur Organisasi adalah sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggungjawab dialokasikan kepada individu. Individu tersebut dikelompokkan ke dalam kantor, departemen, dan divisi. Struktur Organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan. Hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat.

Ada suatu model yang dikembangkan oleh Max Weber (dalam Robbins, 1994:40) mengenai model struktural sebagai alat yang efisien bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, yaitu yang disebut birokrasi. Adapun struktur tersebut dengan ciri-ciri :

- a) pembagian kerja
- b) hierarki kerja
- c) prosedur seleksi yang formal
- d) peraturan yang rinci
- e) hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi (impersonal)

Selanjutnya menurut Robbins (1994:29), beliau mengusulkan hal-hal yang perlu sebagai prinsip organisasi yang dapat dipakai sebagai pedoman untuk diaplikasikan pada semua tingkatan organisasi, yaitu :

- a) Pembagian kerja. Spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien.
- b) Wewenang. Jika wewenang digunakan seseorang harus sama dengan tanggungjawabnya.
- c) Disiplin. Disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif, saling pengertian yang jelas antara manajer dan karyawan tentang peraturan serta penerapan hukuman yang adil bagi yang menyimpang.
- d) Kesatuan komando. Setiap pegawai seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan.
- e) Kesatuan arah. Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan sama harus dipimpin seorang manajer dengan menggunakan sebuah rencana.
- f) Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu.
- g) Remunerasi. Para pekerja harus digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan.
- h) Sentralisasi. Apakah pengambilan keputusan itu disentralisasi atau didisentralisasi

- i) Rantai Skalar. Garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat yang paling rendah merupakan rantai skalar.
- j) Tata tertib. Orang dan bahan harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat.
- k) Keadilan. Para manajer harus selalu baik dan jujur terhadap bawahan.
- l) Stabilitas masa kerja pegawai. Perputaran (*turn over*) pegawai yang tinggi adalah tidak efisien.
- m) Inisiatif. Para pegawai yang diizinkan menciptakan dan melaksanakan rencana-rencana akan berusaha keras.
- n) *Esprit de Corps*. Mendorong team spirit akan membangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi.

Selain professional dan struktur organisasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Gomes (2001:42) kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- 1) Kualitas kerja
Kualitas kerja karyawan merupakan baik atau buruknya hasil kerja karyawan pada suatu periode tertentu. Pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan tersebut cukup memuaskan atau dianggap gagal karena tidak sesuai dengan harapan atasannya.
- 2) Kuantitas kerja
Kuantitas kerja karyawan merupakan hasil kerja dilihat dari banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Ukurannya adalah target yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah sudah sesuai, melebihi, atau kurang dari target.
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan
Pengalaman dan pemahaman atas pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari sehingga dapat mendukung karyawan tersebut dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 4) Kreativitas
Gagasan-gagasan ataupun tindakan-tindakan yang dilakukan karyawan untuk dapat menyelesaikan suatu persoalan atau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 5) Kerjasama
Kemampuan karyawan dalam bekerja dalam sebuah tim guna saling membantu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Pendapat lain disampaikan oleh Noe, *et.al* (2000) bahwa secara akademik, penilaian kinerja seharusnya mempertimbangkan paling tidak lima kriteria pokok, yaitu:

- 1) *Strategic congruence*
Strategic congruence menunjukkan seberapa jauh dan jelas hubungan antara parameter yang digunakan dalam penilaian kinerja sejalan dengan strategi, tujuan, misi dan visi organisasi.
- 2) *Validity*
Validity menunjukkan apakah pengukuran ter-sebut telah mencakup semua aspek yang seharusnya diukur, atau apakah mengukur apa yang seharusnya diukur.
- 3) *Reliability*
Reliability menggambarkan sampai seberapa jauh tingkat konsistensi dari pengukuran kinerja.
- 4) *Acceptability*
Acceptability adalah tingkat penerimaan pihak-pihak yang menggunakan ukuran kinerja tersebut menerimanya.
- 5) *specificity*.
Specificity yaitu apakah cukup tersedia pedoman atau penuntun bagi setiap pegawai tentang apa yang diharapkan organisasi dari dirinya dan bagaimana ia dapat memenuhi harapan tersebut.

Dijelaskan oleh Bernardian dan Russel (1998) bahwa suatu kinerja pada dasarnya diukur dengan kriteria:

- 1) kualitas
- 2) kuantitas
- 3) ketepatan
- 4) penghematan biaya
- 5) kemandirian atau otonom dalam bekerja.

Dari konsep dan operasional dari kinerja di atas menunjukkan bahwa kinerja direkam dari *outcome*. *Outcome* di sini tidak semata-mata berkenaan dengan kuantitas, kualitas, kesesuaian atau ketepatan waktu, dan penghematan yang diperoleh tetapi juga telah terjadi kemandirian dan kerja sama. Dengan kata lain, kedua ahli tersebut mengungkapkan bahwa seorang

pegawai yang berkinerja baik adalah pegawai yang tidak hanya mampu memberikan hasil dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan, memanfaatkan waktu dan biaya secara optimal, tetapi juga memiliki kemandirian dalam bekerja, serta kerjasama yang baik dengan pegawai lain.

d. Aspek-aspek Penilaian dalam Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu tugas administratif yang dilaksanakan oleh manajer, yang secara spesifik menjadi tanggung jawab fungsi sumber daya manusia (Noe, *et.al*, 2000). Menurut Dessler (2000), penilaian kinerja adalah usaha mengevaluasi kinerja karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerja. Menurut Noe, *et.al* (2000), penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Jadi manajemen kinerja merupakan suatu proses dimana manajer yakni bahwa aktivitas dan *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi. Kinerja merupakan suatu motivasi di dalam bekerja baik di kantor maupun di perusahaan, dia memberi motivasi yang tinggi didalam bekerja.

Proses penilaian kinerja menurut Dessler (2000), mencakup tiga hal, yaitu

- 1) Merancang standar kerja
- 2) Menilai kinerja aktual karyawan dikaitkan dengan standarnya,
- 3) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan, dengan maksud untuk memperkecil kekurangan kinerja atau sebaliknya mempertahankan kinerja di atas standar.

Menurut William (1994) ada sembilan kriteria faktor penilaian prestasi kerja pegawai, yaitu :

- 1) *Reliable*, harus mengukur prestasi kerja dan hasilnya secara obyektif.
- 2) *Content valid*, secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
- 3) *Defined spesific*, meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
- 4) *Independent*, perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
- 5) *Non-overlapping*, tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- 6) *Comprehensive*, perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- 7) *Accessible*, kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.
- 8) *Compatible*, kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- 9) *Up to date*, sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

Kinerja sebagai hasil kerja (*output*) yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif. Dalam menentukan faktor penilaian individu pegawai, maka lingkungan kerja sebagai kesempatan untuk berprestasi yang dapat dipengaruhi oleh adanya peralatan kerja, bahan, lingkungan fisik kerja, perilaku kerja pegawai yang lain, pola kepemimpinan, kebijakan organisasi, informasi serta penghasilan secara keseluruhan akan dianggap konstan karena bersifat pemberian, berasal dari luar diri pegawai dan bukan merupakan perilaku pegawai.

Menurut Gomes (2000:142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu :

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- 2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
- 4) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- 6) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- 7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Menurut Bernardin dan Russell (1998), Penilaian kinerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data penilaian yang menunjukkan kelemahan kinerja pegawai, misalnya dapat digunakan sebagai acuan manajemen pada saat merencanakan sasaran atau level target pengembangan. Menurut Ivancevich (1992), ada dua keputusan dasar yang dapat dibuat berkaitan dengan penilaian waktu (*timing*) penilaian kinerja, yaitu waktu (kapan) dilakukan penilaian dan seberapa sering dilakukan penilaian. Dalam penilaian kinerja yang perlu mendapat perhatian adalah umpan balik kinerja harus diberikan sesering mungkin. Berdasarkan penelitian (Ivancevich, 1992), bahwa umpan balik kinerja harus diberikan sesering mungkin dan tidak lama setelah aktivitas dilakukan.

Pada instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai

seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Di samping itu, dengan adanya informasi kinerja maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Menurut Rivai (2004:324), aspek-aspek yang dinilai dalam menganalisa kinerja dapat dikelompokkan menjadi beberapa kemampuan seperti berikut ini.

- 1) Kemampuan teknis
Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual
Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dan unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal
Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan melakukan negosiasi, dan lain-lain.

2. Pelayanan Publik

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu bahwa pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya

sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid, 1998). Karenanya birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan baik dan profesional.

Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik tadi adalah merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi negara. Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat (warga negara) dari suatu negara kesejahteraan (*welfare state*). Pelayanan umum oleh Lembaga Administrasi Negara (1998) diartikan sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa baik dalam rangka upaya kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kondisi masyarakat saat ini telah terjadi suatu perkembangan yang sangat dinamis, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, merupakan indikasi dari *empowering* yang dialami oleh masyarakat (Thoha dalam Widodo, 2001). Hal ini berarti masyarakat semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah. Masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintahnya.

Kondisi masyarakat seperti digambarkan tersebut, birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri (Effendi dalam Widodo, 2001). Arah pembangunan kualitas manusia tadi adalah memberdayakan kapasitas manusia dalam arti menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya untuk mengatur dan menentukan masa depannya sendiri. Pelayanan publik yang profesional, artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan (aparatur pemerintah). Ciri tersebut sebagai berikut :

- a. Efektif, lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran;
- b. Sederhana, mengandung arti prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan;
- c. Kejelasan dan kepastian (transparan), mengandung arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai :
 - Prosedur/tata cara pelayanan;
 - Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif;
 - Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan;
 - Rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya;
 - Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
- d. Keterbukaan, mengandung arti prosedur/tata cara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta;

- e. Efisiensi, mengandung arti :
- Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan;
 - Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.
- f. Ketepatan waktu, kriteria ini mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan;
- g. Responsif, lebih mengarah pada daya tanggap dan cepat menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani;
- h. Adaptif, cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani yang senantiasa mengalami tumbuh kembang

Pelayanan yang diberikan birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995:9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

a) Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

b) **Kualitas Layanan.**

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

c) **Responsivitas.**

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

d) **Responsibilitas.**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e) **Akuntabilitas.**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa

dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Selain itu, dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis di atas, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran (revitalisasi) dalam memberikan pelayanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel kolaboratif dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistis pragmatis (Thoha dalam Widodo, 2001). Dengan revitalisasi birokrasi publik (terutama aparatur pemerintah daerah) ini, pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya dapat terwujud.

Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayanan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*).

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparatur pemerintah dalam pelayanan umum (*public services*) sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat,

yang dengan demikian akan menentukan sejauhmana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

a. Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kata kualitas sendiri mengandung banyak pengertian, beberapa contoh pengertian kualitas menurut Tjiptono (1995) adalah :

- 1) Kesesuaian dengan persyaratan;
- 2) Kecocokan untuk pemakaian;
- 3) Perbaikan berkelanjutan;
- 4) Bebas dari kerusakan/cacat;
- 5) Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
- 6) Melakukan segala sesuatu secara benar;
- 7) Sesuatu yang bisa membahagikan pelanggan.

Pengertian-pengertian tersebut dapat diterima. Pertanyaan yang muncul adalah ciri-ciri atau atribut-atribut apakah yang ikut menentukan kualitas pelayanan publik tersebut. Ciri-ciri atau atribut-atribut tersebut yaitu antara lain :

- 1) Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses;
- 2) Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan;
- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;
- 4) Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer;
- 5) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain;
- 6) Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain.

Zeithaml (1990) mengemukakan untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk. Ada 10 (sepuluh) dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat tolok ukur kualitas pelayanan publik, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi;
- 2) *Realiable*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat;
- 3) *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan;
- 4) *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan;
- 5) *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi;
- 6) *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat;
- 7) *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko;
- 8) *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan;
- 9) *Communication*, kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat;
- 10) *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Organisasi pelayanan publik mempunyai ciri *public accuntability*, dimana setiap warga negara mempunyai hak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang mereka terima. Adalah sangat sulit untuk menilai kualitas suatu pelayanan tanpa mempertimbangkan peran masyarakat sebagai

penerima pelayanan dan aparat pelaksana pelayanan itu. Evaluasi yang berasal dari pengguna pelayanan, merupakan elemen pertama dalam analisis kualitas pelayanan publik. Elemen kedua dalam analisis adalah kemudahan suatu pelayanan dikenali baik sebelum dalam proses atau setelah pelayanan itu diberikan.

Hakekat dari kualitas pelayanan publik dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para pelanggan (masyarakat) atas pelayanan yang sesungguhnya mereka inginkan. Apabila pelayanan dalam prakteknya yang diterima oleh masyarakat sama dengan harapan atau keinginan mereka, maka pelanggan tersebut dikatakan sudah memuaskan.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelayanan Publik

1) Struktur Organisasi

Menurut Anderson dalam Winarno (2007), struktur adalah susunan berupa kerangka yang memberikan bentuk dan wujud, dengan demikian akan terlihat prosedur kerjanya. Dalam organisasi pemerintahan, prosedur merupakan sesuatu rangkaian tindakan yang ditetapkan lebih dulu, yang harus dilalui untuk mengerjakan sesuatu tugas.

Sementara itu dalam konsep lain dikatakan bahwa struktur organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi di dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial atau nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijaksanaan (Van Meter dan Van Horn dalam Winarno 2007).

Pengertian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (1995) bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Lebih jauh Robbins mengatakan bahwa struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu : kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Kompleksitas berarti dalam struktur organisasi mempertimbangkan tingkat differensiasi yang ada dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. Formalisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang tata cara atau prosedur bagaimana suatu kegiatan itu dilaksanakan (*Standard Operating Procedures*), apa yang boleh dan tidak dapat dilakukan. Sentralisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang kewenangan pengambilan keputusan, apakah desentralisasi atau dedesentralisasi.

Berdasarkan pengertian dan fungsi struktur organisasi tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga dengan demikian struktur organisasi juga sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

2) Kemampuan Aparat

Siapa yang disebut aparatur pemerintah, adalah kumpulan manusia yang mengabdikan pada kepentingan negara dan pemerintahan dan berkedudukan sebagai pegawai negeri. Menurut Moerdiono (1988)

mengatakan aparat pemerintah adalah seluruh jajaran pelaksana pemerintah yang memperoleh kewenangannya berdasarkan pendelegasian dari Presiden Republik Indonesia.

Aparatur negara atau aparatur adalah para pelaksana kegiatan dan proses penyelenggaraan pemerintahan negara, baik yang bekerja di dalam tiga badan eksekutif, legislatif dan yudikatif maupun mereka yang sebagai TNI dan pegawai negeri sipil pusat dan daerah yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Dari aparat negara dan atau aparatur pemerintah, diharapkan atau dituntut adanya kemampuan baik berupa pengetahuan, keterampilan serta sikap perilaku yang memadai, sesuai dengan tuntutan pelayanan dan pembangunan sekarang ini (Handyaningrat, 1986). Sementara itu, konsep lain mendefinisikan kemampuan atau *ability* sebagai sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik, sedangkan *skill* atau keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas (Soetopo, 1999).

Berkaitan dalam hal kualitas pelayanan publik, maka kemampuan aparat sangat berperan penting dalam hal ikut menentukan kualitas pelayanan publik tersebut. Untuk itu indikator-indikator dalam kemampuan aparat adalah sebagai berikut :

- a) Tingkat pendidikan aparat;
- b) Kemampuan penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal;
- c) Kemampuan melakukan kerja sama;

- d) Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang dialami organisasi;
- e) Kemampuan dalam menyusun rencana kegiatan;
- f) Kecepatan dalam melaksanakan tugas;
- g) Tingkat kreativitas mencari tata kerja yang terbaik;
- h) Tingkat kemampuan dalam memberikan pertanggungjawaban kepada atasan;
- i) Tingkat keikutsertaan dalam pelatihan/kursus yang berhubungan dengan bidang tugasnya.

3) Sistem Pelayanan

Secara definisi sistem adalah suatu jaringan yang berhubungan satu sama lain menurut skema atau pola yang bulat untuk menggerakkan suatu fungsi yang utama dalam suatu usaha atau urusan (Prajudi, 1992), bisa juga diartikan sebagai suatu kebulatan dari keseluruhan yang kompleks terorganisir, berupa suatu himpunan perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan dari keseluruhan yang utuh (Penudji, 1981).

Sistem pelayanan perlu diperhatikan apakah ada pedoman pelayanan, syarat pelayanan yang jelas, batas waktu, biaya atau tarif, prosedur, buku panduan, media informasi terpadu saling menghargai dari masing-masing unit terkait atau unit terkait dengan masyarakat yang membutuhkan pelayanan itu sendiri.

Sistem pelayanan adalah kesatuan yang utuh dari suatu rangkaian pelayanan yang saling terkait, bagian atau anak cabang dari

suatu sistem pelayanan terganggu maka akan mengganggu pula keseluruhan pelayanan itu sendiri. Dalam hal ini apabila salah satu unsur pelayanan seperti tinggi mahal biaya, kualitasnya rendah atau lamanya waktu pengurusan maka akan merusak citra pelayanan di suatu tempat.

3. Konsep Perusahaan Air Minum

Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat. BUMN/BUMD merupakan wujud nyata dari investasi negara dalam dunia usaha, tujuannya adalah untuk mendorong dan mengembangkan aktivitas perekonomian nasional. Adapun tujuan BUMN menurut Rees dalam Soeharto (1996:14-19) adalah berikut ini.

1. Efisiensi ekonomi yang meliputi alokasi teknologi dan manajerial.
2. Kemampuan memperoleh laba, yang merupakan sumber pendapatan negara berupa pajak penghasilan atas laba yang diperoleh BUMN dan bagian laba yang diterima pemerintah sebagai pemilik. Meningkatkan kemampuan laba adalah penting bagi BUMN karena menjadi sumber dana interen dan sumber pendapatan pemerintah.
3. Distribusi pendapatan, merupakan alat pemerintah untuk mengadakan distribusi pendapatan melalui kebijaksanaan harga di bawah rata-rata atau dengan keputusan investasi yang mengabaikan *economies of scale* untuk meningkatkan pendapatan riil golongan tertentu;
4. Tujuan bersifat makro, sebagai alat kebijaksanaan pemerintah mempunyai tujuan yang bersifat *aggregate*, antara lain untuk memperluas kesempatan kerja, memperbaiki neraca

pembayaran, menekan inflasi dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Perbedaan konseptual antara BUMN dengan perusahaan swasta terletak pada definisi *public purpose* (Sicherl, 1983:79). Pada perusahaan swasta sasaran perusahaan ditentukan di dalam perusahaan oleh pimpinan/pemilik untuk mencapai hasil yang optimal sesuai dengan kepentingan mereka. Dampak terhadap masyarakat berada di luar kepentingan mereka. Sasaran BUMN ditetapkan berdasarkan tujuan dasar negara yang ditetapkan sebagai *public purpose*. Ini berarti tujuan BUMN merupakan bagian dari tujuan pembangunan nasional.

Public ownership menyatakan adanya pemilikan perusahaan oleh pemerintah. Pemilikan saham dapat secara langsung/tidak langsung melalui pemilikan saham sebesar 50% dari modal saham atau lebih. Hal ini untuk menjamin pengawasan dari pemerintah atas perusahaan. Pemilikan di bawah 50% dari modal saham hanya akan membawa pengaruh besar atas perusahaan apabila pemerintah melengkapi pemilikan tersebut dengan pengawasan ketat.

Public control adalah pengawasan atas pelaksanaan top manajemen yang meliputi keputusan investasi, modal, penetapan harga, kebijakan upah, *corporate plan*, dan pengangkatan direksi. Implikasi lebih jauh dari *public control* adalah publik manajemen. Implikasi *public control* dan publik manajemen adalah *public accountability* yang merupakan fenomena kompleks yang meliputi evaluasi kinerja atas berbagai tujuan multi dimensi dan ketepatan dari tindakan manajerial BUMN bertanggung jawab kepada berbagai pengawasan dan kepentingan.

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

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

Di sisi lain dengan menjual air bersih ini PDAM diharapkan juga memiliki efisiensi sehingga memiliki kemampuan dalam memupuk dana dan menghasilkan keuntungan, yang juga merupakan kontribusi bagi PAD. Dana dari PAD ini yang

kemudian diharapkan mampu menunjang terselenggaranya rencana pembangunan di daerah, dan hasil pembangunan itu pada akhirnya dapat dinikmati kembali oleh masyarakat. Maka sejalan dengan itu agar PDAM berjalan dengan tujuan dan fungsinya, memerlukan pengelolaan yang baik dan benar dengan memperhatikan segala kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimilikinya, dalam upayanya makin mensejahterakan masyarakat di era otonomi ini.

