

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PEGAWAI PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN ALOR**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

**EN. RONO SUMAA**  
NIM 014639942

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2008**

## ABSTRACT

The aims of this research are to describe the effect of wage/salary, the chance to progress and working safety on the employees quality and to identify which factor among those is more dominant in influencing the quality of PDAM's staff in Alor regency. The research problems are: 1) how does each of the factors (wage/salary, the chance to progress, and working safety) affect the employees' quality of PDAM in Alor regency? 2) Which factor among those is more dominant in influencing the quality of PDAM's staff in Alor regency?

The method of double linier regression analysis is used in this research. The independent variable in this model is influential factors which consist of wage/salary, the chance to progress, and working safety, while the dependent one is the employees' quality. T-test is use in order to find out the effect of independent variable on dependent one partially. On the other hand, F-test is used in understanding the effect of independent variabel on dependent one simultaneously. There are 31 responden taken as the sample in this research and that number represents the number of the whole population. The methods of data collecting are library research, dokumentation study, questionnaire, and interview.

The result of this research shows that partially, the variables of wage/salary, the chance to progress, and working safety have a very significant effect on the employees' quality of PDAM in Alor regency. Based on both F-and determination test, those three variables are able to explain the change of the employees' quality of PDAM in Alor regency. Partially, it is proved that working safety variable does not affect the quality of the employees showed by the negative sign of its regression coefficient. In other words, the change does not have the same direction and the result of T-test is so not significant either on the level of 0,01 or 0,05. The hypothesis which says that wage/salary has more dominant effect on the quality of PDAM's employees can not be proved since its regression coefficient is lower than the chance to progress. In this case, the chance to progress dominantly affects the employees' quality with the scale of T calculation T table and T significant equals to 0,001.

## ABSTRAKSI

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengaruh upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja terhadap kinerja pegawai dan untuk mengidentifikasi diantara faktor-faktor tersebut manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana pengaruh upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor, 2) Diantara faktor-faktor tersebut manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Adapun variabel independen dalam model ini adalah Faktor-faktor yang berpengaruh meliputi upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, digunakan uji t. Di lain pihak untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, digunakan uji F. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 33 responden yang juga merupakan jumlah keseluruhan populasi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah studi pustaka, dokumentasi, kuesioner dan wawancara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kab Alor. Berdasarkan hasil uji statistik f dan uji determinasi, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan perubahan variabel kinerja pegawai PDAM Kab Alor. Variabel keamanan kerja secara parsial tidak terbukti mempengaruhi kinerja pegawai PDAM Kab. Alor karena koefisien regresinya bertanda negatif atau perubahan yang tidak searah dan hasil uji t sangat tidak signifikan baik pada taraf 0,01 maupun 0,05. Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa upah/gaji lebih berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai PDAM Kab. Alor tidak terbukti karena koefisien regresinya lebih rendah jika dibandingkan dengan kesempatan untuk maju. Sehingga kesempatan untuk maju lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai PDAM Kab. Alor dengan besaran nilai t hitung > t tabel dan signifikansi t sebesar 0,001.

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

**Judul TAPM : ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN DAERAH  
AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN ALOR**

**Penyusun TAPM : EN. RONO SUMAA  
NIM : 014639942  
Program Studi : Magister Manajemen.  
Hari/Tanggal : Selasa, 9 September 2008**

**Menyetujui :**

**Pembimbing II,**



**Dr. Sugilar, M.Pd.  
NIP. 131671932**

**Pembimbing I,**

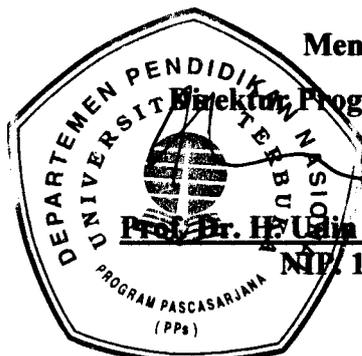


**Drs. Ayub Titu Eki, MS, Ph.D  
NIP. 131473524**

**Mengetahui,**

**Direktur, Program Pascasarjana**

**Prof. Dr. H. Ulin S. Winataputra, MA  
NIP. 130367151**



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

**Nama** : EN.RONO SUMAA  
**NIM** : 014639942  
**Program Studi** : Magister Manajemen.  
**Judul TAPM** : Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja pada  
 Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Alor.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,  
 Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

**Hari/Tanggal** : Selasa, 9 September 2008

**Waktu** : 15.00 s/d 17.00 Wit

**Dan telah dinyatakan** LULUS

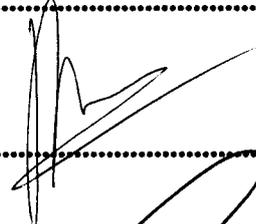
**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Ketua Komisi Penguji,**  
**Drs. C. B. Supartomo M.Si**

  
 : .....

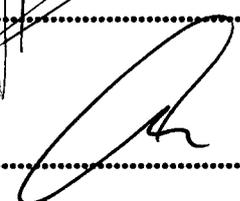
**Penguji Ahli,**

**Dr. I. Nengah Baskara Wisnu Tedja, M.Si**

  
 : .....

**Pembimbing I,**

**Drs. Ayub Titu Eki, MS, Ph.D**

  
 : .....

**Pembimbing II,**

**Dr. Sugilar, M.Pd.**

  
 : .....

## KATA PENGANTAR

Ucapan syukur yang sangat tulus penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas perkenaan dan kasih setianya, penulis dapat menyelesaikan tulisan ilmiah ini tepat pada waktunya.