Keberadaan PDAM sebagai unsur pelayanan publik, harus mengutamakan aspek sosial. Hal ini tercermin di dalam penetapan harga produk lebih mempertimbangkan kemampuan masyarakat, namun di balik fungsinya sebagai unsur pelayanan publik juga tidak terlepas dari dimensi ekonomi, yaitu mencari keuntungan.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 590-069 Tahun 1992, tentang Pola Petunjuk Teknis ditegaskan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum mempunyai tugas pokok pelayanan umum kepada masyarakat, sehingga di dalam menjalankan fungsinya tersebut Perusahaan Daerah Air Minum harus mampu membiayai dirinya sendiri dan harus berusaha mengembangkan tingkat pelayanan dan diharapkan mampu memberikan sumbangan kepada Pemerintah Daerah dalam fungsinya sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah. Oleh karena itu perlu penyelenggaraan dan pembinaan PDAM yang didasarkan pada asas ekonomi yang sehat, sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam meraih peluang bisnis yang lebih menguntungkan.

Selanjutnya dalam Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999, tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, dinyatakan bahwa dalam rangka meningkatkan pelayanan air minum kepada masyarakat baik secara

kualitas dan kuantitas, PDAM harus dikelola oleh direksi yang profesional. Untuk mengetahui keberhasilan direksi dalam pengelolaannya dilakukan penilaian terhadap kinerjanya pada setiap akhir tahun.

Penilaian kinerja membantu manajemen untuk memastikan bahwa sumber-sumber sudah dipakai secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Alat ukur untuk menilai kinerja dapat berupa ukuran dari aspek keuangan dan non keuangan. Alat ukur yang tepat dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan jenis perusahaan, tujuan, strategi perusahaan dan lain-lain.

4. Konsep Manajemen Strategik

Managemen strategis menurut Suwarsono (1994:6) dapat diartikan “sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan” Komponen pokok dari manajemen strategis adalah:

1. Analisis lingkungan yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman;
2. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan;
3. Strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan memperhatikan misi.

Menurut Salusu (1996:493), manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Menurut Wahyudi (1996:15) manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) terhadap keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai masa depan. Siagian (1995:15-42) mengatakan bahwa merumuskan manajemen strategis sebagai rangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Perkembang organisasi menjadi sangat kompleks sehingga pengelolaan sumber daya organisasi menjadi semakin rumit. Keadaan ini menyebabkan semakin pentingnya suatu manajemen strategi agar organisasi berkembang secara sehat dan mampu mempertahankan eksistensinya. Membahas konsep manajemen strategis berarti membicarakan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Manajemen strategis mampu menciptakan lingkungan organisasi sinergi dan *l'esprit de corps* yaitu semangat korps yang penuh integritas sehingga dapat melicinkai jalan menuju sasaran organisasi. Semangat itu diharapkan akan meningkatkan produktivitas mereka. Dengan begitu organisasi akan mampu bertahan lama bebas dari perasaan curiga antar karyawan. Hasilnya akan lebih mampu memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya.

Manajemen strategis di lingkungan pemerintahan akan banyak berkaitan dengan pengalokasian kekuasaan dan sumber daya, pendelegasian wewenang

mengambil keputusan, penggalan sumber-sumber keuangan pemanfaatan dana yang diperoleh dari rakyat berupa pajak dengan cara yang paling efisien dan paling efektif. Manajemen strategis tidak terlepas dari strategi itu sendiri. Strategi secara luas dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi itu melakukannya (Bryson, 1988:5).

Hax dan Majluf (1991) menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut (lihat Salusu, 1996: 100-101).

1. Strategi adalah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral.
2. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya.
3. Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi.
4. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya.
5. Melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Dengan definisi ini, strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan kontinuitasnya yang vital, sementara pada saat yang bersamaan organisasi akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah. Menurut Salusu (1996:101) strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Oleh karena itu strategi dapat dikatakan sebagai perluasan misi guna menjembatani organisasi dan

lingkungannya dalam pencapaian tujuan. Strategi dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, strategi menjelaskan tentang respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok.

Mengidentifikasi isu-isu strategis adalah jantung dalam proses perencanaan strategis. Tiga pendekatan dalam mengidentifikasi isu-isu strategis yang perlu segera direspons. Ada tiga pendekatan menurut Barry dalam Bryson (1999:171) yaitu : (1) *Direct Approach* atau pendekatan langsung; (2) *Indirect approach* atau pendekatan tidak langsung; (3) *The Goals Approach* atau pendekatan tujuan; dan (4) *The Vission of Success Approach* atau pendekatan visi keberhasilan. Pendekatan mana yang terbaik tergantung pada sifat organisasi atau komunitas.

Perencanaan strategis memberikan gambaran ke depan tentang bagaimana suatu organisasi/badan dapat berjalan menuju tujuan, sesuai dengan misi dan visinya, dengan memanfaatkan potensi internal dan membenahi kelemahan-kelemahan internal dalam rangka mengisi peluang dan ancaman yang ada atau datang dari lingkungannya. Menurut Keban (2000:3) ada sembilan langkah pokok proses perencanaan strategis, yang terdiri atas :

1. Kesepakatan awal, rencana strategis merupakan dokumen yang harus disepakati bersama antara semua aktor yang berkepentingan (stakeholders)
2. Pernyataan mandat, merupakan apa yang diharuskan atau diwajibkan oleh pihak yang lebih tinggi otoritasnya, termasuk apa yang diharapkan oleh masyarakat lokal sendiri.
3. Perumusan visi, setiap lembaga atau organisasi diharapkan memiliki visi tertentu, yaitu gambaran tentang kondisi ideal yang diinginkan stakeholders pada masa mendatang atau dalam kurunwaktu tertentu setelah lembaga tersebut berjalan.
4. Perumusan misi; misi adalah pernyataan tentang untuk apa suatu organisasi atau lembaga didirikan. Atau misi merupakan justifikasi tentang kehadiran suatu lembaga, mengapa lembaga tersebut mengerjakan pa yang dikerjakan.

5. Analisis kondisi internal, untuk dapat mencapai misi di atas diperlukan dukungan internal, disini diperlukan suatu penilaian tentang kondisi internal yang dapat menggambarkan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.
6. Analisis kondisi eksternal, untuk dapat mencapai misi di atas diperlukan suatu dukungan yang kondusif dari faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut harus dinilai karena dapat menjadi peluang tetapi sebaliknya dapat berupa ancaman. Penilaian terhadap faktor-faktor tersebut dapat dilakukan dengan menganalisis (1) Kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik dan pendidikan, (2) peranan yang dimainkan dari pihak-pihak yang dapat diajak kerjasama (collaborators) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain, dan (3) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi dsb.
7. Penentuan isu-isu strategis, dari hasil analisis faktor-faktor internal dan eksternal di atas ditemukan banyak isu dengan tingkat kestrategisan yang berbeda-beda. Di sini dibutuhkan suatu ketajaman berfikir untuk menilai apakah suatu isu dapat dianggap strategis atau tidak. Biasanya kriteria yang digunakan adalah (a) pentingnya suatu isu, yaitu kemungkinan pencapaian visi dan misi kalau suatu isu yang sedang dinilai tersebut dibiarkan atau sebaliknya diintervensi, (b) dampak atau efek yang ditimbulkan bila isu tersebut dibiarkan atau sebaliknya diintervensi.
8. Perumusan strategi, Kebijakan dan Program-program Strategis, kesalahan yang paling fatal adalah mengemban misi dan merealisasikan visi tetapi tidak melalui suatu strategi yang jelas. Semua strategi harus dijalankan agar misi yang ada dapat diemban secara sukses dan sekaligus dapat mewujudkan visi yang telah dirumuskan.
9. Prinsip-prinsip implementasi strategi, pada bagian ini ditetapkan bagaimana prinsip-prinsip yang harus dijalankan dalam rangka mengimplementasikan program-program strategis. Prinsip-prinsip ini berkenaan dengan aturan main yang harus diikuti dalam (1) penyusunan program/proyek tahunan, (2) rancangan implementasi program, (3) mekanisme monitoring terhadap program, (4) mekanisme evaluasi program dan (5) mekanisme tindakan koreksi melalui proses *feedback*.

Dengan kesembilan langkah perencanaan tersebut maka isu-isu strategis dalam pengelolaan PDAM kabupaten Sintang dapat diidentifikasi untuk kemudian

diformulasikan menjadi strategi-strategi dalam menangani isu-isu eksternal dan internal PDAM kabupaten Sintang.

Manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Dengan manajemen strategis, organisasi dimungkinkan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dalam lingkungan eksternal dan sekaligus memanfaatkannya. Ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi. Dengan peluang dan kekuatan, organisasi pun dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya. Bahkan manajemen strategis dapat memberi petunjuk awal bagaimana mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal (Salusu, 1996:495).

Manfaat dari penggunaan manajemen strategik menurut Yoo dan Digman (1987) adalah (lihat Salusu 1996:498):

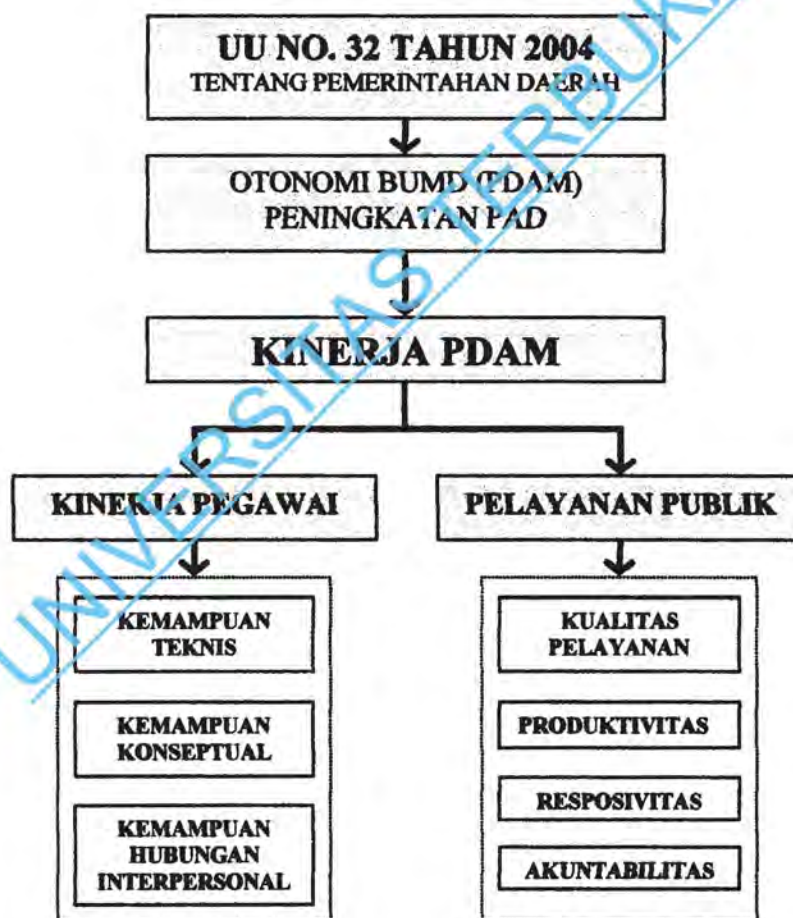
1. Manajemen strategik mampu memberikan petunjuk bagaimana mengantisipasi masalah-masalah dan peluang di masa yang akan datang;
2. Memungkinkan para karyawan memahami tujuan dan sasaran organisasi;
3. Meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan;
4. Menyediakan informasi kepada para pengambil keputusan tepat pada waktunya;
5. Mempercepat pengambilan keputusan yang bermutu dan bisa menghemat biaya.

Dengan konsep manajemen strategis, inilah pada akhirnya akan dihasilkan sejumlah alternatif strategi dalam pengelolaan PDAM kabupaten Sintang.

B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan teoritis di atas dapat dibuat kerangka berpikir atau model analisis yang akan dilakukan dalam mengkaji Kinerja PDAM kabupaten Sintang, dapat digambarkan seperti pada skema berikut ini.

Bagan 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian



Sumber : Analisa Peneliti, (2009)

C. Definisi Konsep dan Operasional

1. Definisi Konsep

- a. Kinerja adalah kemampuan kerja yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan organisasi atau badan usaha.
- b. PDAM adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Definisi operasional merupakan suatu petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi ini menunjuk pada suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menemukan variabel yang sama. Berdasarkan informasi tersebut, dapat diketahui bagaimana caranya pengukuran atas variabel itu dilakukan. Dapat juga menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan atau diperlukan prosedur pengukuran yang baru (Effendi, 1989:33 -46).

Pada penelitian ini variabel yang akan dianalisis dan dibahas terdiri dari dari beberapa variabel sebagai berikut.

a. Kemampuan Teknis

Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperunakan untuk melaksanakan pekerjaan.

b. Kemampnan konseptual

Kemampuan untuk memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

c. Kemampuan hubungan interpersonal

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan melakukan negosiasi, dan lain-lain.

d. Kualitas Layanan.

Kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

e. Produktivitas.

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output

f. Responsivitas.

Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

g. Akuntabilitas.

Konsep akuntabilitas dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Singarimbun dan Effendi (1995:22) mengatakan penelitian deskriptif kualitatif yaitu suatu jenis penelitian yang dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Meskipun demikian, untuk memaksimalkan dalam pencarian data dan menganalisisnya digunakan juga cara-cara dalam penelitian kuantitatif.

Pelaksanaan metode penelitian deskriptif tidak terbatas hanya sampai pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut, selain itu semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti (Moleong, 2001:36).

Sementara itu juga, Moleong (2001: 4) mengatakan bahwa penelitian deskriptif kualitatif digunakan berdasarkan pertimbangan; 1) menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, 2) metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dengan responden, dan 3) metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Menurut Sugiono (1998:6) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa menghubungkan atau membandingkan dengan variabel yang lain. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Dengan model penelitian ini peneliti akan menggambarkan dan menterjemahkan fakta aktual di lapangan (Singarimbun dan Effendi 1995:4). Menurut Nazir (1985:64) model penelitian deskriptif ini untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus (*case study*), dalam hal ini studi kasusnya adalah menggambarkan kinerja pengelolaan PDAM kabupaten Sintang.

B. Subjek Penelitian

Penentuan subjek penelitian digunakan metode *purposive sampling* yaitu dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti. Subjek penelitian yang *purposive* adalah subjek penelitian yang dipilih dengan cermat sehingga relevan dengan rancangan penelitian dan diusahakan agar dapat mewakili populasi, tergantung pada penilaian atau pertimbangan (*judgement*) dari peneliti, oleh karena itu *purposive sampling* disebut juga *judgmental sampling* (Soeratio dan Arsyad, 1999:119-120).

Pada penelitian ini, subjek penelitiannya terdiri dari 25 orang terdiri dari:

1. Direktur PDAM berjumlah 1 orang
2. Kepala bagian berjumlah 2 orang

3. Kepala seksi berjumlah 2 orang
4. Pegawai berjumlah 4 orang
5. Pelanggan berjumlah 10 orang.
6. Tokoh masyarakat berjumlah 2 orang
7. Anggota DPRD berjumlah 2 orang
8. LSM berjumlah 2 orang

Penelitian ini juga menggunakan responden sebanyak 278 orang pelanggan untuk melaksanakan kuisisioner. Kuisisioner tersebut dibuat untuk memperkuat argumentasi subjek penelitian.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut.

1. Observasi; dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan.
2. Wawancara; dilakukan terhadap responden yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian.
3. Kuisisioner; diberikan langsung kepada responden terkait untuk memperoleh informasi yang memperkuat hasil wawancara.
4. Dokumentasi; pengumpulan data primer dan skunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner. Data skunder diperoleh dari

laporan auditor independen, laporan kinerja keuangan, neraca, laporan rugi laba, laporan produksi, jumlah pelanggan, keadaan karyawan serta data sekunder lain untuk menunjang kelengkapan penelitian. Untuk melengkapi pembahasan materi juga digunakan pendekatan kepustakaan, khususnya penerbitan dan kajian masalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

D. Metode Analisis Data

Sesuai dengan metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dari lapangan, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Melalui teknik ini, akan digambarkan seluruh data atau fakta yang diperoleh dengan mengembangkan kategori-kategori yang relevan dengan tujuan penelitian dan penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif dengan berpedoman pada teori-teori yang sesuai.

Selanjutnya analisis data ini akan dilakukan secara induktif, yakni penganalisaan dengan cara menarik kesimpulan atas data yang berhasil dikumpulkan dari yang berbentuk khusus ke bentuk umum, atau penalaran.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PDAM kabupaten Sintang

Perusahaan daerah air minum adalah perusahaan milik pemerintah daerah sebagai salah satu alat kelengkapan otonomi daerah, yang diselenggarakan atas dasar asas ekonomi perusahaan, dengan tujuan menunjang perkembangan ekonomi, mencapai pemerataan secara horizontal dan vertikal, menjaga stabilitas dengan menyediakan persediaan barang yang cukup menyangkut hajat hidup orang banyak, mencapai efisiensi agar dapat menjual dengan harga yang terjangkau tanpa mengurangi mutu dan kemampuan memupuk dana serta menunjang terselenggaranya rencana pembangunan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan alasan tersebut, pada tahun 1981 PDAM kabupaten Sintang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten daerah Tingkat II Sintang nomor 12 tahun 1981. Mandat PDAM kabupaten Sintang adalah memberikan jasa dan menyelenggarakan kemanfaatan umum dengan menyediakan air minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat kesehatan secara terus menerus, dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta pembangunan daerah Kota Sintang.

Dalam menjalankan mandat tersebut, PDAM kabupaten Sintang secara langsung maupun tidak langsung harus tahu keinginan dari para stakeholders, karena

keberhasilan PDAM dalam melaksanakan program-programnya juga sangat tergantung kepada aspirasi dan dukungan mereka.

1. Misi dan Visi

PDAM kabupaten Sintang mempunyai visi “Menjaga Kehidupan, Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Pelayanan Air Bersih Yang Profesional“. Guna mencapai visi tersebut PDAM kabupaten Sintang perlu memiliki misi yang jelas serta membuat strategi dan menjalankan strategi tersebut.

Adapun misi dari PDAM kabupaten Sintang adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan cakupan pelayanan dengan pemasangan jaringan pipa distribusi dan sub distribusi pada lokasi pelanggan potensial.
- b. Meningkatkan kapasitas produksi menjadi dengan membangun instalasi pengolahan air (IPA)..
- c. Meningkatkan pendapatan dan mengefisienkan biaya operasional.
- d. Meningkatkan kemampuan SDM dengan mengikuti pelatihan-pelatihan baik ekstern dan intern PDAM.

Dengan misi tersebut di atas PDAM kabupaten Sintang berupaya memberikan pelayanannya kepada masyarakat di Kabupaten Sintang.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang diterapkan PDAM kabupaten Sintang dilengkapi dengan uraian tugas dan tanggung jawab untuk setiap jenjang wewenang, yaitu dari

tingkat direksi sampai dengan tingkat pelaksana. Uraian tugas untuk pedoman kerja pegawai telah dibagikan dan dijelaskan kepada seluruh pegawai

Aspek ini dinilai sebagai kekuatan internal PDAM, karena selain telah memenuhi persyaratan legalitas, yaitu telah disahkan oleh badan pengawas, struktur organisasi yang diterapkan juga memenuhi keperluan pengendalian intern, dimana telah dilakukan pemisahan fungsi bagian umum dengan bagian teknik.

PDAM kabupaten Sintang dipimpin oleh seorang direktur yang langsung bertanggungjawab kepada Kepala Daerah dan diawasi oleh badan pengawas. Direktur ini membawahi bagian teknik dan bagian administrasi dan umum. Direktur ini juga membawahi PDAM cabang Kapuas Kanan Hulu (KKU) dan Kapuas Kiri Hilir (KKI), skema struktur organisasi PDAM kabupaten Sintang dapat dilihat pada lampiran 1.

3. Tempat Kedudukan, Sifat, Tujuan dan Lingkup Usaha PDAM kabupaten Sintang

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 9 tahun 2008 Tentang Perusahaan Daerah Kabupaten Sintang dijelaskan bahwa PDAM kabupaten Sintang berkedudukan dan berkantor pusat di Sintang. PDAM kabupaten Sintang merupakan satu kesatuan produksi yang bersifat

- a. Memberi jasa penyediaan air minum
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum
- c. Mendapatkan keuntungan sekaligus melaksanakan fungsi sosial

PDAM kabupaten sintang didirikan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam penyediaan air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan, memberikan kontribusi pada pendapatan asli daerah serta sebagai sarana pengembangan perekonomian dalam rangka pembangunan daerah.