Karya tulis ini dibuat dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir Program Pascasarjana pada program studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka. Sebagai manusia biasa penulis menyadari bahwa penyelesaian tugas akhir ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu penulis perlu menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah membantu, penulis dalam proses penyelesaian tugas akhir ini.

Kepada Bapak Drs. Ayub Titu Eki, MS.Ph.D sebagai pembimbing I sekaligus kepala UPBJJ Kupang yang telah memberikan bimbingan, meluangkan waktu, dan memberikan pencerahan-pencerahan ilmiah kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan karya tulis ini.

Bapak, DR Sugilar, MM, sebagai pembimbing II yang telah membantu membuka cakrawala berpikir ilmiah penulis sehingga dapat menulis secara ilmiah karya tulis ini.

Bapak DR. Baskara Wisnu Tedja sebagai penguji ahli yang telah menguji dan memberikan penilaian kepada penulis terhadap penulisan karya ilmiah ini.

Bapak Drs. C Supartomo yang selalu memberikan motivasi-motivasi dalam membangun semangat untuk berusaha menyelesaikan karya tulis ini.

Bapak Hironnymus Jati, MM, yang telah memberikan kontribusi pemahaman mengenai berbagai metode penelitian kepada penulis sehingga karya tulis ini dapat diselesaikan tepat waktu

Pemerintah Kabupaten Alor melalui Bupati Alor Ir. Ansgorius Takalapeta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program Pascasarjana pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka.

Teman-teman kuliah pada program pascasarjana program studi Magister Manajemen yang telah memberikan motivasi, dorongan dan stimulan bagi penulis dalam rangka penyelesaian tugas akhir ini.

Teman, sahabat, kawan sejati yang tidak dapat penulis sebutkan namanya, telah memberikan motivasi moril yang sungguh sangat berpengaruh atas penyelesaian karya tulis ini. Terima kasih.

Akhirnya penulis menyadari bahwa kritik dan saran perbaikan dari para pembaca sangat dihargai dan diharapkan bagi penyempurnaan karya tulis ini.

Tuhan yang Maha Kuasa memberikan berkah kepada kita semua.

Penulis

## DAFTAR ISI

Abstraksi.	.....	i
Lembar persetujuan	.....	iii
Lembar pengesahan	.....	vi
Kata pengantar	.....	v
Daftar isi	.....	vii
Daftar gambar	.....	x
Daftar tabel	.....	xi
Daftar lampiran	.....	xii
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	A. Latar Belakang Masalah	.....1
	B. Perumusan Masalah	.....5
	C. Tujuan Penelitian	.....6
	D. Kegunaan Penelitian	.....6
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	
	A. Kajian Teori	.....8
	1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja	.....8
	2. Kriteria Kinerja	.....14
	3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja	.....18
	B. Kerangka Berpikir	.....32
	C. Definisi Operasional	.....34
	1. Variabel Independen (X)	.....34

	2. Variabel dependen (Y) .....	35
	D. Hipotesis .....	35
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Desain Penelitian .....	37
	B. Lokasi Penelitian .....	37
	C. Populasi dan Sampel .....	37
	D. Instrumen penelitian .....	38
	E. Prosedur Pengumpulan Data .....	39
	F. Metode Analisis Data .....	39
	1. Analisis Regresi .....	39
	2. Uji Hipotesis .....	40
<b>BAB IV</b>	<b>TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	42
	1. Kedudukan dan Letak PDAM Kab Alor .....	42
	2. Sejarah Pembentukan Perusahaan Daerah Air Kabupaten Alor .....	42
	3. Struktur Organisasi .....	44
	4. Uraian Tugas .....	46
	5. Personalia .....	52
	B. Diskripsi Statistik Variabel Penelitian .....	54
	1. Upah/gaji .....	55
	2. Kesempatan Untuk Maju .....	57
	3. Keamanan Kerja .....	60

4. Kinerja Kerja Karyawan .....	63
C. Pengaruh variabel Independen terhadap variabel Dependen.....	66
1. Pengaruh Variabel upah/gaji terhadap kinerja Pegawai .....	69
2. Pengaruh Variabel Kesempatan Untuk Maju Terhadap Kinerja Pegawai .....	70
3. Pengaruh Variabel Keamanan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	72
4. Pengaruh faktor upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	74
D. Pembahasan .....	76
1. Uji Simultan terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Uji f) .....	76
2. Upah/gaji Pegawai .....	79
3. Kesempatan Unutk Maju Pegawai/Karyawan .....	81
4. Keamanan Kerja Pegawai .....	83
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	87
B. Saran .....	89
Daftar Pustaka .....	91

**DAFTAR GAMBAR**

1. Proses Imbalan	.....	23
2. Kerangka Berpikir	.....	33
3. Struktur Organisasi PDAM Kab. Alor	.....	45

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR TABEL

1. Data pelanggan PDAM Kab. Alor .....	4
2. Tingkat Pendidikan Pegawai PDAM Kab Alor.....	53
3. Masa Kerja Pegawai PDAM Kab Alor .....	54
4. Deskripsi Statistik Upah/gaji .....	55
5. Deskripsi Statistik Kesempatan Untuk Maju .....	58
6. Deskripsi Statistik Keamanan Kerja Karyawan .....	61
7. Deskripsi Statistik Kinerja Pegawai .....	64
8. Tabel ANOVA .....	67
9. Koefisien Regresi .....	67

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Hasil output regresi dari SPSS 12
2. Tabulasi data
3. Questioner.
4. Biodata Peneliti
5. Surat Pernyataan Peneliti
6. Surat Universitas Terbuka kepada Bupati Alor Nomor 7755/H31.4/AK/2008 tanggal 18 April 2008 hal Pengumpulan Data untuk tugas akhir program MM-UT
7. Surat Bupati Alor kepada PDAM Kab Alor tanggal Juni 2008 Nomor / / / 2008 tentang pemberian ijin kepada Sdr. En Rono Sumaa, S.Sos untuk melakukan Research (penelitian) pada PPDAM Kab Alor.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Kebutuhan air minum sangat urgen bagi kehidupan manusia perorangan, rumah tangga dan berbagai kepentingan usaha. Semakin kompleks kebutuhan masyarakat, makin besar kebutuhan layanan air minum. Pasokan kebutuhan air minum di Kabupaten Alor pada umumnya dan kota Kalabahi pada khususnya dikelola oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Perusahaan ini merupakan salah satu badan usaha milik Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab terhadap layanan air minum kepada masyarakat Kabupaten Alor pada umumnya dan masyarakat kota kalabahi pada khususnya. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor mempunyai visi “Kami Perusahaan di Bidang Pelayanan Air Minum dapat Memberikan Kepuasan kepada Pelanggan”. Berdasarkan visi tersebut dirumuskan misi sebagai berikut (a) Meningkatkan, mengembangkan potensi sumber daya yang tersedia saat ini, serta pemanfaatan potensi sumber air yang belum di manfaatkan; (b) Memenuhi kebutuhan pelayanan air minum kepada pelanggan dan masyarakat, baik kontinuitas maupun kualitasnya dan (c) Mengembangkan fungsi manajemen perusahaan agar dapat berkembang selayaknya (Profil PDAM Kab. Alor, 2007).

Untuk mencapai visi dan misi tersebut Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor menetapkan sasaran yaitu (a) Menyediakan kebutuhan air minum bagi pelanggan dan masyarakat pada wilayah kota Kalabahi dan sekitarnya baik kontinuitas maupun kualitas, (b) Mengembangkan dan meningkatkan fungsi sosial dan ekonomi perusahaan, (c) Mengelola potensi sumber daya air yang tersedia secara efektif dan efisien bagi kepentingan pelayanan, (d) Meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan melalui program pendidikan dan pelatihan bagi kepentingan perusahaan, masyarakat dan keluarga serta (e) Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam pengembangan perusahaan melalui kemitraan atas dasar saling menguntungkan (Profil PDAM Kab.Alor, 2007).

Sasaran Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor sebagaimana disebutkan diatas dimaksudkan untuk mencapai sejumlah tujuan yaitu (a) Melaksanakan kegiatan dalam rangka pengelolaan sarana air minum yang berfungsi sesuai dengan prinsip ekonomi perusahaan, (b) Memberikan pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Alor pada umumnya dan khususnya kota Kalabahi dalam hal penyediaan air minum yang bersih dan sehat, (c) Sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat di daerah untuk membantu pemerintah daerah dalam hal perencanaan pembangunan bidang air bersih di Kabupaten Alor dan (d) Menetapkan tarif air minum bagi pelanggan untuk kepentingan pembiayaan operasional dan pemeliharaan PDAM Kabupaten Alor (Profil PDAM, Kab.Alor, 2007)

Visi, misi, sasaran dan tujuan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor tersebut, diharapkan dapat terwujud secara efektif sebagaimana diharapkan oleh manajemen perusahaan dan masyarakat pada umumnya, khususnya konsumen/pelanggan. Salah satu faktor penentu efektivitas pencapaian visi, misi, sasaran dan tujuan PDAM adalah sumber daya manusia atau para karyawannya. Untuk itu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya para karyawan PDAM diharapkan dapat bekerja dengan kinerja yang optimal. Fakta menunjukkan bahwa kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor belum terwujud seperti yang diharapkan. Salah satu fenomena dapat dilihat adalah keluhan pelanggan dan tindakan yang dilakukan oleh karyawan teknis PDAM Kabupaten Alor untuk memperbaiki kerusakan jaringan ataupun keluhan lainnya.

Tabel 1  
Data Pelanggan PDAM Kabupaten Alor

No	Wil	Daerah Pelayanan	Pelanggan	Jumlah pelanggan		Keluhan	Perbaikan	
				Aktif	Tidak aktif		TW	TTW
1	I	Kampung Raja	49	19	30	8	5	3
		Binongko	220	141	79	90	40	50
		Buono	146	27	119	5	4	1
2	II	Mutiara	113	105	8	25	12	13
		Moepaly	139	109	30	20	18	2
		Motombang	227	204	23	45	35	10
3	III	Kampung cina	155	141	14	15	11	4
		Lanbow	87	77	10	9	5	4
4	IV	Wetabua	168	161	7	31	17	14
		Batutanata	247	233	14	113	67	46
		Kamp baru/ lama	117	90	27	6	0	6
5	V	Sawah lama	468	443	25	68	55	13
6	VI	Lipa/bungawaru	449	412	37	105	80	25
7	VII	Jembatan Hitam	572	498	74	115	100	15
		Pemda	13	13	0	6	4	2
		Polri	14	14	0	5	5	0
		Jumlah	3148	2687	497	666	458	208