PDAM kabupaten Sintang dalam melayani penyediaan air minumbagi masyarakat, mempunyai lingkup usaha sebagai berikut

- a. Membangun, memelihara dan menjalankan operasi penyediaan air minum
- b. Menyelenggarakan pelayanan air bersih bagi masyarakat.

4. Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan

PDAM kabupaten Sintang memiliki jumlah pegawai sebanyak 57 orang dengan jumlah terbanyak yang berpendidikan SMA/ sederajat sebanyak 47 orang. Berikut ini perincian jumlah pegawai di PDAM kabupaten Sintang :

Tabel 4.1 Jenjang Pendidikan dan Jumlah Pegawai PDAM kabupaten Sintang

JENJANG PENDIDIKAN		JUMLAH
1.	SARJANA	9
2.	DIII	1
3.	SMA/SEDERAJAT	47
	TOTAL	57

Sumber : PDAM kabupaten Sintang Tahun 2009

5. Jumlah Pelanggan dan Tarif PDAM kabupaten Sintang

PDAM kabupaten Sintang melayani 3 daerah pelayanan yaitu Sintang, Kapuas Kanan Hulu (KKH) dan Kapuas Kiri Hulu (KKI). Untuk 3 daerah tersebut

terdapat empat bak penampungan yaitu di daerah pusat, Banning, KKH dan KKI. Jumlah pelanggan sampai bulan Desember 2009 berjumlah 3206 pelanggan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Jumlah Pelanggan PDAM kabupaten Sintang

No	Daerah	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan
1	SINTANG	11	-	1816	50	59	128	2064
2	KKH	5	-	527	-	212	135	879
3	KKI	5	-	362	-	-	-	367
JUMLAH		21	-	2705	50	271	263	3310

Sumber : PDAM kabupaten Sintang Tahun 2009

Jumlah kubik suplai air PDAM Sintang ke masing-masing daerah berbeda-beda sesuai dengan jumlah pelanggan. Jumlah rata-rata perbulan suplai air PDAM Sintang mencapai 90847 m³. Berikut ini tabel jumlah pemakaian air PDAM Sintang selama 1 bulan :

Tabel 4.3 Jumlah Pemakaian PDAM kabupaten Sintang perbulan (m³)

No	Daerah	Jumlah Pemakaian	Jumlah Pemakaian	Jumlah Pemakaian	Jumlah Pemakaian	Jumlah Pemakaian	Jumlah Pemakaian	Jumlah Pemakaian
1	SINTANG	282	-	46010	1535	1740	3243	52810
2	KKH	171	-	19127	-	6131	3901	29330
3	KKI	8634	-	73	-	-	-	8707
JUMLAH		9087	-	65210	1535	7871	7144	90847

Sumber : PDAM kabupaten Sintang Tahun 2009

Harga tarif PDAM di Kabupaten Sintang berbeda-beda sesuai dengan jenis kelompoknya. Harga tarif PDAM tersebut ditambah dengan biaya administrasi dan biaya pemeliharaan. Untuk tarif termurah untuk kelompok I yaitu peruntukan untuk sosial sedangkan tarif termahal ditetapkan untuk kelompok III yaitu peruntukan untuk niaga baik niaga kecil maupun niaga besar. Untuk Kelompok IV di PDAM Sintang yaitu industri kecil dan besar tidak terdapat pelanggan sehingga harga tarif PDAM tidak dapat ditentukan. Untuk lebih jelas harga tarif PDAM Sintang dapat dilihat pada tabel tarif PDAM Sintang berikut ini :

Tabel 4.4 Jumlah Tarif PDAM kabupaten Sintang per Bulan Tahun 2009

NO	DAERAH	KELOMPOK I		KELOMPOK II		KELOMPOK III		JUMLAH
		PERUNTUKAN SOSIAL	PERUNTUKAN INDUSTRI	PERUNTUKAN NIAGA KECIL	PERUNTUKAN NIAGA BESAR	PERUNTUKAN INDUSTRI KECIL	PERUNTUKAN INDUSTRI BESAR	
1	SINTANG	68.250	-	28.361.200	1.079.950	2.232.900	6.317.900	37.998.775
2	KKH	43.925	-	12.737.725	-	7.484.400	7.608.300	27.874.350
3	KKI	16.275	-	1.856.075	-	-	-	4.872.350
	TOTAL	67.025	-	45.955.000	1.079.950	47.034.950	13.926.200	70.745.475

Sumber : PDAM kabupaten Sintang Tahun 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah tagihan air PDAM kabupaten Sintang rata-rata perbulan mencapai Rp 70.745.475,-. Selama tahun 2009 jumlah tagihan mencapai Rp 848.945.700,-. Untuk tahun 2010 (berdasarkan Peraturan Bupati Sintang No. 16 Tahun 2009 tanggal 30 November 2009) jumlah tarif harga air per m³ akan meningkat. Berikut ini perbandingan kenaikan harga air antara tahun 2009 dengan 2010.

Tabel 4.5 Perbandingan Tarif PDAM Tahun 2009 dan 2010

No	Kategori Tarif	Tahun 2009 (Rp)	Tahun 2010 (Rp)
1.	SOSIAL	242	1.438
2.	RUMAH TANGGA	616	2.054
3.	INSTANSI PEMERINTAH	704	2.951
4.	NIAGA KECIL	1.283	3.488
5.	NIAGA BESAR	1.948	3.756

Sumber : PDAM kabupaten Sintang Tahun 2009

6. Laporan Keuangan PDAM kabupaten Sintang

Laporan keuangan pada dasarnya merupakan hasil akhir dari proses pencatatan, penggolongan dan peringkasan dari peristiwa-peristiwa yang setidaknya tidaknya bersifat keuangan dengan cara setepat-tepatnya dan dinyatakan dalam uang serta penafsiran dari hal-hal yang ditinbukkannya.

Salah satu bentuk laporan keuangan adalah laporan rugi laba. Laporan rugi laba merupakan laporan prestasi perusahaan selama jangka waktu tertentu. Berdasarkan laporan rugi laba PDAM kabupaten Sintang diperoleh informasi bahwa selama tahun 2009 PDAM kabupaten Sintang mengalami kerugian Rp 1,464,005,415. Kerugian tersebut ditutupi oleh subsidi yang diberikan oleh pemerintah daerah. Kerugian tersebut diprediksi akan mengalami penurunan pada tahun 2010 karena adanya kenaikan harga tarif air. Berikut ini laporan rugi laba PDAM kabupaten Sintang tahun 2009.

Tabel 4.6 Laporan Rugi Laba PDAM kabupaten Sintang Tahun 2009

1	2	3
1	PENDAPATAN USAHA	
	Pendapatan Air	848,945,700
	Pendapatan Non Air	105,955,263
	Jumlah Pendapatan Usaha	954,900,963
2	BIAYA USAHA	
	Biaya Sumber	51,453,670
	Biaya Pengolahan	19,515,525
	Biaya Instalasi Transmisi dan Distribusi	210,487,516
	Biaya Air Limbah	44,689,621
	Jumlah Biaya Usaha	326,146,332
	Laba Kotor	628,754,631
3	BIAYA UMUM DAN ADMINISTRASI	
	Air Bersih	415,374,730
	Air Limbah	67,093,155
	Biaya Administrasi Perusahaan	1,565,500,000
	Jumlah Biaya Umum dan Administrasi	2,047,967,885
4	LABA RUGI USAHA	-1,419,213,254
5	PENDAPATAN LAIN-LAIN	18,533,812
6	BIAYA LAIN-LAIN	-6,122,263
	Jumlah	12,411,549
7	LABA SEBELUM PAJAK	-1,406,801,705
8	PAJAK BADAN	-57,203,710

Sumber : PDAM kabupaten Sintang Tahun 2009

B. Analisa Kinerja PDAM kabupaten Sintang

Penilaian terhadap kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian visi dan misinya. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah. Kecenderungan yang terjadi selama ini kaitannya dengan penilaian kinerja organisasi adalah tidak didasarkan pada *output* akan tetapi lebih didasarkan pada *input*, sehingga dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi.

Kinerja di lingkungan PDAM kabupaten Sintang memiliki andil yang sangat besar terhadap pencapaian target dan tujuan PDAM yang telah ditetapkan. Kinerja PDAM kabupaten Sintang dapat dibukukan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan PDAM. Penilaian kinerja PDAM kabupaten Sintang ini dapat dinilai dengan beberapa aspek seperti Pelayanan dan SDM. Pelayanan ini terdiri dari kualitas layanan, produktivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Sedangkan Sumber Daya Manusia terdiri dari kemampuan teknis, konseptual dan hubungan interpersonal.

1. Analisa Kinerja Pegawai PDAM Kabupaten Sintang

a. Kemampuan Teknis

Kemampuan teknis merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta

pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya. Menurut Balu dan Meyer dalam Tjokrowinoto (1996), suatu organisasi agar dapat bekerja secara efisien maka setiap orang dari anggota dalam lingkungan organisasi itu harus mempunyai kecakapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Kecakapan tersebut didukung dengan kemampuan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dimiliki individu atau organisasi. Jadi, indikator kemampuan teknis seseorang atau perusahaan itu baik jika individu maupun organisasi dapat memanfaatkan kemampuannya dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan.

Pada penelitian ini, kemampuan teknis pegawai di PDAM kabupaten Sintang dilihat dari dua indikator yaitu kemampuan penggunaan pengetahuan serta metode dan kualitas hasil pekerjaan.

Kemampuan penggunaan pengetahuan dan metode ini erat kaitannya dengan pengalaman, pelatihan dan pendidikan yang diperoleh pegawai. Gambaran kemampuan teknis pegawai di PDAM kabupaten Sintang terlihat dari hasil wawancara berikut ini :

“Untuk dapat menempati posisi dan bekerja seperti sekarang ini kami membutuhkan pengalaman yang ditunjang dengan pelatihan-pelatihan yang kami peroleh selama bekerja di PDAM kabupaten Sintang” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Untuk meningkatkan kemampuan kami dalam melakukan pekerjaan ini kami diikutsertakan dalam pelatihan dan pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan pekerjaan yang akan kami lakukan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Setiap kegiatan yang kami lakukan kami selalu berusaha untuk menggunakan pengetahuan dan metode yang benar sesuai dengan pengalaman yang kami peroleh ditunjang dengan pendidikan yang kami peroleh. Sehingga pekerjaan yang kami lakukan memberikan hasil yang baik” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Setiap pekerjaan yang kami lakukan membutuhkan metode dan pengetahuan yang benar untuk memperoleh hasil yang sesuai dengan perencanaan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa setiap pekerjaan di PDAM kabupaten Sintang dilakukan dengan menggunakan pengetahuan dan metode yang tepat untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Metode dan pengetahuan ini diperoleh dari kegiatan mengikuti pelatihan dan pendidikan formal dan informal

Pernyataan tersebut dipertegas lagi dengan wawancara terhadap pimpinan PDAM kabupaten Sintang

“Untuk meningkatkan kualitas pekerjaan kami mengharuskan kepada setiap pegawai untuk selalu mempergunakan segala kemampuannya termasuk metode dan pengetahuan yang dimiliki untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang berkualitas ” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Setiap pegawai di PDAM kabupaten Sintang memiliki kemampuan teknis yang memadai karena mereka selalu mempergunakan metode dan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Kami selalu menekankan pentingnya pengetahuan dan metode yang diperoleh selama mengikuti pelatihan, pendidikan bahkan pengalaman untuk melakukan pekerjaan terutama pekerjaan yang lebih spesifik dan terlihat sulit” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan teknis pegawai di PDAM kabupaten Sintang sangat baik karena setiap pekerjaan yang dilakukan selalu menggunakan pengetahuan dan metode yang sesuai. Pengerahuan dan metode tersebut diperoleh setiap pegawai melalui pendidikan, pelatihan dan juga pengalaman selama bekerja di PDAM kabupaten Sintang.

Indikator selanjutnya untuk melihat kemampuan teknis pegawai PDAM kabupaten Sintang adalah dari kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan. Menurut Gomes (200:142), Kualitas kerja karyawan merupakan baik atau buruknya hasil kerja karyawan pada suatu periode tertentu. Pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan tersebut cukup memuaskan atau dianggap gagal karena tidak sesuai dengan harapan. Kualitas hasil pekerjaan ini tolok ukurnya adalah adanya kesesuaian antara *input* dan *output*. Berikut ini beberapa wawancara terkait masalah kualitas hasil pekerjaan :

“Setiap pekerjaan yang kami lakukan selalu kami pertimbangkan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Oleh karena itu kami selalu berusaha menggunakan segala kemampuan kami dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Kualitas pekerjaan yang kami lakukan dapat tercapai jika kami berusaha semaksimal mungkin dengan menggunakan

pengetahuan, metode dan tekni yang kami miliki. Kualitas pekerja tersebut tergambar dari adanya kesesuaian antara *input* dan *output*” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

Berdasarkan wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa untuk mencapai kualitas pekerjaan setiap pegawai PDAM kabupaten Sintang dituntut untuk mampu mengeluarkan segala kemampuan baik itu pengetahuan, teknik maupun metode yang dimiliki. Kualitas kerja dapat tercapai apabila hasil yang dicapai sesuai dengan yang direncanakan.

Pernyataan tersebut dipertegas lagi dengan wawancara terhadap pimpinan PDAM kabupaten Sintang

“Hasil pekerjaan yang berkualitas dapat dicapai oleh pegawai PDAM kabupaten Sintang apabila dalam melaksanakan pekerjaan tersebut para pegawai berusaha mengeluarkan kemampuannya baik itu teknik, metode dan pengetahuan” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Kualitas hasil pekerjaan pegawai PDAM kabupaten Sintang terlihat dari kesesuaian antara perencanaan dengan hasil yang diperoleh.” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Kami selalu menekankan pentingnya kualitas hasil pekerjaan. Kualitas hasil pekerjaan ini dapat tercapai jika pegawai bekerja sesuai dengan spesialisnya dan selalu mempergunakan pengetahuan, teknik dan metoda” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara terkait masalah kualitas hasil pekerjaan diperoleh informasi bahwa kualitas hasil pekerjaan dapat tercapai apabila pegawai PDAM kabupaten Sintang selalu mempergunakan pengetahuan, teknik

dan metode untuk melakukan pekerjaan. Tolok ukurnya adalah adanya kesesuaian antara perencanaan dan hasil yang diperoleh.

Kesimpulan tentang kemampuan teknis SDM PDAM kabupaten Sintang adalah kemampuan teknik pegawai tergolong baik. Indikatornya adalah selalu mempergunakan metode, teknik dan pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaan. Selain itu, indikator kemampuan teknis dapat juga dilihat dari kualitas hasil pekerjaan.

b. Kemampuan Konseptual

Menurut Rivai (2004:324), kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

Pada penelitian ini kemampuan konseptual diartikan sebagai kemampuan untuk memahami kompleksitas PDAM kabupaten Sintang dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional PDAM.

Kemampuan konseptual pegawai PDAM kabupaten Sintang dapat dilihat dari dua indikator yaitu pemahaman tugas dan tanggungjawab serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

Pemahaman terhadap tugas dan tanggungjawab merupakan sesuatu yang sulit dalam suatu organisasi. Diperlukan pengetahuan yang baik untuk

memahami setiap tugas dan tanggung jawab. Berikut ini merupakan hasil wawancara berkaitan dengan pemahaman terhadap tugas dan tanggungjawab.

“Untuk memahami tugas dan tanggungjawab, kami harus dengan seksama mendengarkan dan memperhatikan perintah kerja yang diberikan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Diperlukan kemampuan dan pengetahuan untuk dapat memahami dan mengerti terhadap tugas dan tanggungjawab yang akan diberikan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Pemahaman terhadap tugas dan tanggungjawab sangat diperlukan untuk kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dan tentunya dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Hasil pekerjaan akan dapat sesuai dengan rencana apabila pegawai dapat memahami dan mengerti tugas dan tanggungjawabnya.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa diperlukan kemampuan dan pengetahuan untuk memahami tugas dan tanggungjawab untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik.

Pernyataan tersebut dipertegas lagi dengan wawancara terhadap pimpinan PDAM kabupaten Sintang

“Untuk memahami tugas dan tanggungjawab pekerjaan tidak akan dengan mudah diperlukan pengetahuan yang baik. Dengan adanya pemahaman terhadap tugas dan kewajibannya diharapkan dapat mencapai hasil pekerjaan yang maksimal” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Pemahaman terhadap tugas dan kewajiban diperlukan untuk mencapai kualitas hasil pekerjaan. Oleh karena itu kami selalu mendorong para pegawai agar dapat memahami tugas dan kewajibannya” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Kami selalu menekankan pentingnya pemahaman terhadap tugas dan tanggungjawabnya setiap pegawai. Dengan pemahaman tersebut maka pegawai akan memiliki kemampuan konseptual” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diperoleh informasi bahwa kemampuan konseptual pegawai PDAM kabupaten Sintang dapat dipenuhi dengan pemahaman terhadap tugas dan kewajibannya.

Indikator selanjutnya adalah kesesuaian pekerjaan dengan kemampuannya. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan ini akan membuat pembentukan spesialisasi pekerjaan. Untuk menyesuaikan dengan pekerjaan tertentu seorang meningkatkan kemampuannya dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Berikut ini hasil wawancara yang menggambarkan kemampuan dalam menyesuaikan diri :

“Sangat sulit bagi kami yang memiliki kemampuan pas-pasan untuk memahami tugas dan kewajiban. Hanya orang-orang yang memiliki pengetahuan yang dapat dengan mudah memahami tugas dan tanggungjawab” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Kami merasa pekerjaan yang kami lakukan telah sesuai dengan kemampuan yang kami miliki.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Kesesuaian antar pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki akan melatih pegawai lebih profesional” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang kami miliki kami selalu berusaha meningkatkan pengetahuan kami untuk menyesuaikan diri” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa untuk menyesuaikan pekerjaan dengan diperlukan pengetahuan yang kita miliki. Dengan adanya kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan kita akan menghasilkan pegawai yang profesional.

Pernyataan tersebut dipertegas lagi dengan wawancara terhadap pimpinan PDAM kabupaten Sintang

“Kami selalu mengarahkan kepada pegawai untuk berusaha menyesuaikan pekerjaan dan kemampuannya” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Untuk melatih profesionalisme pegawai kami berusaha mengarahkan untuk dapat menyesuaikan kemampuan dengan pekerjaannya” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Untuk meningkatkan kemampuan konseptual kami selalu mendorong pegawai agar dapat menyesuaikan pekerjaannya dengan kemampuannya” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki akan berdampak pada peningkatan profesionalisme dan kemampuan konseptual.

Berdasarkan hasil analisa terhadap indikator-indikator kemampuan konseptual pegawai PDAM kabupaten Sintang dapat dikatakan baik. Hal ini terlihat dari kemampuan pegawai dalam memahami tugas dan tanggungjawabnya serta kemampuan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

c. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Menurut Rivai (2004:324), kemampuan hubungan interpersonal dapat diartikan sebagai kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai lainnya melakukan negosiasi, dan lain-lain. Kemampuan interpersonal ini terdiri dari tiga indikator yaitu kemampuan bekerjasama, kemampuan dalam memberi motivasi dan kemampuan koordinasi.

Kemampuan bekerjasama merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai PDAM kabupaten Sintang untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama untuk menyelesaikan permasalahan dengan porsi sesuai dengan kemampuan individu pegawai. Gambaran kemampuan bekerjasama dapat terlihat dari hasil wawancara berikut ini :

“Untuk pekerjaan yang sulit biasanya kami melakukannya secara bersama-sama sesuai dengan kemampuan masing-masing individu pegawai” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki akan berdampak pada peningkatan profesionalisme dan kemampuan konseptual.

Berdasarkan hasil analisa terhadap indikator-indikator kemampuan konseptual pegawai PDAM kabupaten Sintang dapat dikatakan baik. Hal ini terlihat dari kemampuan pegawai dalam memahami tugas dan tanggungjawabnya serta kemampuan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

c. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Menurut Rivai (2004:324), kemampuan hubungan interpersonal dapat diartikan sebagai kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai lainnya melakukan negosiasi, dan lain-lain. Kemampuan interpersonal ini terdiri dari tiga indikator yaitu kemampuan bekerjasama, kemampuan dalam memberi motivasi dan kemampuan koordinasi.