Sumber : PDAM Kab.Alor Kabupaten Alor

Keterangan: TW= Tepat Waktu ; TTW = Tidak Tepat Waktu

Disamping itu berdasarkan hasil survey pendahuluan ditemukan

beberapa gejala yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Seusai apel pagi hanya sebagian kecil karyawan yang bekerja, selebihnya hanya menghabiskan waktu sambil menunggu jam pulang tanpa aktivitas yang berarti

- b. Pelayanan terhadap masyarakat pengguna air minum belum optimal . Hal ini ditandai dengan banyaknya pelanggan yang yang tidak aktif dalam melunasi rekening air disebabkan pelanggan tidak menikmati air dalam jumlah yang memadai padahal sumber air cukup memadai.
- c. Pengawasan yang kurang efektif oleh petugas (karyawan teknis) PDAM. menyebabkan penggunaan aliran air yang cukup deras debitnya menjadi kurang terkontrol sementara penetapan tarif tidak sesuai dengan pemakaian.

Sehubungan dengan itu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “ Analisis Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor “.

## B. PERUMUSAN MASALAH

Berangkat dari latar belakang diatas tampak bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai cukup beragam. Namun dalam penelitian ini penulis membatasi diri pada faktor-faktor : Upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja pegawai sebagaimana yang di kemukakan oleh Robbin (1996). Faktor-faktor tersebut lebih nampak dalam aktivitas para pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor setiap hari.

Dengan pembatasan masalah demikian maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor.
2. Diantara faktor-faktor tersebut, faktor manakah yang paling dominant berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor.

### C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor.
2. Untuk mengidentifikasi diantara faktor-faktor tersebut manakah yang paling dominant berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor.

### D. KEGUNAAN PENELITIAN.

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor, sebagai bahan informasi bagi manajemen untuk mengambil kebijakan menyangkut kinerja pegawai.

- b) Bagi penulis, sebagai wahana untuk menerapkan ilmu yang diperoleh di bangku perkuliahan.
- c) Bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian-penelitian lanjutan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. KAJIAN TEORI

##### 1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja.

Kinerja atau disebut juga sebagai *performance* atau unjuk kerja atau prestasi. Kinerja memiliki sejumlah definisi yang beragam, antara lain sebagai berikut. Keban (2004:191) menegaskan kinerja merupakan serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode waktu tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai. Lembaga Administrasi Negara, (1992:3) mengartikan kinerja (*performance*) sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Smith (1982 : 392) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Sedangkan Bernandin & Russel mendefinisikan kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Drucker, dkk (1982 : 45) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan tingkat prestasi atau hasil riil yang telah di capai suatu organisasi yang biasanya berupa hasil yang positif. Selain itu, Mangkunegara (Kodrat,2007:15) berpendapat bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas

pekerjaan yang diselesaikan oleh individu atau kelompok sesuai dengan tanggung jawabnya.

Dari pengertian-pengertian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah prestasi kerja/hasil kerja yang diperoleh seseorang pegawai dalam bidang tugasnya pada suatu waktu tertentu. Kinerja itu sendiri dapat dikalsifikasikan kedalam tiga tingkatan yaitu kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi.

Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah yang berasal dari kata job performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Menurut Bambang Kusriyanto (1991:3) Kinerja adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)”. Faustino Cardosa Gomes (1995:195) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai “ Ungkapan seperti Output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya, Defenisi kinerja karyawan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Selain itu, Sadili Samsudin dalam bukunya Manajemem Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa prestasi kerja (performance appraisal) adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau

devisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja individu yang menggambarkan seberapa jauh seseorang pegawai PDAM Kabupaten Alor telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kualitas identik dengan mutu kerja, dan mutu merupakan karakteristik dari produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai atau pelanggan dan diperoleh melalui pengukuran proses perbaikan yang berkelanjutan (Sadikin, 2005). Kualitas produk dan jasa umumnya dilihat dari persepsi pelanggan karena baginya kualitas merupakan atribut dari suatu produk dan jasa. Irawan (2002) menegaskan bahwa ada enam elemen dari kualitas produk yaitu *performance, durability, feature, reliability, consistency dan design*.

Sementara itu, kuantitas kinerja dapat diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh seseorang karyawan dalam suatu periode waktu tertentu. Oleh karena itu, kuantitas kerja karyawan berhubungan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Penekanan pada jumlah

produk atau jasa yang dihasilkan dengan standar waktu tertentu. Standar inilah yang ditetapkan dan digunakan sebagai pedoman bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu dan jika karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar bahkan melebihinya maka karyawan tersebut dinilai berprestasi. Prestasi standar yang dicapai dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dimasa mendatang.

Untuk mengetahui baik-buruknya kinerja karyawan maka manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan dengan menggunakan kriteria dan tolok ukur tertentu yang disepakati bersama atau yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berbagai sistem evaluasi prestasi (kinerja) digunakan dalam organisasi, dimana sistem evaluasi didesain guna memberikan kepada yang dinilai dan penilai informasi atas prestasi kerja (Gibson,dk, 280).

Menurut T. R. Mitchell (1997 ) : baik tidaknya kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari *quality of work* (kualitas kerja), *promptnees* (ketepatan waktu), *initiative* (inisiatif), *Capability* (kemampuan) dan *communication* (komunikasi). Apabila kriteria-kriteria diatas dapat di wujudkan secara baik, maka seorang karyawan dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik dan optimal dan sebaliknya apabila tidak terwujud maka kinerja seorang karyawan dikatakan kurang baik kinerjanya.

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan oleh Leon C. Mengginson (1981:310) dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 69) bahwa: “penilaian prestasi kerja (performance Appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya”. Selanjutnya, Andrew E.Sikula (1981 :2005) yang dikutip A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 69) mengemukakan bahwa “penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Hal yang sama dikemukakan oleh Sadili Samsudin dalam bukunya Manajemen Sumber daya Manusia bahwa penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Setiap tindakan yang dilakukan oleh individu dan organisasi termasuk dalam penilaian kinerja karyawan tentu memiliki tujuan tertentu. Begitu pula pengukuran dan penilaian kinerja memiliki tujuan. Tujuan dari pengukuran/penilaian kinerja menurut Gomes (1997 : 135) adalah (1) untuk mereward kinerja sebelumnya dan (2) untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang. Menurut Agus Sunyoto (1999 :1) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Sementara itu, Hani Handoko (1995 : 135)

mengemukakan bahwa “tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”.

Dari pandangan-pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah: menentukan ”reward” yang pantas diberikan kepada karyawan yang berprestasi, menentukan sanksi bagi karyawan yang tidak berprestasi, memperbaiki standar kinerja di masa datang, dan memperbaiki cara memotivasi karyawan dalam berkarya.

Sementara itu, sasaran utama sistem evaluasi prestasi atau kinerja menurut Cleveland, et al (Gibson, dkk 1996: 280) adalah meninjau prestasi masa lalu, sebagai dasar utama dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan gaji, promosi, mempertahankan, pemutusan hubungan; dan memberikan umpan balik prestasi kepada karyawan. Lebih lanjut, Gibson, dkk (1996:281) menambahkan bahwa evaluasi prestasi juga bisa sebagai cara memotivasi kalau hal ini bisa menunjukkan pada pihak yang dinilai pemahaman akan apa yang diharapkan dari mereka. Dengan evaluasi dan penilaian dapat memacu dan mendapat umpan balik dari karyawan untuk meningkatkan kinerja kerjanya dimasa-masa yang akan datang.

Sedangkan manfaat penilaian prestasi kerja menurut T. Hani Handoko adalah sebagai berikut : 1). perbaikan prestasi kerja, 2). penyesuaian kompensasi, 3). keputusan penempatan, 4). kebutuhan latihan dan pengembangan, 5). perencanaan dan pengembangan karier, 6).

penyimpangan proses staffing, 7). ketidakakuratan informasional, 8). kesalahan desain pekerjaan, 9). kesempatan kerja yang adil, dan 10). tantangan eksternal.

Berdasarkan pendapat para ahli dan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PDAM Kabupaten Alor adalah hasil kerja yang dicapai masing-masing karyawan sesuai dengan bidang tugasnya pada suatu kurun waktu tertentu. Kinerja dimaksud terdiri dari tiga unsur utama yang dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan satu sama yang lainnya, yaitu: kuantitas, kualitas, dan efektivitas yang dapat dinilai berdasarkan sistem tertentu yang disepakati bersama . Oleh karena itu, kinerja karyawan dapat dicermati dari sisi kuantitas, kualitas dan efektivitas.

## **2. Kriteria Kinerja.**

Kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan masalah produktifitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penelitian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Berbicara mengenai kinerja pegawai, sangat erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu di tetapkan kriteria kinerja.

Jika segala sesuatu perlu dan harus dievaluasi, maka kriteria diperlukan. Kriteria adalah standar atas prestasi yang dinilai. L. R. Sayle dan Straus (1977 : 47) mengemukakan bahwa kriteria kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang di harapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seorang pegawai. Kriteria dimaksud dapat dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Untuk itu T. R Mitchell (1978 : 343) menyatakan bahwa kriteria kinerja meliputi beberapa aspek yakni (1) quality of work ( kualitas pekerjaan) (2) promptness (ketepatan waktu) (3) initiative (inisiatif) (4) capability ( kemampuan) dan (5) communication ( komunikasi ).

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seorang pegawai.

Gomes dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (1997 : 137) mengemukakan tiga (3) kriteria kinerja sebagai berikut :

**a. Kinerja berdasarkan hasil ( Result-based performance).**

Kriteria ini merumuskan kinerja berdasarkan tujuan organisasi atau mengukur hasil akhir. Sasaran kinerja bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja. Tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktifitas mereka, maka penetapan sasaran secara

partisipatif dengan melibatkan para pekerja akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktifitas organisasi.

Kriteria kinerja ini mempunyai beberapa kelebihan sebagai berikut :

(1) tersedianya target-target kinerja, (2) ukuran-ukuranya spesifik dan dapat diukur, (3) cenderung mengurangi kesalahan-kesalahan yang sifatnya memvonis, (4) secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan/sasaran organisasi.

**b. Kinerja berdasarkan perilaku (Behavior-based performance).**

Kinerja jenis ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir. Dalam praktek kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran kinerja yang berdasarkan obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kinerja ini biasanya di kenal dengan BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale).

BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian-uraian yang tepat mengenai perilaku atau kinerja yang efektif dan yang tidak efektif. Standar-standar diterbitkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan.