Kemampuan bekerjasama merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai PDAM kabupaten Sintang untuk melakukan pekerjaan secara bersama-sama untuk menyelesaikan permasalahan dengan porsi sesuai dengan kemampuan individu pegawai. Gambaran kemampuan bekerjasama dapat terlihat dari hasil wawancara berikut ini :

“Untuk pekerjaan yang sulit biasanya kami melakukannya secara bersama-sama sesuai dengan kemampuan masing-masing individu pegawai” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

terjaga” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Kemampuan kerjasama pegawai di sini sangat baik terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan banyak pemikiran dan tenaga. Kerjasama yang dilakukan ini tidak dengan sendirinya kewajiban dan tanggungjawab masing-masing pegawai terabaikan.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa terhadap kemampuan bekerjasama pegawai PDAM kabupaten Sintang dapat disimpulkan bahwa kemampuan bekerjasama pegawai di PDAM kabupaten Sintang tergolong baik. Hubungan kerjasama ini terjalin karena adanya rasa kebersamaan. Kemampuan bekerjasama ini dilakukan untuk pekerjaan yang membutuhkan banyak kemampuan (melibatkan berbagai bidang dan kemampuan) dan pemikiran. Kerjasama yang dilakukan pegawai PDAM kabupaten Sintang ini dilakukan dengan tidak mengabaikan kewajiban dan tanggungjawab masing-masing pegawai.

Indikator selanjutnya adalah kemampuan dalam memberi motivasi. Kemampuan dalam memberi motivasi ini cenderung dilakukan pimpinan terhadap bawahannya. Namun tidak dipungkiri juga antara sesama pegawai dapat saling memberi motivasi. Berikut ini gambaran pemberian motivasi di PDAM kabupaten Sintang melalui beberapa wawancara berikut ini :

“Pemberian motivasi yang dilakukan pimpinan kami dapat mempengaruhi kinerja kami dalam bekerja. Dengan adanya motivasi seperti insentif atau promosi jabatan secara tidak langsung memberikan dorong kepada kami untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik” (hasil wawancara dengan salah

seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Motivasi yang kami terima tidak hanya dari pimpinan tetapi sesama pegawai pun kami selalu memberi motivasi dalam bekerja sehingga setiap pekerja yang akan kami lakukan selalu dapat terlaksana dengan baik.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Pemberian motivasi sangat membantu kami dalam melakukan pekerjaan. Kami semakin bersemangat karena ada imbalannya jika kami melakukan pekerjaan tersebut dengan baik” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Kemampuan pimpinan dan pegawai dalam memberikan motivasi disini sangat baik sehingga dengan adanya motivasi tersebut kami semakin semangat untuk bekerja lebih baik” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan pimpinan dan pegawai dalam memberikan motivasi sangat baik hal ini terbukti dengan semakin bersemangatnya pegawai PDAM kabupaten Sintang dalam melakukan pekerjaan.

Pernyataan tersebut dipertegas lagi dengan wawancara terhadap pimpinan PDAM kabupaten Sintang

“Pemberian motivasi sering kami lakukan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya sehingga diperoleh hasil pekerjaan yang memuaskan” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Pemberian motivasi hanya salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai tetapi cara ini tidak sering dilakukan dengan berbagai pertimbangan” (hasil wawancara dengan salah

seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai PDAM kabupaten Sintang kami tidak segan-segan membri motivasi yang berupa insentif bahkan sampai promosi jabatan kepada pegawai. Hal ini dilakukan dengan harapan kinerja pegawai akan semakin baik” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kemampuan pimpinan dan pegawai PDAM kabupaten Sintang dalam memberikan motivasi sangat baik. Hal ini terlihat semakin meningkatnya kemampuan dan kualitas pegawai dalam melakukan setiap pekerjaan.

Indikator selanjutnya adalah kemampuan berkoordinasi. Kemampuan ini menunjukan kualitas seorang pegawai dalam memimpin baik itu memimpin sesama pegawai maupun bagian yang lebih luas. Gambaran kemampuan bernegosiasi dan berkoordinasi dapat terlihat dari hasil wawancara berikut ini :

“Kemampuan pegawai disini dalam berkoordinasi sangat baik terutama yang terkait dengan masalah pekerjaan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Kemampuan koordinasi biasa ditunjukan oleh pimpinan kami sebelum memulai suatu pekerjaan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Koordinasi diperlukan sebelum memulai suatu pekerjaan untuk mencapai hasil pekerjaan yang maksimal.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Pimpinan kami selalu mengadakan koordinasi dengan bawahannya terkait dengan permasalahan pekerjaan yang akan

dikerjakan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan berkoordinasi yang dilakukan pimpinan dan pegawai PDAM kabupaten Sintang sudah sangat baik. Hal ini terlihat dari pelaksanaan koordinasi setiap akan melakukan pekerjaan.

Pernyataan tersebut dipertegas lagi dengan wawancara terhadap pimpinan PDAM kabupaten Sintang

“Sebelum melakukan pekerjaan kami selalu berkoordinasi tentang apa dan bagaimana kami dalam melakukan pekerjaan yang harus kami selesaikan” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Koordinasi sangat penting dilakukan untuk bertukar pikiran dan informasi terkait apa yang akan dilakukan terhadap suatu pekerjaan” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

“Kebiasaan berkoordinasi telah kami lakukan cukup lama dan kami sangat merasakan hasilnya seperti semakin meningkat kualitas pekerjaan dan pada akhirnya hasil pekerjaan akan sesuai dengan yang diharapkan” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pelaksanaan koordinasi sering dilakukan di PDAM kabupaten Sintang sebelum memulai suatu pekerjaan atau ketika menghadapi permasalahan yang memerlukan pemecahan bersama. Koordinasi ini sangat penting untuk

menumbuhkan semangat kebersamaan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kemajuan perusahaan.

Berdasarkan analisa terhadap indikator-indikator kemampuan hubungan interpersonal dapat disimpulkan bahwa kemampuan hubungan interpersonal pegawai PDAM kabupaten Sintang dapat dikatakan baik. Hal ini terlihat dari semakin meningkatnya kemampuan bekerjasama, memberi motivasi dan berkoordinasi pegawai PDAM kabupaten Sintang.

2. Analisa Pelayanan PDAM kabupaten Sintang

a. Kualitas Pelayanan

Menurut Gomes (200:142) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan ini merupakan baik buruknya pelayanan yang dilakukan baik individu atau organisasi pada suatu periode tertentu. Indikator kualitas pelayanan ini adalah sesuai tidaknya pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan hasil memuaskan atau tidak memuaskan bagi pelanggan. Penilaian terhadap kualitas pelayanan ini bergantung terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja PDAM. Banyak pandangan negatif mengenai PDAM muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari PDAM. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan

murah. Kualitas pelayanan yang diberikan PDAM akan terlihat dari indikator kepuasan pelayanan, prosedur pelayanan dan kualitas SDM.

Kepuasan pelayanan merupakan implikasi dari adanya kualitas pelayanan yang diberikan PDAM kepada masyarakat atau pelanggan. Kepuasan masyarakat dan pelanggan merupakan gambaran keberhasilan PDAM dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM kabupaten Sintang :

“Kami merasa kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM terutama dengan intensitas air yang mengalir. Kami merasa kecewa terhadap PDAM karena dalam sehari terkadang air PDAM ditempat kami tidak mengalir. Apalagi pada musim kemarau air PDAM bisa sehari-hari tidak mengalir. Satu hal lagi, kualitas air PDAM kami rasa masih jauh dari standar air bersih” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)

“Pelayanan yang diberikan oleh PDAM kami rasa belum begitu maksimal hal ini terlihat dari seringnya air PDAM ditempat kami tidak mengalir. Dan biasanya mengalir pada malam hari sehingga mengganggu aktivitas beristirahat kami” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

“Permasalahan yang sering kami hadapi terkait dengan pelayanan PDAM Sintang adalah seringnya air yang tidak mengalir. Dalam seminggu air tidak mengalir bisa mencapai 2 atau 3 hari. Selain itu kondisi dan kualitas air PDAM kami rasa masih jauh dari standar layak kesehatan” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pelanggan merasa kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM terutama masalah intensitas frekuensi air mengalir dan kualitas dari air PDAM

yang kurang memenuhi standar kesehatan seperti terlihat keruh. Untuk permasalahan air yang tidak mengalir berdasarkan wawancara terhadap beberapa pelanggan diperoleh bahwa rata-rata minimal 2 hari dalam seminggu air PDAM tidak mengalir. Pernyataan pelanggan ini diperkuat dengan pendapat di bawah ini :

“Kami melihat pelayanan yang diberikan PDAM belum maksimal sehingga masih perlu perubahan dan masukan untuk kemajuan PDAM kabupaten Sintang. Terutama terhadap kualitas pelayanan yang diberikannya seperti kelancaran distribusi air. Berdasarkan pengamatan kami, dalam seminggu pasti terdapat beberapa hari yang PDAMnya tidak mengalir.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Pelayanan yang diberikan PDAM sudah cukup baik namun perlu adanya peningkatan pelayanan terhadap masyarakat Kabupaten Sintang terutama tentang kelancaran pasokan air ke pelanggan. Jika hal tersebut dapat terlaksana maka akan memberi kepuasan pelanggan PDAM” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Pelanggan PDAM di sini mengeluh terhadap kelancaran air PDAM yang jarang mengalir. Akibatnya berpengaruh terhadap aktivitas sehari-hari masyarakat Sintang” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa lemahnya pelayanan PDAM kabupaten Sintang adalah terkait permasalahan ketidakkelancaran pasokan air ke pelanggan di Kabupaten Sintang dan kualitas air yang masih di bawah standar.

Terkait dengan permasalahan keridakkelancaran pasokan air ke pelanggan dan kualitas air yang tidak memenuhi standar, pihak PDAM telah melakukan

beberapa antisipasi. Hal tersebut tertuang dalam wawancara dengan pimpinan dan pegawai di PDAM kabupaten Sintang berikut ini :

“Pelayanan kepada pelanggan akan kami tingkatkan lagi dengan memberikan kelancaran terhadap distribusi air terutama pada saat kemarau. Selain itu kami akan memaksimalkan fungsi mesin yang sudah ada. Untuk mesin yang tidak dapat beroperasi secara maksimal kami berusaha melakukan perbaikan dan penggantian jika diperlukan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)

“Untuk masalah kepuasan pelanggan, kami selalu memperhatikan dengan memberikan pelayanan yang terbaik dari kami. Untuk beberapa kasus seperti masalah kelancaran distribusi kami berusaha untuk memberikan solusi terbaik kami kepada pelanggan dengan mencari alternatif penyelesaian” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

“PDAM kabupaten Sintang selalu mengutamakan kepuasan pelanggan karena hal tersebut sudah menjadi komitmen awal bagi kami. Karena kepuasan pelanggan merupakan indikator keberhasilan kami dalam melaksanakan fungsi dan peranan PDAM kabupaten Sintang” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa dalam melaksanakan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat PDAM kabupaten Sintang memiliki kekurangan yaitu masalah kelancaran distribusi air dan kualitas air PDAM. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh informasi 88,33% responden menyatakan permasalahan distribusi dan kualitas air menjadi permasalahan yang sering dihadapi mereka. Masalah distribusi ini merupakan masalah yang sering terjadi sehingga pihak PDAM Sintang berusaha untuk mencari solusi penyelesaiannya karena kepuasan pelanggan merupakan segalanya bagi PDAM

kabupaten Sintang. Kepuasan pelanggan merupakan indikator keberhasilan PDAM dalam melaksanakan peran dan fungsinya. Solusi yang ditawarkan oleh pihak PDAM Sintang adalah dengan memanfaatkan seoptimal mungkin peralatan yang ada namun jika tidak dapat dioptimalkan pihak PDAM akan mengajukan penambahan atau perbaikan peralatan.

Selain kepuasan pelanggan, indikator kualitas layanan adalah prosedur pelayanan. Menurut Siagian (1998:163) pelaksanaan tugas dan pelayanan yang dilakukan oleh individu maupun organisasi dapat terlaksana dengan hasil yang bermutu tinggi dan dapat terlaksana sesuai dengan harapan apabila prosedur pelayanan dapat dicermati dan mudah dipahami oleh pelanggan.

Pada penelitian ini prosedur pelayanan ini merupakan langkah-langkah yang dilakukan PDAM kabupaten Sintang dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Prosedur yang mudah dipahami dan dicermati oleh pelanggan akan membantu kelancaran pelayanan yang diberikan oleh PDAM. Berikut ini hasil wawancara terkait permasalahan prosedur pelayanan yang diberikan oleh PDAM kabupaten Sintang.

“Prosedur pelayanan yang dilakukan pegawai di PDAM Sintang kami rasa sudah baik hal ini terlihat dari kepuasan kami sebagai pelanggan yang selalu mengadakan pengaduan terhadap permasalahan distribusi air” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)

“Prosedur pelayanan yang dilakukan PDAM sudah benar. Mereka menerima dan mencatat setiap pengaduan yang kami laporkan kemudian dengan segera petugas dari PDAM cepat merespon dan menyelesaikan setiap pengaduan yang kami lakukan” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

“Permasalahan yang muncul terkait dengan prosedur pelayanan adalah tidak rutinnya petugas pencatatan meteran dalam mencatat meteran kami. Sehingga mengakibatkan jumlah tagihan yang kami bayar kadang tidak sesuai dengan angka yang tertera di meteran kami” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)

Prosedur pelayanan PDAM menurut pelanggan dikatakan baik jika setiap laporan yang diajukan ke PDAM dengan segera direspon dan diselesaikan dengan hasil yang memuaskan. Namun pada kenyataannya di lapangan terlihat bahwa prosedur pelayanan yang diberikan terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan seperti permasalahan tidak rutinnya petugas pencatatan meteran mencatat meteran pelanggan. Akibatnya jumlah tagihan yang dibayar pelanggan tidak sesuai dengan pemakaian. Pendapat tersebut diperkuat dengan hasil wawancara berikut ini :

“Prosedur pelayanan PDAM kami rasa sudah tepat. Indikatornya adalah kesiapan petugas PDAM dalam merespon setiap aduan yang dilaporkan oleh masyarakat. Terkadang ada beberapa permasalahan yang tidak dapat direspon oleh pihak PDAM seperti permasalahan pencatatan meteran yang tidak rutin dilakukan oleh petugas PDAM.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Jika berbicara masalah prosedur pelayanan maka kita akan melihat bagaimana respon yang dilakukan oleh pihak PDAM dalam menyelesaikan setiap permasalahan. Namun bukan berarti dengan prosedur yang benar maka kepuasan pelanggan akan dapat tercapai. Tercapainya kepuasan pelanggan dapat tercapai jika hasil dari penyelesaian permasalahan tersebut sesuai dengan keinginan” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Kami melihat pihak PDAM selalu menerapkan prosedur yang terbaik dalam melayani setiap pelanggannya hal ini terlihat dari keseriusan pihak PDAM dalam memberikan pelayanan kepada

pelanggan. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa sering terjadi kesalahan prosedur yang dilakukan PDAM dilapangan. Hal ini disebabkan keterbatasan yang dimiliki PDAM sebagai badan usaha milik daerah” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa prosedur pelayanan yang dilakukan PDAM kabupaten Sintang terkait respon yang diberikan terhadap setiap aduan masyarakat dapat dikatakan baik. Indikatornya adalah keseriusan PDAM dalam merespon setiap laporan dari pelanggan. Tetapi ada beberapa hal yang permasalahan yang muncul di lapangan terkait dengan permasalahan prosedur pelayanan seperti tidak rutusnya petugas pencatatan meteran dalam mencatat meteran setiap pelanggan. Hal ini dapat terjadi karena keterbatasan SDM yang dimiliki oleh PDAM Sintang. Pernyataan ini dapat dikaitkan dengan hasil wawancara berikut ini :

“Kami selalu menerapkan prosedur yang sesuai dengan setiap pelayanan yang akan kami berikan kepada setiap pelanggan yang memberikan laporan pengaduan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)

“Setiap prosedur pelayanan yang baik dan benar selalu kami berikan kepada setiap pelanggan. Prosedur ini kami sesuaikan dengan kondisi di lapangan. Setiap prosedur yang kami lakukan kami selalu berorientasi terhadap kepuasan pelanggan walaupun di lapangan sering terjadi penyimpangan tetapi kami selalu berusaha memberikan yang terbaik kepada setiap pelanggan kami” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

“Prosedur pelayanan yang benar merupakan misi kami dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat Kabupaten Sintang tanpa ada pengecualiannya. Namun di lapangan kami terkadang memiliki masalah terkait

dengan kualitas SDM yang kami miliki dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk hal tersebut, kami selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas SDM kami dengan cara mengikutsertakan petugas kami dalam setiap pelatihan dan juga selektif dalam perekrutan pegawai.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara terkait dengan prosedur pelayanan yang dilakukan oleh pihak PDAM kabupaten Sintang, dapat diperoleh informasi bahwa prosedur pelayanan merupakan sesuatu yang harus ditaati oleh setiap pegawai di PDAM kabupaten Sintang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pelanggan. Prosedur pelayanan yang baik dan benar dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan catatan setiap hasil yang dilakukan sesuai dengan harapan pelanggan. Berdasarkan hasil kuisioner 58,99% responden menyatakan bahwa setiap keluhan yang disampaikan ke pihak PDAM selalu dilayani dengan baik. Hal ini mengindikasikan pelayanan yang dilakukan oleh PDAM sudah baik. Untuk penyimpangan yang terjadi di lapangan pihak PDAM berusaha selalu merespon dengan segera setiap kesalahan yang dilakukan dengan mengevaluasi dan berusaha mencari solusi terbaik untuk kepuasan terhadap pelanggan.

Indikator selanjutnya adalah kualitas SDM. Kualitas SDM ini sangat terkait dengan profesionalisme individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Menurut Kartasasmita (1997:10), kualitas SDM ini mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya, kesungguhan hati untuk mendalami, menerapkan, dan bertanggungjawab atas profesinya. Kualitas SDM

diukur melalui keahlian yang dimiliki oleh seseorang yang sesuai dengan kebutuhan tugas yang dibebankan organisasi kepada seseorang

Pada penelitian ini kualitas SDM merupakan kemampuan pegawai PDAM kabupaten Sintang dalam memberikan pelayanan kepada setiap pelanggan. Kualitas SDM ini sangat dipengaruhi keahlian dan kemampuan yang dimiliki seseorang yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan juga pengalaman. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan kualitas SDM :

“Pegawai PDAM yang memberikan pelayanan kepada kami memiliki kemampuan yang baik. Kemampuan tersebut ditunjukkan dengan kecakapannya dalam menyelesaikan permasalahan yang kami hadapi dan kami merasa puas terhadap solusi yang diberikan kepada kami” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)

“Dalam memberikan pelayanan, pegawai PDAM selalu berusaha mengeluarkan kemampuan dan keahliannya dalam melayani kami. Namun tidak semua permasalahan yang kami hadapi dapat diselesaikannya dengan baik dan benar” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

“Selain tugas pencatatan yang tidak rutin melakukan pencatatan kami merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan orang kantor PDAM terutama bagian pembayaran. Ketika kami ingin menayakan terhadap permasalahan kami terkait dengan pembayaran tagihan kami. Kami tidak diberikan jawaban yang memuaskan. Sehingga kesimpulan kami sementara adalah kualitas SDM PDAM Sintang ini kurang baik “(hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)

Kualitas SDM pegawai PDAM kabupaten Sintang sangat dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dengan SDM yang berkualitas maka setiap pekerjaan yang akan dilakukan dapat terlaksana dengan baik. Jika

kemampuannya” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

“Kami selalu menekankan kepada setiap pegawai di PDAM kabupaten Sintang agar selalu menunjukkan kualitas terutama dalam usaha memberikan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kualitas SDM pegawai di PDAM kabupaten Sintang yang baik dapat meningkatkan kinerja PDAM. Indikatornya ditunjukan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yng diberikannya. Jika SDM yang dimiliki tidak memenuhi standar maka akan mempengaruhi kinerja PDAM. Untuk mengantisipasinya pihak PDAM harus segera melakukan evaluasi terhadap setiap pegawainya, untuk pegawai yang tidak memiliki kemampuan yang diinginkan segera diikutsertakan dalam setiap pelatihan dan pembinaan.

Berdasarkan hasil analisa terhadap kualitas pelayanan PDAM kabupaten Sintang, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan PDAM kabupaten Sintang dapat berjalan baik jika kepuasan pelanggan terpenuhi, prosedur pelayanan dapat dijalankan dan juga kualitas SDM yang baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh informasi bahwa 78,78% responden menyatakan bahwa setiap pegawai mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugasnya dan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kemampuan yang kurang memadai pada pegawai untuk melaksanakan tugas terlihat di lapangan terutama terkait dengan masalah teknis. Ketidakmampuan dalam melakukan tugas pegawai di lapangan salah satu

penyebabnya adalah kualitas SDM yang kurang memenuhi persyaratan. Oleh karena itu, PDAM harus segera berbenah menata kembali dan mengevaluasi diri untuk memperbaiki segala kekuarangan yang dimilikinya.

b. Produktivitas

Menurut Dwiyanto (1995:9) konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Pada tataran ini, konsep produktivitas akan menilai seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja pelayanan publik.

Pendekatan produktivitas pada penelitian ini melihat kesesuaian antara program yang dilaksanakan oleh PDAM terhadap kepuasan pelanggan. Program yang dilakukan PDAM kabupaten Sintang adalah program penambahan jaringan pipa PDAM untuk menjangkau pelanggan yang belum terlayani, program peningkatan kualitas dan debit air PDAM.

Program-program yang dijalankan oleh PDAM kabupaten Sintang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan. Pelaksanaan program tersebut sebagai konsekuensi terhadap kenaikan tarif PDAM. Kenaikan tarif PDAM diikuti dengan perbaikan kinerja oleh PDAM. Berikut hasil wawancara terkait masalah produktivitas PDAM kabupaten Sintang:

“Produktivitas dan kinerja PDAM kami harapkan dapat meningkat setelah adanya kenaikan tarif PDAM. Produktivitas dapat dirasakan terutama peningkatan pelayanan seperti

kualitas air yang bersih dan selalu lancar” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 3 November 2010)

“Produktivitas PDAM harus selalu diperhatikan terutama setelah adanya kenaikan tarif. Kami berharap kenaikan tarif diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan PDAM” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 3 November 2010)

“Kami berharap janji PDAM untuk memberikan pelayanan yang maksimal dapat terlaksana sesuai dengan harapan kami. Pelayanan maksimal tersebut sebagai bukti bahwa PDAM telah meningkatkan produktivitas kerjanya sehingga semakin menumbuhkan kepercayaan kepada kami” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 3 November 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pelanggan menginginkan kenaikan tarif PDAM harus disertai dengan perbaikan produktivitas PDAM. Berikut ini hasil wawancara yang menguatkan pendapat tersebut ;

“Produktivitas PDAM erat kaitannya dengan kemampuan PDAM untuk memaksimalkan pelayanan produk dalam hal ini terkait dengan peningkatan kualitas air.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 4 November 2010)

“Kami selalu mengawasi setiap program kegiatan yang direncanakan terutama dalam rangka meningkatkan produktivitas dengan mengutamakan peningkatan kualitas pelayanan” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 4 November 2010)

“Produktivitas dan kinerja PDAM semakin meningkat bersamaan dengan adanya kenaikan tarif PDAM. Kami selalu berharap peningkatan tersebut selalu dilakukan PDAM” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 4 November 2010)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Produktivitas PDAM semakin membaik dengan adanya kenaikan tarif PDAM.

Kenaikan tarif PDAM secara langsung menuntut peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan PDAM. Produktivitas PDAM ditunjukkan dengan perbaikan kualitas air dan kelancaran distribusi air. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh hasil bahwa 91,37% responden menyatakan produktivitas PDAM semakin baik setelah adanya kenaikan tarif PDAM.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Menurut Dwiyanto (1995:9), responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dalam penelitian ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan PDAM kabupaten Sintang dengan kebutuhan dan aspirasi pelanggan dan masyarakat. Responsivitas akan menggambarkan kemampuan PDAM kabupaten Sintang dalam menjalankan misi dan tujuannya, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan PDAM kabupaten Sintang dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja PDAM kabupaten Sintang tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan PDAM kabupaten Sintang dalam mewujudkan misi dan tujuan. Pada penelitian ini, responsivitas ini akan melihat dua indikator, yaitu

prioritas pelayanan dan kemampuan mengenali kebutuhan pelanggan dan masyarakat.

Menurut Robbins (1994:29), salah satu prinsip organisasi yang dapat dipakai sebagai pedoman memujudkan visi dan misi perusahaan adalah selalu mendahulukan kepentingan umum/pelanggan dari pada kepentingan perusahaan. Indikator baiknya kinerja perusahaan pada prinsip ini adalah kepentingan umum/pelanggan selalu terpenuhi dan pihak pelanggan merasa puas terhadap hasil pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan kondisi di lapangan, setiap program atau rencana di PDAM kabupaten Sintang selalu berusaha mementingkan skala prioritas. Prioritas pelayanan ini disesuaikan dengan tingkatan kebutuhan. Prioritas pelayanan ini sangat penting untuk mengatur kelancaran pekerjaan yang akan dilakukan. Terkait dengan permasalahan penentuan prioritas pelayanan berikut ini hasil wawancaranya :

“Dalam memberikan pelayanan, pegawai PDAM kabupaten Sintang selalu menerapkan mendahulukan melayani sesuatu yang ‘urgent’ untuk diselesaikan terlebih dahulu” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009).

“Adanya prioritas dalam memberikan pelayanan sangat membantu kami dalam menyelesaikan permasalahan jika permasalahan tersebut harus segera diselesaikan seperti adanya kebocoran pipa PDAM atau air PDAM yang tidak mengalir” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

“Pelayanan yang diberikan oleh PDAM Sintang kami rasakan responnya sangat lambat hal ini dapat terlihat dari kesigapan petugas dalam merespon laporan yang kami sampaikan. Sebagai contoh jika terjadi kebocoran pipa pihak PDAM sangat

lambat merespon laporan kami akibatnya air PDAM akan mengalir menggenangi daerah tersebut sehingga akan mengganggu kelancaran lalu lintas jika kebocoran tersebut terjadi di jalan raya.”(hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa penetapan skala prioritas pelayanan sangat membantu untuk menyelesaikan pekerjaan yang tergolong harus segera diselesaikan. Berikut ini hasil wawancara yang menguatkan pendapat tersebut ;

“PDAM kabupaten Sintang perlu menerapkan skala prioritas terhadap setiap pelanggan yang akan dilayani. Hal ini sangat penting untuk membantu kelancaran pekerjaan terutama terhadap setiap gangguan yang dilaporkan oleh masyarakat” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Penerapan prioritas pelayanan perlu dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang mengingat seringnya pengaduan yang dilakukan oleh pelanggan dan masyarakat. Dengan adanya prioritas pelayanan akan membantu pegawai dalam mengatur pekerjaan yang harus diselesaikan” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“PDAM harus menerapkan prioritas pelayanan yang akan dilaksanakan. Hal ini terkait dengan banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa prioritas pelayanan perlu dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang dalam usahanya memberikan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat. Hal ini

dilakukan karena banyaknya laporan atau pengaduan yang harus segera diselesaikan oleh PDAM kabupaten Sintang.

Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan penetapan prioritas pelayanan dalam setiap usaha pemberian pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat:

“Kami selalu menerapkan prioritas pelayanan dalam usaha kami memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini perlu kami lakukan mengingat banyaknya keluhan pelanggan kepada kami sehingga kami harus menetapkan pekerjaan mana yang harus didahulukan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)

“Kami selalu menyarankan kepada pegawai di sini agar selalu membuat prioritas pelayanan. Hal ini sangat berguna jika pekerjaan yang akan dilakukan relatif banyak dan membutuhkan penyelesaian secepatnya” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

“Berkaitan dengan prioritas pelayanan, kami selaku pimpinan disini sangat mendukung pelaksanaannya karena akan sangat membantu pegawai disini dalam menentukan pekerjaan mana yang harus dilaksanakan terlebih dahulu” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

Dari hasil wawancara terkait dengan masalah prioritas pelayanan diperoleh informasi bahwa prioritas pelayanan yang dilakukan PDAM kabupaten Sintang merupakan usaha untuk memperlancar dan mempermudah pekerjaan. Prioritas pelayanan ini sangat dibutuhkan untuk sesuatu yang membutuhkan penanganan cepat seperti kebocoran pipa PDAM. Berdasarkan hasil kuisioner

diperoleh informasi bahwa 94,60% responden menyatakan bahwa PDAM selalu memprioritaskan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Selain indikator prioritas pelayanan, responsivitas juga akan melihat kemampuan dalam mengenali kebutuhan masyarakat. Kemampuan ini merupakan usaha yang dilakukan PDAM kabupaten Sintang dalam menemukan setiap permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan dan masyarakat. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan ini :

“Dalam setiap pelayanan yang dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang, setiap kebutuhan dan keinginan kami selalu direspon dengan cepat” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)

“PDAM kabupaten Sintang dalam menjalankan peran dan fungsinya selalu mengawali dengan menemukan dan mencari apa yang dibutuhkan oleh masyarakat” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

“Berkaitan dengan kemampuan PDAM dalam menemukan kebutuhan masyarakat kami merasa PDAM tidak sepenuhnya dapat menemukan permasalahan yang kami hadapi. Salah satu contohnya adalah permasalahan hilangnya meteran PDAM yang kami miliki karena diambil pemulung. Terkadang pihak PDAM tidak mau tahu dan mereka selalu menuntut kepada kami untuk mengganti meteran tersebut jika tidak akan didenda bahkan bisa saja terjadi pemutusan secara sepihak” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa PDAM kabupaten Sintang selalu berusaha untuk menemukan setiap kebutuhan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan masyarakat. Menemukan kebutuhan masyarakat ini sangat membantu PDAM dalam menyelesaikan setiap

permasalahan yang dihadapinya.. Berikut ini hasil wawancara yang dapat memperkuat pernyataan tersebut :

“PDAM kabupaten Sintang selalu berusaha untuk menemukanli setiap keluhan/pengaduan dari masyarakat terkait dengan pelayanan yang telah diberikan.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Sebaiknya PDAM sebagai badan usaha yang berfungsi untuk melayani masyarakat harus dapat mengenali kebutuhan masyarakat. Sehingga dapat mencari solusi terbaik terhadap permasalahan kebutuhan tersebut” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“PDAM kabupaten Sintang dalam usahanya memberikan pelayanan kepada masyarakat, harus dapat mengenali kebutuhan masyarakat sebagai dasar dalam usaha menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa PDAM sebagai badan usaha yang berfungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat sudah seharusnya memiliki kemampuan untuk menemukanli setiap kebutuhan masyarakat sehingga dapat mencari solusi penyelesaiannya. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan masalah tersebut.

“Dalam usahanya memberikan pelayanan kepada masyarakat langkah awal yang perlu diketahui oleh kami adalah kemampuan kami dalam menemukan kebutuhan masyarakat” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)

“Kebutuhan masyarakat merupakan kebutuhan yang harus segera dipenuhi termasuk kebutuhan terhadap air bersih. Sehingga dalam menentukan prioritas kegiatann atau program dapat mempertimbangkan kebutuhan tersebut.” (hasil

wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

“Kami selalu mengharapkan pegawai di sini dapat mengenali kebutuhan masyarakat untuk mempermudah membantu menyelesaikan permasalahan kebutuhan yang dihadapi.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa kemampuan untuk menemukenali kebutuhan masyarakat sangat dibutuhkan untuk mencari solusi terbaik penyelesaian permasalahan yang dihadapi masyarakat. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh informasi 75,90% menyatakan bahwa setiap pengaduan pelanggan selalu diselesaikan dengan baik karena pihak PDAM selalu mempelajari setiap pengaduan yang dilakukan oleh pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa terhadap indikator-indikator yang mendukung responsivitas pelayanan di PDAM kabupaten Sintang dapat disimpulkan bahwa responsivitas pelayanan dapat mempengaruhi kinerja PDAM kabupaten Sintang jika selalu memprioritaskan pelayanan dan memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat.

d. Akuntabilitas

Menurut Dwiyanto (1995:9), konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Pada penelitian ini Akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan PDAM kabupaten Sintang berpihak kepada pelanggan dan masyarakat. Sehingga dengan

sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan pelanggan dan masyarakat.

Kinerja PDAM kabupaten Sintang tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh PDAM kabupaten Sintang, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan PDAM kabupaten Sintang memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Ada beberapa indikator yang dapat dijadikan patokan keberhasilan kinerja PDAM kabupaten Sintang terkait dengan akuntabilitas pelayanan yaitu adanya konsistensi pelayanan dan adanya kesesuaian hasil dengan perencanaan.

Berbicara masalah konsistensi pelayanan, maka kita dapat melihat pelayanan yang terus menerus diberikan tanpa adanya pilih sasaran dan penundaan karena alasan tertentu. Hal ini yang akan kita lihat di PDAM kabupaten Sintang, apakah konsistensi pelayanan telah dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang. Kita berpijak pada tujuan PDAM kabupaten Sintang yang selalu berusaha melayani masyarakat. Berikut ini ada beberapa hasil wawancara terkait dengan masalah tersebut :

“Pelayanan yang diberikan oleh PDAM kabupaten Sintang dilakukan secara terus menerus selama proses pengaduan dan laporan dari pihak pelanggan masih ada. Pelayanan yang diberikan juga kami anggap sudah optimal namun masih perlu adanya penyesuaian” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)

“Kami merasa pelayanan yang diberikan oleh PDAM kabupaten Sintang dilakukan secara terus menerus tanpa ada

waktu untuk menghentikan pelayanan. Hal ini sudah menjadi komitmen awal dari PDAM kabupaten Sintang untuk memberikan pelayanan secara maksimal kepada setiap masyarakat” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

“Pelayanan yang diberikan terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Tetapi secara umum kami menilai pelayanan yang diberikan PDAM sangat baik dan cepat dalam merespon setiap permasalahan namun untuk hal-hal tertentu ada respon yang kurang diberikan oleh PDAM” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa konsistensi pelayanan di PDAM kabupaten Sintang telah dilakukan dengan baik selama adanya pengaduan dan pelaporan dari masyarakat. Konsistensi ini dapat meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi PDAM kabupaten Sintang. Pernyataan ini dipertegas lagi sesuai dengan hasil wawancara berikut ini :

“Kami melihat adanya konsistensi pelayanan yang dilakukan secara terus menerus oleh PDAM kabupaten Sintang. Pelayanan secara terus menerus ini merupakan komitmen PDAM dalam usahanya memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan. Namun tidak semua dapat berjalan lancar ada beberapa permasalahan lain yang dihadapi” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan, PDAM kabupaten Sintang selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik terus menerus terhadap semua bentuk laporan pengaduan dari masyarakat” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“PDAM kabupaten Sintang mempunyai tugas memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kemauan yang kuat dari PDAM kabupaten Sintang untuk terus menerus memberikan pelayanan kepada

masyarakat” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa PDAM kabupaten Sintang berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik dan tidak pernah berhenti memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkannya. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan konsistensi pelayanan :

“Kami selalu terus menerus memberikan pelayanan tanpa ada kata berhenti jika adanya pengaduan yang diberikan oleh pelanggan atau masyarakat” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)

“Kami telah berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Konsekuensinya, kami dituntut lebih baik meningkatkan pelayanannya termasuk adanya konsistensi pelayanan terhadap pelanggan” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

“Konsistensi pelayanan merupakan suatu tuntutan yang harus dilakukan PDAM kabupaten Sintang dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dan masyarakat luas” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa konsistensi pelayanan telah dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang. Konsistensi ini merupakan tuntutan terhadap peningkatan pelayanan terhadap pelanggan dan juga sebagai tolok ukur keberhasilan pemberian pelayanan yang maksimal kepada pelanggan dan masyarakat. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh informasi 92,45% responden menyatakan bahwa pelayan yang

diberikan pihak PDAM sudah maksimal hal ini menunjukkan adanya konsistensi pelayanan yang dilakukan oleh pihak PDAM.

Indikator pelaksanaan akuntabilitas pelayanan selanjutnya adalah adanya kesesuaian antara perencanaan dan hasil yang dicapai. Adanya kesesuaian ini merupakan tolok ukur adanya kinerja yang baik di PDAM kabupaten Sintang. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan permasalahan tersebut :

“Setiap program dan kegiatan yang dilakukan PDAM memberikan hasil yang maksimal dan sesuai dengan sesuatu yang direncanakan terlebih dahulu” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)

“Pelayanan yang diberikan kepada kami sangat baik dan kami yakin ini sudah direncanakan sebelumnya, jadi ada kesesuaian antara pelaksanaan dengan yang direncanakan” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa pelaksana pelayanan yang dilakukan oleh PDAM kabupaten Sintang sudah sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Berikut ini hasil wawancara yang mempertegas pernyataan tersebut :

“Kami merasa setiap kegiatan baik itu pelayanan maupun kegiatan lainnya yang dilaksanakan oleh PDAM kabupaten Sintang sudah melalui perencanaan yang baik dan hasil yang diperoleh juga akan sesuai dengan yang diharapkan.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Jika melihat prosedur pelayanan yang dilakukan oleh pegawai PDAM kabupaten Sintang, kami merasa itu telah direncanakan sebelumnya” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

“Kesesuaian antara *input* dengan *output* merupakan indikator keberhasilan pelaksanaan pelayanan di PDAM kabupaten Sintang” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Berikut ini hasil wawancara lebih lanjut terhadap permasalahan kesesuaian antara perencanaan dengan hasil yang ingin dicapai :

“Untuk setiap kegiatan yang kami lakukan, kami telah mempersiapkan dengan sebaik mungkin . kami selalu berharap setiap kegiatan yang kami lakukan sesuai dengan rencana awal yang telah kami tetapkan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)

“Indikator kinerja yang baik di lingkungan PDAM kabupaten Sintang ini adalah adanya kesesuaian antara perencanaan dengan hasil yang akan diperoleh” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

“Kami selalu menekankan kepada pegawai disini untuk membuat suatu perencanaan sebelum melakukan pekerjaan terutama dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat. Dengan adanya perencanaan ini diharapkan akan tercapai hasil kegiatan yang memuaskan karena sesuai dengan perencanaan awal.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

Sesuai dengan hasil wawancara tersebut dapat diperoleh informasi bahwa kesesuaian antara perencanaan dan hasil merupakan salah satu indikator tercapainya kinerja PDAM kabupaten Sintang. Berdasarkan hasil wawancara dan analisa terhadap indikator yang mempengaruhi akuntabilitas pelayanan dapat disimpulkan bahwa PDAM kabupaten Sintang selalu mengedepankan akuntabilitas dalam setiap kegiatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dan masyarakat. Berdasarkan hasil kuisioner diperoleh informasi responden

menyatakan bahwa PDAM sudah akuntabel dalam melaksanakan pelayanan publik. Indikator terlaksananya akuntabilitas pelayanan ini adalah terdapatnya konsistensi pelayanan dan adanya kesesuaian antara perencanaan dengan hasil yang akan dicapai.

C. Analisa Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja PDAM kabupaten Sintang

Berdasarkan analisa terhadap kinerja PDAM Sintang dan disesuaikan dengan kajian teori dapat disimpulkan bahwa ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PDAM Sintang. Faktor tersebut secara nyata memberikan andil terhadap peningkatan kinerja PDAM. Kinerja PDAM ini tidak hanya berpengaruh terhadap interen PDAM tetapi akan berdampak luas ke masyarakat umum.

1. Kualitas SDM

Menurut Tjokrowinoto (1996:161), kualitas SDM diperlukan oleh suatu organisasi untuk dapat mencapai visi dan misi organisasi dengan dukungan tenaga yang profesional dibidangnya. Kualitas SDM ini akan melihat kemampuan pegawai PDAM dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan menghasilkan kerja yang bermutu tinggi, tepat waktu dan sesuai dengan prosedur. Untuk mendukung kualitas SDM tersebut tentunya dibutuhkan pendidikan dan latihan yang akan mendukung pegawai dalam bekerja agar dapat merespon kebutuhan dan perkembangan lingkungan yang semakin pesat pada era

otonomi sekarang dan dapat melayani kepentingan masyarakat secara efektif serta memiliki daya inovatif yang tinggi mengacu pada visi dan misi Organisasi.

Dalam kaitannya dengan kinerja PDAM, kualitas SDM sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja PDAM. Dengan kualitas SDM yang baik maka diharapkan setiap pegawai di PDAM ini dapat melakukan pekerjaan dan pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kualitas SDM ini diperlukan untuk mengatasi segala permasalahan yang muncul dari setiap pengaduan terkait dengan kinerja PDAM. Dengan pegawai yang berkualitas diharapkan dapat memberikan solusi dan masukan serta perbaikan terhadap setiap gangguan yang dialami masyarakat karena mereka telah dibekali pendidikan, pelatihan dan pengetahuan terkait dengan pekerjaan mereka.