**c. Kinerja berdasarkan judgment (judgment based performance).**

Merupakan kinerja yang diukur berdasarkan diskripsi perilaku yang spesifik seperti (1) jumlah kerja yang dihasilkan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, (2) kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (3) luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya, (4) keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, (5) kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain, (6) kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, (7) semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawab dan (8) menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Dari kriteria-kriteria kinerja tersebut diatas, maka dalam kaitan dengan tulisan ini kriteria kinerja yang akan dipergunakan adalah kriteria kinerja yang dikemukakan oleh T. R. Mitchell. Hal ini disebabkan karena kerja para pegawai lebih banyak menyangkut pelayanan publik. Dengan demikian maka sejauhmana pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor akan dilihat dari kualitas/mutu pekerjaan yang dihasilkan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, inisiatif dalam bekerja dan komunikasi yang dibangun

dengan rekan/teman kerja di tempat kerja. Pandangan diatas tidak berbeda jauh dengan pendapat Schuler dan Dowling (Keban,2004:195) bahwa kinerja dapat diukur dari (1) kuantitas kerja, (2) kaulitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang kerja, (5) kemandirian kerja, (6) kehadiran dan ketepatan waktu, (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, (8) inisiatif dan penyampain ide-ide yang sehat, dan (9) kemampuan supervise dan teknis.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan ukuran kuantitas kerja yaitu hasil kerja yang dihasilkan tiap bulan selama tiga tahun terakhir, kualitas kerja, ketepatan waktu dan inisiatif.

### **3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.**

Prestasi atau kinerja bukanlah sesuatu yang terjadi dengan sendirinya dan berdiri sendiri tetapi menurut Gibson, dkk (1996:302), prestasi dihasilkan dari gabungan usaha individu dan kemampuan, keterampilan dan pengalaman yang bersangkutan. Artinya, bahwa kinerja seorang pegawai/karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Stephen P. Robbin misalnya, dalam bukunya “Perilaku Organisasi” : (1996) berpendapat bahwa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh faktor : Tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah/gaji, pengakuan akan kinerja, kesempatan untuk maju dan sebagainya. Walker

(1992) dalam bukunya Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa variabel – variabel tertentu yang mempengaruhi kinerja yang dapat dikontrol oleh manajemen adalah (1) Desain pekerjaan, (tugas atau aktivitas-aktivitas untuk dikerjakan, isi pekerjaan), (2) Kontes Organisasional, (misal, gaya pensupervisian, organisasi kerja, kondisi kerja secara fisik, komunikasi, jam kerja ,dan sebagainya), (3) Sasaran kinerja, dan (4) Kompetensi Individu.

Sementara itu Sedarmayanti (2001) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai sebagai berikut : (1) faktor organisasi, (2) faktor individu dan (3) faktor sosial. Faktor organisasi terbagi dalam (1) selama bekerja yaitu keterlambatan, kehadiran, pelatihan, penurunan produktivitas, perombakan rencana/jadwal, peningkatan tanggungjawab, pengawasan, kekeliruan dan ketidakefisienan. (2) diluar pekerjaan yang meliputi kehilangan investasi, semangat, rekrutmen, seleksi dan penempatan, kekurangan biaya dan kompensasi yang sebenarnya.

Faktor individu meliputi pengaruh karir, pengaruh kemampuan, pengaruh sosial, pengaruh keluarga, dan pengaruh psikologis. Sedangkan pengaruh sosial mencakup ketidakpuasan klien, hubungan masyarakat, kredibilitas dan kapabilitas sistem untuk memberikan pelayanan efektif, kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan dan hasil yang gagal diperoleh sesuai dengan standar.

Hasil dari kinerja adalah produktivitas bagi organisasi dan penghargaan bagi individu karyawan yang berupa upah, tunjangan, keamanan pekerjaan, pengakuan dari teman kerja dan supervisor, serta peluang promosi. Mengacu pada pendapat tersebut diatas maka faktor-faktor yang akan di teliti dalam penelitian ini adalah beberapa faktor yang dikemukakan oleh Stephen Robbins yakni upah/gaji, kesempatan untuk maju, dan keamanan Kerja.

Moh As'ad (1987 : 94) menyatakan bahwa gaji adalah upah kerja yang dibayar dalam waktu yang tetap, sebenarnya bukan waktu saja yang tetap, tetapi secara relative banyaknya upah itupun sudah pasti jumlahnya. Moekijad (1983 : 125) menyatakan bahwa gaji adalah pembayaran kepada pegawai-pegawai tata usaha, pengawas dan manager. Hal senada dikemukakan oleh A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (1988 : 53) bahwa gaji adalah uang yang dibayar kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan. Desller dalam bukunya Sumber Daya Manusia secara spesifik mengatakan bahwa "gaji adalah sesuatu yang berkaitan dengan uang yang diberikan kepada pegawai atau karyawan". Senada dengan ahli lainnya, Amstrong dan Muis dalam bukunya Pedoman Praktis Sistem Penggajian, berpendapat bahwa gaji merupakan bayaran pokok yang diterima oleh seseorang.

Secara sederhana penulis dapat simpulkan bahwa gaji adalah sejumlah uang yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan sebagai kompensasi atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Kompensasi atau apapun namanya selalu berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan seseorang pada suatu institusi sehingga kompensasi selalu diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang pemberiannya harus berpedoman pada dasar yang rasional dan diterima, baik oleh karyawan yang melakukan pekerjaan maupun perusahaan sebagai pemberi kerja.

Masing-masing perusahaan memiliki sistem dan cara penggajian/pengupahan sendiri-sendiri tanpa mengabaikan peraturan dan perundang-undangan yang mengatur tentang upah/gaji karyawan/buruh. Desler berpendapat bahwa system pembayaran dapat dibedakan berdasarkan waktu yaitu pembayaran yang dilakukan atas dasar lamanya bekerja dan pembayaran berdasarkan hasil kinerja yaitu pembayaran upah/gaji yang didasarkan pada hasil akhir dari proses kinerja atau satuan hasil yang diperoleh karyawan.