Kualitas SDM di PDAM kabupaten Sintang ditunjukkan dengan kualitas individu pegawai baik itu dalam melaksanakan pekerjaan maupun dalam berinteraksi dengan sesama pegawai dan juga kepada pelanggan dan masyarakat. Kualitas individu pegawai ini selain berasal dari kemampuan diri juga dari mengikuti pelatihan, kursus dan juga pendidikan yang sesuai bidangnya masing-masing. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan kualitas SDM

“Kinerja PDAM Sintang dapat baik karena didukung dengan kualitas SDM yang baik. Dengan SDM yang berkualitas setiap pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan rencana. Hal ini biasa terjadi karena setiap pegawai di sini telah mendapatkan pelatihan dan pendidikan sesuai bidang dan pekerjaannya sehingga pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan baik.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Kami melihat adanya perbedaan hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai PDAM Sintang antara yang memiliki kemampuan dengan yang tidak memiliki kemampuan di bidangnya. Pegawai yang memiliki kemampuan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan rencana dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini sering terjadi pada pegawai yang berada dilapangan. Jadi kami menyimpulkan bahwa PDAM Sintang akan memiliki kinerja yang baik jika didukung oleh pegawai yang berkualitas” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diperoleh kesimpulan bahwa kualitas SDM (pegawai) di PDAM kabupaten Sintang sangat berpengaruh terhadap kinerja PDAM secara umum. Kualitas SDM ini dapat diperoleh melalui pelatihan, pendidikan dan kursus-kursus yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.

2. Disiplin Kerja

Menurut Zauhar (1996:9), kinerja individu sangat dipengaruhi banyak hal, yang menonjol adalah kecakapan serta pengetahuan seseorang, sedangkan kinerja kelompok juga sangat kompleks, diantaranya adalah aspek kerjasama dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.

Disiplin kerja pada dasarnya adalah ketaatan atau kepatuhan pegawai pada standar peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, pegawai yang disiplin berarti pegawai yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku di kantor. Dapat juga dikatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang

tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Disiplin kerja ini tergambar dari kegiatan sehari-hari pegawai PDAM Sintang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedisiplinan pegawai PDAM dalam melakukan setiap pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebagai gambaran dapat dilihat dari ketaatan pegawai terhadap jam masuk kerja. Jika setiap pegawai di PDAM Sintang masuk kerja tepat waktu, maka akan berpengaruh terhadap kegiatan selanjutnya. Seperti kegiatan pelayanan pembayaran tagihan. Jam buka loket akan dibuka tepat waktu jika pegawai PDAM datang kerja tepat waktu sehingga akan memperlancar proses pembayaran dan dapat mengurangi antrian pelanggan. Begitu juga dengan kegiatan lainnya. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan masalah tersebut.

“Di PDAM ini kami selalu menerima laporan gangguan dari pelanggan. Laporan tersebut bermacam-macam ada yang mempersalahkan kebocoran pipa, air yang tidak lancar, kerusakan meteran dan lain sebagainya. Untuk memberikan solusi terhadap banyaknya laporan gangguan pegawai di sini selalu dituntut untuk lebih kreatif mencari solusi dan memilah-milah mana yang harus didahulukan untuk dikerjakan. Hal ini dapat terjadi karena adanya keterbatasan SDM yang kami miliki sehingga SDM yang kreatif sangat kami butuhkan” (hasil wawancara dengan salah seorang Kasi di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Kami melihat salah satu keberhasilan PDAM kabupaten Sintang dalam menjalankan perannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah karena adanya disiplin kerja. Sebagai contoh setiap ada gangguan dengan cepat direspon pihak PDAM untuk dicari pemecahan masalahnya” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja PDAM kabupaten Sintang. Disiplin kerja ini diri dari kemampuan pegawai untuk mentaati peraturan yang ada, mentaati setiap prosedur kerja dan merespon setiap laporan gangguan dengan cepat. Dengan disiplin kerja akan menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

3. Kreativitas

Menurut Gomes (200:142), kreativitas merupakan gagasan-gagasan ataupun tindakan-tindakan yang dilakukan pegawai untuk dapat menyelesaikan suatu persoalan atau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kreativitas ini dibutuhkan pegawai untuk menghadapi setiap permasalahan seperti laporan keluhan dari pelanggan.

Setiap pegawai PDAM Sintang secara tidak langsung dituntut untuk lebih kreatif dalam memberikan solusi terhadap setiap keluhan pelanggan. Hal ini dilakukan karena keluhan yang disampaikan oleh pelanggan berbeda-beda seperti air tidak mengalir, air tidak layak pakai, kebocoran pipa dan lainnya. Berdasarkan hasil pengamatan setiap ada laporan gangguan, pegawai PDAM langsung berusaha mencari pemecahan masalah dengan baik dengan meminimalkan dampak. Pada posisi seperti ini pegawai PDAM dituntut untuk dapat berkreaitivitas mencari solusi yang terbaik dan menguntungkan. Berikut ini hasil wawancara terkait permasalahan tersebut.

“Di PDAM Sintang ini kami selalu menerapkan sikap kedisiplinan baik itu disiplin dalam bekerja maupun disiplin terhadap waktu. Kami merasa bahwa kami merupakan suatu badan usaha yang memberikan jasa pelayanan jadi kami dituntut untuk disiplin dengan harapan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Disiplin ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ” (hasil wawancara dengan salah seorang Kabag di PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Laporan gangguan dari masyarakat ke pihak PDAM sangatlah banyak dan bervariasi. Sehingga dibutuhkan pegawai yang kreatif untuk memilih-milih laporan yang harus didahulukan dan kreatif dalam memberikan solusi yang terbaik.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh kesimpulan bahwa meningkatnya kreativitas secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai PDAM Sintang. Karena dengan adanya kreativitas pegawai semua keluhan dan pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan yang diinginkan sehingga kinerja akan dapat tercapai.

4. Tanggungjawab

Menurut Gomes (200:142), tanggungjawab ini terkait dengan masalah kesadaran akan kejujuran dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan perjanjian yang telah di sepakati bersama. Tanggungjawab ini erat kaitannya dengan kemampuan seseorang menyelesaikan kewajibannya.

Tanggungjawab yang dituntut oleh pihak PDAM Sintang terhadap setiap pegawainya adalah tanggungjawab terhadap pekerjaan masing-masing seperti bagian pencatatan rekening pelanggan bertanggungjawab terhadap

pencatatan semua rekening pelanggan yang masuk daerah pelayanan. Pencatatan ini berguna untuk menentukan jumlah tagihan pelanggan. Pada bagian loket pembayaran setiap pegawai yang bertugas mempunyai tanggungjawab untuk melayani setiap pelanggan yang akan melakukan pembayaran. Begitu juga pada bagian lainnya. Setiap pegawai PDAM Sintang dituntut untuk dapat bertanggungjawab terhadap setiap hak dan kewajiban. Sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja. Berikut ini hasil wawancara terkait permasalahan tersebut.

“Tugas dan tanggungjawab setiap pegawai di PDAM ini telah diketahui masing-masing. Setiap pegawai di sini selalu berusaha untuk melaksanakan dan bertanggungjawab terhadap kewajibannya melaksanakan tugas termasuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dengan adanya tanggungjawab terhadap tugasnya masing-masing akan membantu meningkatkan kinerja PDAM” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Dari hasil observasi kami, pelayanan yang diberikan pegawai PDAM sangat baik dan mereka bertanggungjawab terhadap tugasnya masing-masing. Sebagai contoh bagian teknisi akan selalu siap bekerja jika adanya laporan gangguan dari pelanggan” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggungjawab pegawai PDAM terhadap setiap pekerjaan dan kewajibannya sangat membantu meningkatkan kinerja PDAM dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan dan masyarakat.

5. Kualitas Layanan

Berbicara masalah kualitas layanan PDAM Sintang tidak akan lepas terhadap kepuasan yang dirasakan masyarakat/pelanggan terhadap kinerja PDAM. Jika masyarakat puas terhadap layanan yang diberikan oleh PDAM, maka dengan sendirinya masyarakat akan merasa puas dengan kinerja PDAM.

Kualitas layanan ini dapat diwujudkan jika PDAM Sintang memperhatikan beberapa hal seperti prioritas pelayanan, mengenali kebutuhan dan permasalahan masyarakat, menerapkan prosedur pelayanan yang baik, dengan konsisten memberikan pelayanan dan mengutamakan kepentingan masyarakat/pelanggan. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap setiap pekerjaan pegawai PDAM dapat disimpulkan bahwa pelanggan PDAM Sintang merasa puas terhadap pelayanan PDAM jika pegawai PDAM berusaha mengenali kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi pelanggan dan juga selalu mengutamakan kepentingan pelanggan. Berikut ini hasil wawancara terkait permasalahan tersebut.

“Kami selalu mengutamakan memberi pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Kami selalu berharap pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang kami berikan. Kepuasan pelanggan Ini mengindikasikan kinerja perusahaan kami yang baik” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

“Indikator baiknya kinerja PDAM dapat dilihat dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak PDAM.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator baiknya kinerja PDAM. Kepuasan pelanggan ini dapat dicapai jika pihak PDAM selalu berusaha mengutamakan kepentingan pelanggan dan selalu berusaha menyelesaikan masalah setiap laporan gangguan.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan analisis evaluasi kinerja PDAM Kabupaten Sintang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Gambaran kinerja pegawai PDAM kabupaten Sintang dapat terlihat dari beberapa indikator sebagai berikut :
 - a. Pegawai PDAM Kabupaten Sintang memiliki kemampuan teknis yaitu selalu mempergunakan metode, teknik dan pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaan sehingga diperoleh kualitas hasil pekerjaan yang baik
 - b. Pegawai PDAM Kabupaten Sintang memiliki kemampuan konseptual. Hal ini terlihat dari kemampuan pegawai dalam memahami tugas dan tanggungjawabnya serta kemampuan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
 - c. Pegawai PDAM Kabupaten Sintang memiliki kemampuan hubungan interpersonal. Hal ini terlihat dari semakin meningkatnya kemampuan bekerjasama, memberi motivasi dan berkoordinasi pegawai PDAM Kabupaten Sintang.

2. Pelaksanaan pelayanan publik yang dilakukan PDAM kabupaten Sintang berdasarkan indikator kualitas layanan, produktivitas, responsivitas dan akuntabilitas. Gambaran pelaksanaan pelayanan yang dilakukan PDAM kabupaten Sintang adalah
 - a. Pelayanan PDAM kabupaten Sintang berusaha memberikan kepuasan kepada pelanggan, prosedur pelayanan yang berjalan lancar dan ditunjang dengan kualitas SDM yang mendukung.
 - b. Peningkatan pelayanan PDAM kabupaten Sintang dilakukan dengan peningkatan produktivitas. Peningkatan produktivitas ini sebagai konsekuensi perbaikan pelayanan terkait dengan kenaikan tarif PDAM.
 - c. PDAM kabupaten Sintang selalu memprioritaskan pelayanan dan memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat
 - d. PDAM kabupaten Sintang selalu konsisten memberikan pelayanan dan selalu menekankan kesesuaian antara perencanaan dan hasil kegiatan.
3. Faktor yang mempengaruhi kinerja PDAM Kabupaten Sintang adalah faktor kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), disiplin kerja, kreativitas, tanggungjawab dan kualitas pelayanan yang dimiliki oleh PDAM Kabupaten Sintang

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan, maka penelitian ini merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut.

1. Kinerja pegawai PDAM dapat ditingkatkan lagi dengan mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan dan pendidikan terkait dengan tugas dan kewajibannya.

2. Pelayanan publik yang dilakukan pihak PDAM perlu melibatkan pihak independen untuk mengawasi, mengevaluasi dan menilai secara rutin untuk perbaikan kualitas pelayanan yang diberikan.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perlu mendapat perhatian khusus oleh pihak PDAM dan selalu untuk ditingkatkan untuk perbaikan kinerja PDAM. Faktor-faktor yang menghambat kinerja PDAM harus dihindari dengan tetap fokus terhadap visi dan misi PDAM.

UNIVERSITAS TERBUKA



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Alhabsyi, T., Syamsuddin L., dan Soendjoto, A.R. (1987). *Laporan Penelitian Kedudukan dan Peranan Perusahaan Daerah dalam Pelaksanaan yang nyata dan Bertanggung jawab, Kerjasama Bappeda Propinsi Dati I Jatim dengan Universitas Brawijaya*. Malang.
- Ancok, D. (2000). *Manajemen Sumber Daya manusia, Hand Out Perkuliahan Manajemen SDM*. Yogyakarta: MAP UGM.
- As'ad, M. (2000). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bernardin, H.J. & Russell, J.E.A. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach. 2 Edition*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning For Public and Profit Organization A guide Sthrengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Fransisco: Jossey-Basic Inc. Publishers 350 Sansome st.
- Chung, K. H. & Megginson, L. C. (1981). *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York: Huper & Row Publisher.
- Daha, K. (2002). *Kinerja Organisasi Pelayanan Publik (Studi Kasus pada Kantor Pendaftaran Penduduk Kota Samarinda)*. Yogyakarta: UGM
- Davis, K. & Newstrom W. J. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Managemen. 8 Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Devas, Nick. (1989). *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. UI: Jakarta.
- Dwiyanto, A. (1995). *Evaluasi Program dan Kebijaksanaan Pemerintah, Pelatihan dan Teknik Manajemen Kebijakan Publik, Angkatan II*. Yogyakarta: UGM.
- Effendi, S. (1989). *Seri Monografi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta No. 01 Tahun 1989*. Yogyakarta.
- Gomes, F.C. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Handayaniingrat, Soewarno. (1986). *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.

- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hax, A.C., & Majluf, N.S. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ivancevich, J.M. (1992). *Human Resource Management: Foundations of personnel. 5 th Edition*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Kartasasmita, G. (1997). *Membangun Sumber Daya Sosial Profesional*. Jakarta: Bappenas.
- Katz, E. F. & Lazar Feld, P. F. (1969). *Personal Influence, The free press of Glencoe, Illinois, in Second, P.F. & Backman, C. W. 1974. Social Psycholog*. Tokyo, Kogakusha: Mc.Graw - Hill.
- Keban, T.Y. (2005). *Reformasi Orientasi dan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negerin Sipil: Mengapa dan Bagaimana dalam Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*. Yogyakarta: Program Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada.
- Koswara, E. (2000). *Menyongsong Pelaksanaan Otonomi Daerah Berdasarkan UU No. 22 Tahun 1999*. Jakarta: CSIS.
- Lenvine, C. (1990). *Public Administration: Challenges, Choice, Consequences*. Glenview Illinois: Scott Foreman/ Little Brown Higher Education.
- Mangkunegara, A.P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L, & Jackson, J.H. (2004). *Human Resources Management*. Diterjemahkan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Moerdiono. (1992). *Birokrasi dan Administrasi Pembangunan : Beberapa Pemikiran Pemecahan*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Moleong, L. J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. 1999. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Noe, R. A, Hollenbeck, J.R, Gerhart, B. & Wright. P.M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3th Edition*. Boston: McGraw-Hill Companies. Inc.
- Prajudi. (1992). *Administrasi dan Management Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. (1997). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE .
- Rasyid, Ryaas. (1998). *Desentralisasi dalam rangka Menunjang Pembangunan Daerah*. Jakarta : LP3ES

- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins S.P. (1995). *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Rue, L.W. & Byars L.L. (1991). *Human Resource Management*. New York: Irwin McGraw Hill.
- Ruky, S. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Salusu. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Siagian, S.P. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: lembaga Penerbit Universitas Indonesia.
- Sicherl, P. (1983). *The Role of Public Enterprises in National Development. Monograph series*. Ijubijana: ICPE.
- Sikula, A.F. (1981). *Personnel Administration and Human Resource Management*. New York: A. Wiley Trans Edition, by John Wiley & Son, Inc.
- Singarimbun, M. & Effendi, S.(1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Soeharto, S.M. (1996). *Pengelompokan BUMN Dalam Rangka Penyusunan Tolok Ukur Pada Evaluasi Kinerja di Indonesia*. Surabaya: Program Pasca Sarjana Unair .
- Soeratno & Arsyad, L. (1999). *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN.
- Soetopo. (1999). *Pelayanan Prima*. Jakarta : LAN
- Sulistiayani, A.T. & Kosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suwarsono, M. (1994). *Managemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Tjiptono, Fandy. (1995). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjokrowinoto, M. (1996). *Pembangunan Dilema dan Tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wahyudi, A.S. (2001). *Managemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Widodo, Joko, (2001). *Good Governance : Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: Insan Cendekia.

- William, R.J. (1994). *The Impact of Worker Preferences on Pension Coverage in the HRS*. New York: RAND Corporation.
- Winarno. (2007). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo
- Wright. A. (1996), Audit Evidence Planning: An Examination of Industry Error Characteristic, *Auditing: A Journal of Practice and Theory* Vol. 19, No. 2, fall, pp. 67-82.
- Zauhar, S. (1996). *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zeithaml, Valarie A. (1990). *Delivering Quality Services : Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: A Division of Macmillan Inc.

B. Dokumen-dokumen

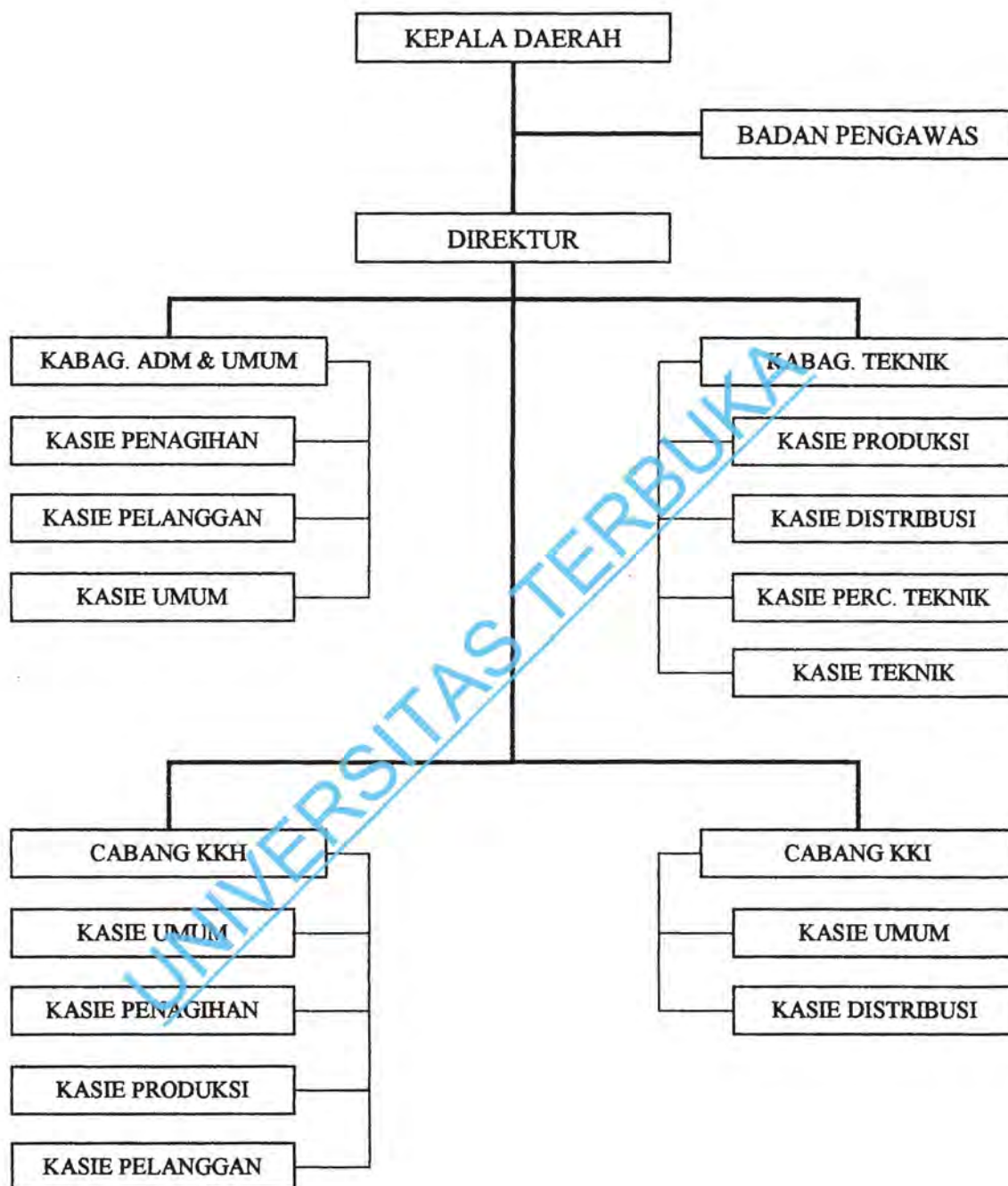
Undang-Undang No. 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah

Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah



LAMPIRAN 1

Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Sintang



Sumber : PDAM Kabupaten Sintang (2009)

LAMPIRAN 2**Jenjang Pendidikan dan Jumlah Pegawai PDAM Kabupaten Sintang**

No	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)
1.	SARJANA	9
2.	DIII	1
3.	SMA/SEDERAJAT	47
	TOTAL	57