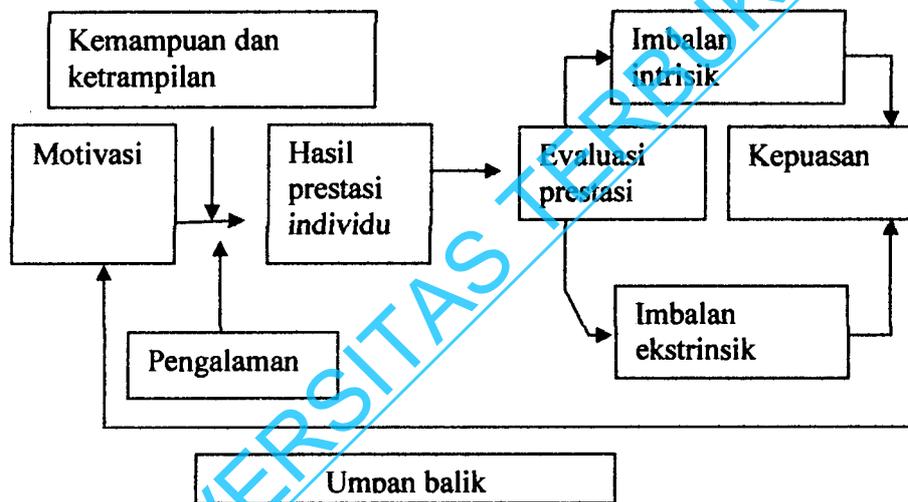
Menurut H. Sadili Samsudin dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa ada dua cara yang dipakai untuk menetapkan gaji pegawai yaitu waktu dan jumlah produksi. Upah berdasarkan waktu berarti jumlah waktu seorang pekerja berada di kantor, sementara upah menurut jumlah produksi artinya seorang pegawai digaji

berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan. Selanjutnya menurut Sadili Samsudin, Gaji atau upah dapat disusun menurut prestasi kerja, lama kerja, senioritas dan kebutuhan. McKenna dan Beech (2001:168) menggunakan konsep yang lebih luas, yaitu "sistem reward" yang dapat dianalogkan dengan upah/gaji dan insentif lainnya. Keduanya berpendapat bahwa sistem "reward" terhadap karyawan ada beraneka macam skema yang diberikan, yaitu : nilai waktu, penggajian berdasarkan hasil-hasilnya, penggajian berdasarkan prestasi individu/kelompok (termasuk penggajian berdasarkan laba), penggajian berdasarkan ketrampilan dan kompetensi, dan sistem fleksibel.

Sistem "reward" atau imbalan jasa kepada karyawan memiliki sasaran tertentu. Sasaran utama program imbalan menurut Gibson, dkk (1996:301) adalah: (1) menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi; (2) mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja; (3) memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi. Untuk itu, imbalan jasa dalam bentuk upah/gaji dan insentif maupun imbalan dalam bentuk lain, ditentukan melalui suatu proses yang menghubungkan berbagai aspek dengan individu maupun kelompok. Proses imbalan dimaksud dapat disajikan dalam diagram berikut. Proses tersebut menggambarkan bagaimana manajemen memotivasi karyawan untuk berprestasi dalam karya, namun karyawan yang berprestasi ditentukan oleh kemampuan dan ketrampilan individu selain pengalaman. Hasil kerja karyawan secara

berkala maupun periodik dievaluasi untuk menentukan imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Jika masing-masing individu menerima imbalan yang sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawabnya akan menimbulkan kepuasan, dan kepuasan tersebut akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Gambar 1 Proses Imbalan



Sumber: Gibson,dkk, 1996: 301.

Tugas dan tanggungjawab manajemen adalah mengevaluasi kinerja masing-masing individu karyawan baik formal maupun informal. Sebagai konsekuensi evaluasi, adalah memberikan imbalan ekstrinsik selain intrinsik dan imbalan akan dinilai oleh individu. Jika besarnya imbalan yang diterima individu sesuai dan sepatutnya, maka individu mencapai tingkat

kepuasannya dan akan mendorong individu untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Edward Lawler (Gibson, dkk,1996:302) yang melakukan penelitian kepustakaan untuk melihat pengaruh apakah seseorang dipuaskan oleh imbalan. Hasil kajian tersebut disimpulkan bahwa:

- a. Kepuasan imbalan merupakan fungsi baik berapa banyak diterima dan berapa besar individu merasa sebaiknya menerima.
- b. Perasaan kepuasan seseorang dipengaruhi oleh perbandingan apa yang diperoleh orang lain.
- c. Kepuasan dipengaruhi oleh seberapa puas karyawan oleh imbalan intrinsik dan ekstrinsik.
- d. Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan dalam imbalan yang berbeda kepentingannya bagi mereka.
- e. Beberapa imbalan ekstrinsik dipuaskan karena mereka mengarah pada imbalan lain.