Sumber : PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 3

Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Sintang

No	Kecamatan	Kelompok I		Kelompok II		Kelompok III		Jumlah
		Desa	RT	Desa	RT	Desa	RT	
1	SINTANG	11	-	1816	50	59	128	2064
2	KKH	5	-	527	-	212	135	879
3	KKI	5	-	362	-	-	-	367
JUMLAH		21	-	2705	50	271	263	3310

Sumber : PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009

LAMPIRAN 4

Jumlah Pemakaian PDAM Kabupaten Sintang perbulan (m³)

NO	KAWILAH	KELOMPOK I		KELOMPOK II		KELOMPOK III		JMLH
		RENTAN KAWILAH	RENTAN KAWILAH	RENTAN KAWILAH	RENTAN KAWILAH	RENTAN KAWILAH	RENTAN KAWILAH	
1	SINTANG	282	-	46010	1535	1740	3243	52810
2	KKH	171	-	19127	-	6131	3901	29330
3	KKI	8634	-	73	-	-	-	8707
JUMLAH		9087	-	65210	1535	7871	7144	90847

Sumber : PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009

LAMPIRAN 5

Jumlah Tarif PDAM Kabupaten Sintang per Bulan Tahun 2009

NO	KAWILAH	KELOMPOK I		KELOMPOK II		KELOMPOK III		JUMLAH
		JANUARI	AGUSTUS	JANUARI	AGUSTUS	JANUARI	AGUSTUS	
1	SINTANG	68.250	-	28.361.200	1.079.950	2.232.900	6.317.900	37.998.775
2	KKH	43.925	-	12.737.725	-	7.484.400	7.608.300	27.874.350
3	KKI	16.275	-	4.856.075	-	-	-	4.872.350
	TOTAL	67.025		45.955.000	1.079.950	47.034.900	13.926.200	70.745.475

Sumber : PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009

LAMPIRAN 6**Perbandingan Tarif PDAM Tahun 2009 dan 2010**

NO	KELOMPOK	2009 (Rp)	2010 (Rp)
1.	SOSIAL	242	1.438
2.	RUMAH TANGGA	616	2.054
3.	INSTANSI PEMERINTAH	704	2.951
4.	NIAGA KECIL	1.283	3.488
5.	NIAGA BESAR	1.948	3.756

Sumber : PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009

LAMPIRAN 7

Laporan Rugi Laba PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009

No	KETERANGAN	JUMLAH
1	2	3
1	PENDAPATAN USAHA	
	Pendapatan Air	848,945,700
	Pendapatan Non Air	105,955,263
	Jumlah Pendapatan Usaha	954,900,963
2	BIAYA USAHA	
	Biaya Sumber	51,453,670
	Biaya Pengolahan	19,515,525
	Biaya Instalasi Transmisi dan Distribusi	210,487,516
	Biaya Air Limbah	44,689,621
	Jumlah Biaya Usaha	326,146,332
	Laba Kotor	628,754,631
3	BIAYA UMUM DAN ADMINISTRASI	
	Air Bersih	415,374,730
	Air Limbah	67,093,155
	Biaya Administrasi Perusahaan	1,565,500,000
	Jumlah Biaya Umum dan Administrasi	2,047,967,885
4	LABA RUGI USAHA	-1,419,213,254
5	PENDAPATAN LAIN-LAIN	18,533,812
6	BIAYA LAIN-LAIN	-6,122,263
	Jumlah	12,411,549
7	LABA SEBELUM PAJAK	-1,406,801,705
8	PAJAK BADAN	-57,203,710

Sumber : PDAM Kabupaten Sintang Tahun 2009

LAMPIRAN 8

PEDOMAN WAWANCARA EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN SINTANG

DAFTAR PERTANYAAN

A. DIREKTUR PDAM SINTANG

1. Apakah pegawai yang memberikan pelayanan memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut?
2. Apakah pegawai selalu menggunakan metode dan pengetahuan dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan pekerjaan?
3. Apakah hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat memberikan kepuasan dan hasil yang terbaik?
4. Apakah pegawai di sini dapat memahami tugas dan tanggungjawabnya?
5. Apakah pekerjaan yang dilakukan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya?
6. Apakah pegawai di sini memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya?
7. Apakah pegawai di sini memiliki kemampuan memberikan motivasi kepada pegawai lainnya untuk melakukan pekerjaan?
8. Apakah pegawai di sini memiliki kemampuan untuk bernegosiasi dan berkoordinasi dengan pegawai lainnya?
9. Adakah kontribusi yang diberikan PDAM terhadap PAD kabupaten Sintang?
10. Apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?
11. Apakah faktor tanggungjawab berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?

12. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?

B. KEPALA BAGIAN DAN KEPALA SEKSI PDAM SINTANG

1. Apakah pegawai yang memberikan pelayanan memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut?
2. Apakah pegawai selalu menggunakan metode dan pengetahuan dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan pekerjaan?
3. Apakah hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat memberikan kepuasan dan hasil yang terbaik?
4. Apakah pegawai di sini dapat memahami tugas dan tanggungjawabnya?
5. Apakah pekerjaan yang dilakukan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya?
6. Apakah pegawai di sini memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya?
7. Apakah pegawai di sini memiliki kemampuan memberikan motivasi kepada pegawai lainnya untuk melakukan pekerjaan?
8. Apakah pegawai di sini memiliki kemampuan untuk bernegosiasi dan berkoordinasi dengan pegawai lainnya?
9. Adakah kontribusi yang diberikan PDAM terhadap PAD kabupaten Sintang?
10. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?
11. Apakah kreativitas pegawai berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?

C. PEGAWAI PDAM SINTANG

1. Apakah masyarakat puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Sintang?
2. Apakah prosedur pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan?
3. Apakah anda memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat?

4. Apakah pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan prioritas yang telah direncanakan?
5. Apakah pelayanan yang anda berikan selalu berusaha mementingkan kebutuhan masyarakat umum?
6. Apakah anda selalu menggunakan metode dan pengetahuan dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan pekerjaan?
7. Apakah hasil pekerjaan yang dilakukan anda dapat memberikan kepuasan dan hasil yang terbaik?
8. Apakah anda dapat memahami tugas dan tanggungjawab anda sebagai pegawai di PDAM ini?
9. Apakah pekerjaan yang dilakukan anda sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya?
10. Apakah anda memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya?
11. Apakah anda memiliki kemampuan memberikan motivasi kepada pegawai lainnya untuk melakukan pekerjaan?
12. Apakah anda memiliki kemampuan untuk bernegosiasi dan berkoordinasi dengan pegawai lainnya?

D. PELANGGAN

1. Apakah anda puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Sintang?
2. Apakah prosedur pelayanan yang benar telah dilaksanakan oleh PDAM Kabupaten Sintang?
3. Apakah pegawai yang memberikan pelayanan memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut?
4. Apakah pelayanan yang diberikan selalu berusaha mementingkan kebutuhan Anda?
5. Apakah setiap pengaduan dan komplain anda dapat segera ditindaklanjuti oleh PDAM?

E. TOKOH MASYARAKAT

1. Apakah masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Sintang?
2. Apakah prosedur pelayanan yang benar telah dilaksanakan oleh PDAM Kabupaten Sintang?
3. Apakah pegawai yang memberikan pelayanan memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut?
4. Apakah pelayanan yang diberikan selalu berusaha mementingkan kebutuhan masyarakat?
5. Apakah setiap pengaduan dan komplain yang diajukan masyarakat dapat segera ditindaklanjuti oleh PDAM?

F. ANGGOTA DPRD

1. Apakah masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Sintang?
2. Apakah prosedur pelayanan yang benar telah dilaksanakan oleh PDAM Kabupaten Sintang?
3. Apakah pelayanan yang diberikan selalu berusaha mementingkan kebutuhan masyarakat?
4. Apakah setiap pengaduan dan komplain yang diajukan masyarakat dapat segera ditindaklanjuti oleh PDAM?
5. Adakah kontribusi yang diberikan PDAM terhadap PAD kabupaten Sintang?

G. LSM

1. Apakah masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Sintang?
2. Apakah prosedur pelayanan yang benar telah dilaksanakan oleh PDAM Kabupaten Sintang?

3. Apakah pelayanan yang diberikan selalu berusaha mementingkan kebutuhan masyarakat?
4. Apakah setiap pengaduan dan komplain yang diajukan masyarakat dapat segera ditindaklanjuti oleh PDAM?
5. Apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?
7. Apakah kreatifitas pegawai berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?
8. Apakah faktor tanggungjawab berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?
9. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh terhadap Kinerja PDAM?

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 9

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN SINTANG

A. DIREKTUR PDAM SINTANG

1. “PDAM Kabupaten Sintang selalu mengutamakan kepuasan pelanggan karena hal tersebut sudah menjadi komitmen awal bagi kami. Karena kepuasan pelanggan merupakan indikator keberhasilan kami dalam melaksanakan fungsi dan peranan PDAM Kabupaten Sintang” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
2. “Prosedur pelayanan yang benar merupakan misi kami dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat Kabupaten Sintang tanpa ada pengecualian. Namun di lapangan kami terkadang memiliki masalah terkait dengan kualitas SDM yang kami miliki dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk hal tersebut, kami selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas SDM kami dengan cara mengikutsertakan petugas kami dalam setiap pelatihan dan juga selektif dalam perekrutan pegawai.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
3. “Kami selalu menekankan kepada setiap pegawai di PDAM Kabupaten Sintang agar selalu menunjukkan kualitas terutama dalam usaha memberikan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

4. “Berkaitan dengan prioritas pelayanan, kami selaku pimpinan disini sangat mendukung pelaksanaannya karena akan sangat membantu pegawai disini dalam menentukan pekerjaan mana yang harus dilaksanakan terlebih dahulu” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
5. “Kami selalu mengharapkan pegawai di sini dapat mengenali kebutuhan masyarakat untuk mempermudah membantu menyelesaikan permasalahan kebutuhan yang dihadapi.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
6. “Konsistensi pelayanan merupakan suatu tuntutan yang harus dilakukan PDAM Kabupaten Sintang dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dan masyarakat luas” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
7. “Kami selalu menekankan kepada pegawai disini untuk membuat suatu perencanaan sebelum melakukan pekerjaan terutama dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat. Dengan adanya perencanaan ini diharapkan akan tercapai hasil kegiatan yang memuaskan karena sesuai dengan perencanaan awal.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
8. “Kami selalu menekankan pentingnya pengetahuan dan metode yang diperoleh selama mengikuti pelatihan, pendidikan bahkan pengalaman untuk melakukan pekerjaan terutama pekerjaan yang lebih spesifik dan terlihat sulit” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
9. “Kami selalu menekankan pentingnya kualitas hasil pekerjaan. Kualitas hasil pekerjaan ini dapat tercapai jika pegawai bekerja sesuai dengan spesialisnya dan selalu mempergunakan pengetahuan, teknik dan metoda” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

10. “Kami selalu menekankan pentingnya pemahaman terhadap tugas dan tanggungjawabnya setiap pegawai. Dengan pemahaman tersebut maka pegawai akan memiliki kemampuan konseptual” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
11. “Untuk meningkatkan kemampuan konseptual kami selalu mendorong pegawai agar dapat menyesuaikan pekerjaannya dengan kemampuannya” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
12. “Kemampuan kerjasama pegawai di sini sangat baik terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan banyak pemikiran dan tenaga. Kerjasama yang dilakukan ini tidak dengan sendirinya kewajiban dan tanggungjawab masing-masing pegawai terabaikan.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
13. “Untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai PDAM Kabupaten Sintang kami tidak segan-segan membri motivasi yang berupa insentif bahkan sampai promosi jabatan kepada pegawai. Hal ini dilakukan dengan harapan kinerja pegawai akan semakin baik” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
14. “Kebiasaan berkoordinasi telah kami lakukan cukup lama dan kami sangat merasakan hasilnya seperti semakin meningkat kualitas pekerjaan dan pada akhirnya hasil pekerjaan akan sesuai dengan yang diharapkan” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
15. “Kinerja PDAM Sintang dapat baik karena didukung dengan kualitas SDM yang baik. Dengan SDM yang berkualitas setiap pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan rencana. Hal ini biasa terjadi karena setiap pegawai di sini telah mendapatkan pelatihan dan pendidikan sesuai bidang dan pekerjaannya sehingga pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan baik.” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

16. “Tugas dan tanggungjawab setiap pegawai di PDAM ini telah diketahui masing-masing. Setiap pegawai di sini selalu berusaha untuk melaksanakan dan bertanggungjawab terhadap kewajibannya melaksanakan tugas termasuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dengan adanya tanggungjawab terhadap tugasnya masing-masing akan membantu meningkatkan kinerja PDAM” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
17. “Kami selalu mengutamakan memberi pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Kami selalu berharap pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang kami berikan. Kepuasan pelanggan Ini mengindikasikan kinerja perusahaan kami yang baik” (hasil wawancara dengan Direktur PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

B. KEPALA BAGIAN DAN KEPALA SEKSI PDAM SINTANG

1. “Untuk masalah kepuasan pelanggan, kami selalu memperhatikan dengan memberikan pelayanan yang terbaik dari kami. Untuk beberapa kasus seperti masalah kelancaran distribusi kami berusaha untuk memberikan solusi terbaik kami kepada pelanggan dengan mencari alternatif penyelesaian” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
2. “Setiap prosedur pelayanan yang baik dan benar selalu kami berikan kepada setiap pelanggan. Prosedur ini kami sesuaikan dengan kondisi di lapangan. Setiap prosedur yang kami lakukan kami selalu berorientasi terhadap kepuasan pelanggan walaupun di lapangan sering terjadi penyimpangan tetapi kami selalu berusaha memberikan yang terbaik kepada setiap pelanggan kami” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
3. “Pegawai di sini selalu kami perhatikan kualitas dan kemampuannya. Kami selalu mengikutsertakan setiap pegawai dalam setiap pelatihan dan pendidikan guna meningkatkan kemampuannya” (hasil wawancara dengan

salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)

4. “kami selalu menyarankan kepada pegawai di sini agar selalu membuat prioritas pelayanan. Hal ini sangat berguna jika pekerjaan yang akan dilakukan relatif banyak dan membutuhkan penyelesaian secepatnya” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
5. “Kebutuhan masyarakat merupakan kebutuhan yang harus segera dipenuhi termasuk kebutuhan terhadap air bersih. Sehingga dalam menentukan prioritas kegiatan atau program dapat mempertimbangkan kebutuhan tersebut.” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
6. “Kami telah berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Konsekuensinya, kami dituntut lebih baik meningkatkan pelayanannya termasuk adanya konsistensi pelayanan terhadap pelanggan” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
7. “Indikator kinerja yang baik di lingkungan PDAM Kabupaten Sintang ini adalah adanya kesesuaian antara perencanaan dengan hasil yang akan diperoleh” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 20 November 2009)
8. “Untuk meningkatkan kualitas pekerjaan kami mengharuskan kepada setiap pegawai untuk selalu mempergunakan segala kemampuannya termasuk metode dan pengetahuan yang dimiliki untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang berkualitas ” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
9. “Setiap pegawai di PDAM Kabupaten Sintang memiliki kemampuan teknis yang memadai karena mereka selalu mempergunakan metode dan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan” (hasil wawancara

dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)

10. "Hasil pekerjaan yang berkualitas dapat dicapai oleh pegawai PDAM Kabupaten Sintang apabila dalam melaksanakan pekerjaan tersebut para pegawai berusaha mengeluarkan kemampuannya baik itu teknik, metode dan pengetahuan" (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
11. "Kualitas hasil pekerjaan pegawai PDAM Kabupaten Sintang terlihat dari kesesuaian antara perencanaan dengan hasil yang diperoleh." (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
12. "Untuk memahami tugas dan tanggungjawab pekerjaan tidak akan dengan mudah diperlukan pengetahuan yang baik. Dengan adanya pemahaman terhadap tugas dan kewajibannya diharapkan dapat mencapai hasil pekerjaan yang maksimal" (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
13. "Pemahaman terhadap tugas dan kewajiban diperlukan untuk mencapai kualitas hasil pekerjaan. Oleh karena itu kami selalu mendorong para pegawai agar dapat memahami tugas dan kewajibannya" (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
14. "Kami selalu mengarahkan kepada pegawai untuk berusaha menyesuaikan pekerjaan dan kemampuannya" (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
15. "Untuk melatih profesionalisme pegawai kami berusaha mengarahkan untuk dapat menyesuaikan kemampuan dengan pekerjaannya" (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
16. "Kami selalu mengarahkan kepada pegawai agar selalu menumbuhkan kemampuan bekerjasama dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang akan

- dilakukan” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
17. “Kemampuan kerjasama pegawai PDAM ini dilakukan untuk menumbuhkan semangat kebersamaan tetapi dengan syarat kewajiban dan tanggungjawab masing-masing pegawai tetap terjaga” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
 18. “Pemberian motivasi sering kami lakukan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya sehingga diperoleh hasil pekerjaan yang memuaskan” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
 19. “Pemberian motivasi hanya salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai tetapi cara ini tidak sering dilakukan dengan berbagai pertimbangan” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
 20. “Sebelum melakukan pekerjaan kami selalu berkoordinasi tentang apa dan bagaimana kami dalam melakukan pekerjaan yang harus kami selesaikan” (hasil wawancara dengan salah seorang kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
 21. “Koordinasi sangat penting dilakukan untuk bertukar pikiran dan informasi terkait apa yang akan dilakukan terhadap suatu pekerjaan” (hasil wawancara dengan salah seorang kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 24 November 2009)
 22. “Di PDAM ini kami selalu menerima laporan gangguan dari pelanggan. Laporan tersebut bermacam-macam ada yang mempersalahkan kebocoran pipa, air yang tidak lancar, kerusakan meteran dan lain sebagainya. Untuk memberikan solusi terhadap banyaknya laporan gangguan pegawai di sini selalu dituntut untuk lebih kreatif mencari solusi dan memilah-milah mana yang harus didahulukan untuk dikerjakan. Hal ini dapat terjadi karena adanya keterbatasan SDM yang kami miliki sehingga SDM yang kreatif

sangat kami butuhkan” (hasil wawancara dengan salah seorang Kasi di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

23. “Di PDAM Sintang ini kami selalu menerapkan sikap kedisiplinan baik itu disiplin dalam bekerja maupun disiplin terhadap waktu. Kami merasa bahwa kami merupakan suatu badan usaha yang memberikan jasa pelayanan jadi kami dituntut untuk disiplin dengan harapan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Disiplin ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ” (hasil wawancara dengan salah seorang Kabag di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

C. PEGAWAI PDAM SINTANG

1. “Pelayanan kepada pelanggan akan kami tingkatkan lagi dengan memberikan kelancaran terhadap distribusi air terutama pada saat kemarau. Selain itu kami akan memaksimalkan fungsi mesin yang sudah ada. Untuk mesin yang tidak dapat beroperasi secara maksimal kami berusaha melakukan perbaikan dan penggantian jika diperlukan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)
2. “Kami selalu menerapkan prosedur yang sesuai dengan setiap pelayanan yang akan kami berikan kepada setiap pelanggan yang memberikan laporan pengaduan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)
3. Kualitas SDM diperlukan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pelanggan PDAM Kabupaten Sintang. Karena dengan SDM yang berkualitas diharapkan setiap permasalahan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)
4. “Kami selalu menerapkan prioritas pelayanan dalam usaha kami memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini perlu kami lakukan mengingat banyaknya keluhan pelanggan kepada kami sehingga kami harus

menetapkan pekerjaan mana yang harus didahulukan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)

5. “Dalam usahanya memberikan pelayanan kepada masyarakat langkah awal yang perlu diketahui oleh kami adalah kemampuan kami dalam menemukan kebutuhan masyarakat” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)
6. “Kami selalu terus menerus memberikan pelayanan tanpa ada kata berhenti jika adanya pengaduan yang diberikan oleh pelanggan atau masyarakat” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)
7. “Untuk setiap kegiatan yang kami lakukan, kami telah mempersiapkan dengan sebaik mungkin . kami selalu berharap setiap kegiatan yang kami lakukan sesuai dengan rencana awal yang telah kami tetapkan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 17 November 2009)
8. “Untuk dapat menempati posisi dan bekerja seperti sekarang ini kami membutuhkan pengalaman yang ditunjang dengan pelatihan-pelatihan yang kami peroleh selama bekerja di PDAM Kabupaten Sintang” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
9. “Untuk meningkatkan kemampuan kami dalam melakukan pekerjaan ini kami diikutsertakan dalam pelatihan dan pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan pekerjaan yang akan kami lakukan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
10. “Setiap kegiatan yang kami lakukan kami selalu berusaha untuk menggunakan pengetahuan dan metode yang benar sesuai dengan pengalaman yang kami peroleh ditunjang dengan pendidikan yang kami peroleh. Sehingga pekerjaan yang kami lakukan memberikan hasil yang

- baik” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
11. “Setiap pekerjaan yang kami lakukan membutuhkan metode dan pengetahuan yang benar untuk memperoleh hasil yang sesuai dengan perencanaan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
 12. “Setiap pekerjaan yang kami lakukan selalu kami pertimbangkan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Oleh karena itu kami selalu berusaha menggunakan segala kemampuan kami dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
 13. “Kualitas pekerjaan yang kami lakukan dapat tercapai jika kami berusaha semaksimal mungkin dengan menggunakan pengetahuan, metode dan teknik yang kami miliki. Kualitas pekerjaan tersebut tergambar dari adanya kesesuaian antara input dan output” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
 14. “Untuk memahami tugas dan tanggungjawab, kami harus dengan seksama mendengarkan dan memperhatikan perintah kerja yang diberikan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
 15. “Diperlukan kemampuan dan pengetahuan untuk dapat memahami dan mengerti terhadap tugas dan tanggungjawab yang akan diberikan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
 16. “Pemahaman terhadap tugas dan tanggungjawab sangat diperlukan untuk kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dan tentunya dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
 17. “Hasil pekerjaan akan dapat sesuai dengan rencana apabila pegawai dapat memahami dan mengerti tugas dan tanggungjawabnya.” (hasil wawancara

dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

18. “Sangat sulit bagi kami yang memiliki kemampuan pas-pasan untuk memahami tugas dan kewajiban. Hanya orang-orang yang memiliki pengetahuan yang dapat dengan mudah memahami tugas dan tanggungjawab” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
19. “Kami merasa pekerjaan yang kami lakukan telah sesuai dengan kemampuan yang kami miliki.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
20. “Kesesuaian antar pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki akan melatih pegawai lebih profesional” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
21. “Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan yang kami miliki kami selalu berusaha meningkatkan pengetahuan kami untuk menyesuakannya diri” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
22. “Untuk pekerjaan yang sulit biasanya kami melakukannya secara bersama-sama sesuai dengan kemampuan masing-masing individu pegawai” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
23. “Pada kasus tertentu kami membutuhkan kerjasama dengan pegawai lainnya dikarenakan pekerjaan yang kami lakukan terkait dengan bidang tertentu sehingga membutuhkan pegawai lain yang sesuai dengan bidang tersebut. Namun pada kasus lain kerja sama dapat kami lakukan dikarenakan pekerjaan yang kami lakukan membutuhkan penyelesaian yang cepat dan waktu yang singkat.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
24. “Kerjasama sering kami lakukan karena pekerjaan yang kami lakukan membutuhkan kerjasama dengan pegawai lainnya karena terkait dengan

bidang-bidang tertentu” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

25. “Kerjasama kami butuhkan selain untuk menambah hubungan keakraban juga dapat membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan yang kami lakukan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
26. “Pemberian motivasi yang dilakukan pimpinan kami dapat mempengaruhi kinerja kami dalam bekerja. Dengan adanya motivasi seperti insentif atau promosi jabatan secara tidak langsung memberikan dorong kepada kami untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
27. “Motivasi yang kami terima tidak hanya dari pimpinan tetapi sesama pegawai pun kami selalu memberi motivasi dalam bekerja sehingga setiap pekerjaan yang akan kami lakukan selalu dapat terlaksana dengan baik.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
28. “Pemberian motivasi sangat membantu kami dalam melakukan pekerjaan. Kami semakin bersemangat karena ada imbalannya jika kami melakukan pekerjaan tersebut dengan baik” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
29. “Kemampuan pimpinan dan pegawai dalam memberikan motivasi disini sangat baik sehingga dengan adanya motivasi tersebut kami semakin semangat untuk bekerja lebih baik” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
30. “Kemampuan pegawai disini dalam berkoordinasi sangat baik terutama yang terkait dengan masalah pekerjaan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

31. “Kemampuan koordinasi biasa ditunjukkan oleh pimpinan kami sebelum memulai suatu pekerjaan.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
32. “Koordinasi diperlukan sebelum memulai suatu pekerjaan untuk mencapai hasil pekerjaan yang maksimal.” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)
33. “Pimpinan kami selalu mengadakan koordinasi dengan bawahannya terkait dengan permasalahan pekerjaan yang akan dikerjakan” (hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tanggal 23 November 2009)

D. PELANGGAN

1. “Kami merasa kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM terutama dengan intensitas air yang mengalir. Kami merasa kecewa terhadap PDAM karena dalam sehari terkadang air PDAM ditempat kami tidak mengalir. Apalagi pada musim kemarau air PDAM bisa sehari-hari tidak mengalir. Satu hal lagi, kualitas air PDAM kami rasa masih jauh dari standar air bersih” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)
2. “Pelayanan yang diberikan oleh PDAM kami rasa belum begitu maksimal hal ini terlihat dari seringnya air PDAM ditempat kami tidak mengalir. Dan biasanya mengalir pada malam hari sehingga mengganggu aktivitas beristirahat kami” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)
3. “Permasalahan yang sering kami hadapi terkait dengan pelayanan PDAM Sintang adalah seringnya air yang tidak mengalir. Dalam seminggu air tidak mengalir bisa mencapai 2 atau 3 hari. Selain itu kondisi dan kualitas air PDAM kami rasa masih jauh dari standar layak kesehatan” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)

4. “Prosedur pelayanan yang dilakukan pegawai di PDAM Sintang kami rasa sudah baik hal ini terlihat dari kepuasan kami sebagai pelanggan yang selalu mengadakan pengaduan terhadap permasalahan distribusi air” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)
5. “Prosedur pelayanan yang dilakukan PDAM sudah benar. Mereka menerima dan mencatat setiap pengaduan yang kami laporkan kemudian dengan segera petugas dari PDAM cepat merespon dan menyelesaikan setiap pengaduan yang kami lakukan” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)
6. “Permasalahan yang muncul terkait dengan prosedur pelayanan adalah tidak rutinnya petugas pencatatan meteran dalam mencatat meteran kami. Sehingga mengakibatkan jumlah tagihan yang kami bayar kadang tidak sesuai dengan angka yang tertera di meteran kami” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)
7. “Pegawai PDAM yang memberikan pelayanan kepada kami memiliki kemampuan yang baik. Kemampuan tersebut ditunjukkan dengan kecakapannya dalam menyelesaikan permasalahan yang kami hadapi dan kami merasa puas terhadap solusi yang diberikan kepada kami” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)
8. “Dalam memberikan pelayanan, pegawai PDAM selalu berusaha mengeluarkan kemampuan dan keahliannya dalam melayani kami. Namun, tidak semua permasalahan yang kami hadapi dapat diselesaikannya dengan baik dan benar” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)
9. “Selain petugas pencatatan yang tidak rutin melakukan pencatatan, kami merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan orang kantor PDAM terutama bagian pembayaran. Ketika kami ingin menayakan terhadap permasalahan kami terkait dengan pembayaran tagihan kami. Kami tidak diberikan jawaban yang memuaskan. Sehingga kesimpulan kami sementara

- adalah kualitas SDM PDAM Sintang ini kurang baik “(hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)
10. “Dalam memberikan pelayanan, pegawai PDAM Kabupaten Sintang selalu menerapkan mendahulukan melayani sesuatu yang ‘urgent’ untuk diselesaikan terlebih dahulu” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)
 11. “Adanya prioritas dalam memberikan pelayanan sangat membantu kami dalam menyelesaikan permasalahan jika permasalahan tersebut harus segera diselesaikan seperti adanya kebocoran pipa PDAM atau air PDAM yang tidak mengalir” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)
 12. “Pelayanan yang diberikan oleh PDAM Sintang kami rasakan responnya sangat lambat hal ini dapat terlihat dari kesigapan petugas dalam merespon laporan yang kami sampaikan. Sebagai contoh jika terjadi kebocoran pipa pihak PDAM sangat lambat merespon laporan kami akibatnya air PDAM akan mengalir menggenangi daerah tersebut sehingga akan mengganggu kelancaran lalu lintas jika kebocoran tersebut terjadi di jalan raya.” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)
 13. “Dalam setiap pelayanan yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Sintang, setiap kebutuhan dan keinginan kami selalu direspon dengan cepat” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)
 14. “PDAM Kabupaten Sintang dalam menjalankan peran dan fungsinya selalu menawali dengan menemukan dan mencari apa yang dibutuhkan oleh masyarakat” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)
 15. “Berkaitan dengan kemampuan PDAM dalam menemukan kebutuhan masyarakat kami merasa PDAM tidak sepenuhnya dapat menemukan permasalahan yang kami hadapi. Salah satu contohnya adalah permasalahan hilangnya meteran PDAM yang kami miliki karena diambil pemulung. Terkadang pihak PDAM tidak mau tahu dan mereka selalu menuntut kepada

kami untuk mengganti meteran tersebut jika tidak akan didenda bahkan bisa saja terjadi pemutusan secara sepihak” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)

16. “Pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Sintang dilakukan secara terus menerus selama proses pengaduan dan laporan dari pihak pelanggan masih ada. Pelayanan yang diberikan juga kami anggap sudah optimal namun masih perlu adanya penyesuaian” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)
17. “Kami merasa pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Sintang dilakukan secara terus menerus tanpa ada waktu untuk menghentikan pelayanan. Hal ini sudah menjadi komitmen awal dari PDAM Kabupaten Sintang untuk memberikan pelayanan secara maksimal kepada setiap masyarakat” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)
18. “Pelayanan yang diberikan terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Tetapi secara umum kami menilai pelayanan yang diberikan PDAM sangat baik dan cepat dalam merespon setiap permasalahan namun untuk hal-hal tertentu ada respon yang kurang diberikan oleh PDAM” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 17 November 2009)
19. “Setiap program dan kegiatan yang dilakukan PDAM memberikan hasil yang maksimal dan sesuai dengan sesuatu yang direncanakan terlebih dahulu” (hasil wawancara dengan pelanggan PDAM tanggal 16 November 2009)
20. “Pelayanan yang diberikan kepada kami sangat baik dan kami yakin ini sudah direncanakan sebelumnya, jadi ada kesesuaian antara pelaksanaan dengan yang direncanakan” (hasil wawancara dengan pelanggan tanggal 16 November 2009)

E. TOKOH MASYARAKAT

1. “Pelanggan PDAM di sini mengeluh terhadap kelancaran air PDAM yang jarang mengalir. Akibatnya berpengaruh terhadap aktivitas sehari-hari masyarakat Sintang” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
2. “Kami melihat pihak PDAM selalu menerapkan prosedur yang terbaik dalam melayani setiap pelanggannya hal ini terlihat dari keseriusan pihak PDAM dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa sering terjadi kesalahan prosedur yang dilakukan PDAM dilapangan. Hal ini disebabkan keterbatasan yang dimiliki PDAM sebagai badan usaha milik daerah” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
3. “Dalam setiap pemberian pelayanan setiap pegawai PDAM selalu berusaha menunjukkan kemampuan dan keahliannya yang dimiliki sesuai dengan dengan kemampuannya” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
4. “PDAM harus menerapkan prioritas pelayanan yang akan dilaksanakan. Hal ini terkait dengan banyaknya tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh PDAM Kabupaten Sintang” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
5. “PDAM Kabupaten Sintang dalam usahanya memberikan pelayanan kepada masyarakat, harus dapat mengenali kebutuhan masyarakat sebagai dasar dalam usaha menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
6. “PDAM Kabupaten Sintang mempunyai tugas memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kemauan yang kuat dari PDAM Kabupaten Sintang untuk terus menerus memberikan pelayanan kepada masyarakat” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

7. “Kesesuaian antara input dengan output merupakan indikator keberhasilan pelaksanaan pelayanan di PDAM Kabupaten Sintang” (hasil wawancara dengan salah seorang tokoh masyarakat di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

F. ANGGOTA DPRD

1. “Pelayanan yang diberikan PDAM sudah cukup baik namun perlu adanya peningkatan pelayanan terhadap masyarakat Kabupaten Sintang terutama tentang kelancaran pasokan air kepelanggan. Jika hal tersebut dapat terlaksana maka akan memberi kepuasan pelanggan PDAM” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
2. “Jika berbicara masalah prosedur pelayanan maka kita akan melihat bagaimana respon yang dilakukan oleh pihak PDAM dalam menyelesaikan setiap permasalahan. Namun bukan berarti dengan prosedur yang benar maka kepuasan pelanggan akan dapat tercapai. Tercapainya kepuasan pelanggan dapat tercapai jika hasil dari penyelesaian permasalahan tersebut sesuai dengan keinginan” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
3. “Kualitas dan kemampuan pegawai di PDAM Kabupaten Sintang tidak merata tetapi secara umum kualitas SDMnya sudah baik. Kekurangannya hanya terlihat dalam penyelesaian pekerjaan di lapangan” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
4. “Penerapan prioritas pelayanan perlu dilakukan oleh PDAM Kabupaten Sintang mengingat seringnya pengaduan yang dilakukan oleh pelanggan dan masyarakat. Dengan adanya prioritas pelayanan akan membantu pegawai dalam mengatur pekerjaan yang harus diselesaikan” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
5. “Sebaiknya PDAM sebagai badan usaha yang berfungsi untuk melayani masyarakat harus dapat mengenali kebutuhan masyarakat. Sehingga dapat

mencari solusi terbaik terhadap permasalahan kebutuhan tersebut” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

6. “Dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan, PDAM Kabupaten Sintang selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik terus menerus terhadap semua bentuk laporan pengaduan dari masyarakat” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
7. “Jika melihat prosedur pelayanan yang dilakukan oleh pegawai PDAM Kabupaten Sintang, kami merasa itu telah direncanakan sebelumnya” (hasil wawancara dengan Anggota DPRD Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

G. LSM

1. “Kami melihat pelayanan yang diberikan PDAM belum maksimal sehingga masih perlu perubahan dan masukan untuk kemajuan PDAM Kabupaten Sintang” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
2. “Prosedur pelayanan PDAM kami rasa sudah tepat. Indikatornya adalah kesigapan petugas PDAM dalam merespon setiap aduan yang dilaporkan oleh masyarakat. Terkadang ada beberapa permasalahan yang tidak dapat direspon oleh pihak PDAM seperti permasalahan pencatatan meteran yang tidak rutin dilakukan oleh petugas PDAM.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
3. “Kualitas SDM pegawai di PDAM Kabupaten Sintang sangat mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan. Kami melihat secara umum pegawai di PDAM Kabupaten Sintang ini memiliki kemampuan dan kualitas yang baik. Walaupun ada beberapa orang yang memiliki kualitas yang kurang memenuhi kriteria baik darisegi pengetahuan dan kemampuannya” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

4. “PDAM Kabupaten Sintang perlu menerapkan skala prioritas terhadap setiap pelanggan yang akan dilayani. Hal ini sangat penting untuk membantu kelancaran pekerjaan terutama terhadap setiap gangguan yang dilaporkan oleh masyarakat” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
5. “PDAM Kabupaten Sintang selalu berusaha untuk menemukenali setiap keluhan/pengaduan dari masyarakat terkait dengan pelayanan yang telah diberikan.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
6. “Kami melihat adanya konsistensi pelayanan yang dilakukan secara terus menerus oleh PDAM Kabupaten Sintang. Pelayanan secara terus menerus ini merupakan komitmen PDAM dalam usahanya memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan. Namun tidak semua dapat berjalan lancar ada beberapa permasalahan lain yang dihadapi” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
7. “Kami merasa setiap kegiatan baik itu pelayanan maupun kegiatan lainnya yang dilaksanakan oleh PDAM Kabupaten Sintang sudah melalui perencanaan yang baik dan hasil yang diperoleh juga akan sesuai dengan yang diharapkan.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
8. “Kami melihat adanya perbedaan hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai PDAM Sintang antara yang memiliki kemampuan dengan yang tidak memiliki kemampuan di bidangnya. Pegawai yang memiliki kemampuan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan rencana dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini sering terjadi pada pegawai yang berada dilapangan. Jadi kami menyimpulkan bahwa PDAM Sintang akan memiliki kinerja yang baik jika didukung oleh pegawai yang berkualitas” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

9. “Kami melihat salah satu keberhasilan PDAM Kabupaten Sintang dalam menjalankan perannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah karena adanya disiplin kerja. Sebagai contoh setiap ada gangguan dengan cepat direspon pihak PDAM untuk dicari pemecahan masalahnya” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
10. “Laporan gangguan dari masyarakat ke pihak PDAM sangatlah banyak dan bervariasi. Sehingga dibutuhkan pegawai yang kreatif untuk memilih-milih laporan yang harus didahulukan dan kreatif dalam memberikan solusi yang terbaik.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
11. “Dari hasil observasi kami, pelayanan yang diberikan pegawai PDAM sangat baik dan mereka bertanggungjawab terhadap tugasnya masing-masing. Sebagai contoh bagian teknisi akan selalu siap bekerja jika adanya laporan gangguan dari pelanggan” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)
12. “Indikator baiknya kinerja PDAM dapat dilihat dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak PDAM.” (hasil wawancara anggota LSM di Kabupaten Sintang tanggal 18 November 2009)

LAMPIRAN 10

PEDOMAN OBSERVASI
EVALUASI KINERJA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KABUPATEN SINTANG

NO	SUBJEK/OBJEK YANG DIAMATI	HASIL PENGAMATAN	
1.	Kemampuan pegawai dalam memberikan melaksanakan pekerjaan	Mampu	Tidak mampu
2.	Kemampuan pegawai dalam menggunakan metode dan pengetahuan dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan pekerjaan	Mampu	Tidak mampu
3.	Kemampuan pegawai dalam memahami tugas dan tanggungjawabnya	Paham	Tidak paham
4.	Kemampuan Pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya	Mampu	Tidak mampu
5.	Kemampuan Pegawai dalam memberikan motivasi kepada pegawai lainnya untuk melakukan pekerjaan	Mampu	Tidak mampu
6.	Kemampuan Pegawai untuk bernegosiasi dan berkoordinasi dengan pegawai lainnya	Mampu	Tidak mampu
7.	Kemampuan PDAM dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan	Baik	Kurang baik

LAMPIRAN 11
PEDOMAN KUISIONER
EVALUASI KINERJA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KABUPATEN SINTANG

1. Apakah kualitas air dan distribusi yang tidak lancar menjadi permasalahan yang sering anda hadapi?

☐ YA☐ TIDAK

2. Apakah prosedur pelayanan yang diberikan PDAM terhadap setiap keluhan pelanggan dilayani dengan baik?

☐ YA☐ TIDAK

3. Apakah setiap pegawai PDAM memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan dan menjalankan tugasnya?

☐ YA☐ TIDAK

4. Apakah ada usaha PDAM dalam meningkatkan produktivitasnya setelah menaikkan tarif?

☐ YA☐ TIDAK

5. Apakah PDAM selalu memprioritaskan pelayanan sesuai dengan kebutuhan?

☐ YA☐ TIDAK

6. Apakah setiap pengaduan yang disampaikan kepada pihak PDAM selalu diselesaikan dengan baik oleh pihak PDAM?

☐ YA☐ TIDAK

7. Apakah pelayanan yang diberikan PDAM sudah maksimal?

☐ YA☐ TIDAK

8. Apakah PDAM akuntabel dalam memberikan pelayanan

☐ YA☐ TIDAK

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 12

REKAPITULASI KUISIONER

EVALUASI KINERJA

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)

KABUPATEN SINTANG

NO	PERTANYAAN	JAWABAN			
		YA		TIDAK	
		JLH	%	JLH	%
1.	Apakah kualitas air dan distribusi yang tidak lancar menjadi permasalahan yang sering anda hadapi?	245	88,33	33	11,87
2.	Apakah prosedur pelayanan yang diberikan PDAM terhadap setiap keluhan pelanggan dilayani dengan baik?	164	58,99	114	41,01
3.	Apakah setiap pegawai PDAM memiliki kemampuan dalam memberikan pelayanan dan menjalankan tugasnya?	219	78,78	59	21,22
4.	Apakah ada usaha PDAM dalam meningkatkan produktivitasnya setelah menaikkan tarif?	254	91,37	24	8,63
5.	Apakah PDAM selalu memprioritaskan pelayanan sesuai dengan kebutuhan?	263	94,60	15	5,40
6.	Apakah setiap pengaduan yang	211	75,90	67	24,10

	disampaikan kepada pihak PDAM selalu diselesaikan dengan baik oleh pihak PDAM?				
7.	Apakah pelayanan yang diberikan PDAM sudah maksimal?	257	92,45	21	7,55
8.	Apakah PDAM akuntabel dalam memberikan pelayanan?	197	70,86	81	29,14

UNIVERSITAS TERBUKA