Gaji merupakan imbalan ekstrinsik yang harus cukup dapat memuaskan kebutuhan dasar karyawan walaupun uang (gaji) bukan motivator utama namun karyawan sering melihat hubungan antara prestasi dan peningkatan gaji. Oleh karena itu, imbalan keuangan menjadi penting karena berdasarkan survei dari ConferenceBoard-Gallup sebagaimana yang dikutip Gibson, dkk (1996:305) menunjukkan bahwa 74% dari seluruh pekerja Amerika mengatakan bahwa tunjangan karyawan adalah

sesuatu yang penting bagi pilihan kerja. Fakta yang sama juga terjadi di Indonesia, ketika seseorang mencari pekerjaan atau ditawari pekerjaan maka hal pertama yang ditanya-kannya adalah berapa besarnya gaji atau imbalan keuangan yang akan diperoleh/dibayarkan setiap bulan. Menurut pakar manajemen, Porter, et al (Gibson, dkk, 1996: 314) para ahli perilaku dan manajer sepakat bahwa imbalan ekstrinsik dan intrinsik dapat digunakan untuk memotivasi prestasi kerja. Pada kondisi tertentu harus ada bila imbalan dapat secara nyata memotivasi; imbalan harus "bernilai" bagi seseorang dan harus dihubungkan dengan tingkat prestasi kerja tertentu.

Masing-masing karyawan mempunyai kebutuhan dan persepsi yang berbeda, seperti promosi, pembayaran, teguran, atau pekerjaan yang lebih baik mempunyai nilai berbeda untuk orang yang berbeda. Oleh karena itu, manajemen harus mempertimbangkan dan memperhatikan perbedaan individu. Jika imbalan berarti digunakan untuk memotivasi, mereka bisa menghasilkan dan mencapai prestasi sampai pada tingkat yang tinggi. Menurut Robbins dan Coulter (1999:478), kompensasi yang didasarkan kinerja barangkali paling sesuai dengan teori pengharapan. Khususnya individu yang harus melihat hubungan yang kuat antara kinerja mereka dengan imbalan-imbalan yang mereka terima apabila motivasi ingin dimaksimalkan. Apabila imbalan dialokasikan hanya terhadap faktor-faktor bukan kinerja seperti senioritas, pangkat, kenaikan upah rata-rata, maka karyawan akan cenderung mengurangi usaha mereka.

Tinggi-rendahnya gaji atau imbalan berupa uang yang diterima kepada karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu (1) penawaran dan permintaan tenaga kerja, (2) organisasi buruh, (3) kemampuan untuk membayar, (4) produktivitas, (5) biaya hidup, dan (6) peraturan pemerintah (Heidjrachman dan Husnan, 2002:139). Pendapat yang mirip dikemukakan oleh Mangkunegara (2001: 84-85) bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama antara perusahaan dengan pegawai, standar dan biaya hidup pegawai, ukuran perbandingan upah, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaji adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada seorang pegawai secara bulanan atas pekerjaan yang dilaksanakannya yang besarnya ditetapkan berdasarkan sejumlah pertimbangan terutama kemampuan perusahaan dan peraturan yang berlaku.

Kesempatan untuk maju dan menampilkan kinerja yang optimal merupakan salah satu keinginan dan kebutuhan manusia. Kesempatan untuk maju merupakan salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan (Heidjrachman dan Suad Husnan, 2002:111). Keinginan dan kebutuhan untuk maju diakui sebagai sifat dasar dari manusia yang rasional pada umumnya untuk menjadikan hidupnya lebih baik, lebih sejahtera, dan lebih maju dari posisi yang dimiliki saat ini

Secara leksikal, menurut Poerwadarminto (1986) dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, Kesempatan adalah peluang, waktu luang. Sedangkan maju adalah menuju ke depan. Dengan demikian maka kesempatan untuk maju adalah peluang untuk melangkah kedepan. Karyawan menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya dan kesempatan maju di dalam organisasi sering disebut sebagai promosi yang berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi (Heidjrachman dan Suad Husnan, 2002:111). Umumnya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya.

Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja merupakan modal dasar bagi seseorang untuk berkarya, berkinerja, dan dipromosikan. Selain itu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja menjadi titik awal untuk menilai kemampuan seseorang. Fortunato dan Wadedell (1981) dalam Kodrat (2007:16) menekankan bahwa pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Pada umumnya, seseorang karyawan yang berpendidikan tinggi akan mempunyai kemampuan pengetahuan, sikap dan perilaku yang baik dibandingkan dengan mereka yang tidak berpendidikan. Menurut Kodrat (2007:16) pendidikan didesain untuk memungkinkan karyawan belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam organisasi yang sama. Sedangkan

pelatihan dikaitkan dengan pekerjaan sekarang. Latihan merupakan kunci kemajuan karyawan.

Adianto, et al (2005) merekomendasikan bahwa pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan daripada hanya memberikan pengarahan secara lisan oleh atasan. Rekomendasi ini berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja internal dan kepuasan kerja eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap performasi kerja. Walaupun demikian, tidak dapat disangkal bahwa hasil penelitian lainnya juga membuktikan bahwa pendidikan dan latihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan (Kodrat,2007:16). Terlepas dari kedua hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan hal yang penting bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi demi kemajuan dan peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, kesempatan untuk maju dalam hal ini dipromosikan dapat digapai oleh sejumlah karyawan yang berpotensi melalui pendidikan, pelatihan dan magang. Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2002:114) dua dasar yang biasa dipakai untuk menentukan promosi adalah (1) kecakapan kerja dan (2) senioritas. Selanjutnya untuk menentukan siapa yang pantas dipromosikan, perusahaan menentukan persyaratan minimum atau standar, diantaranya: pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Untuk mencapai kinerja yang tinggi salah satu prinsip

umumnya dianut para manajer dalam melakukan promosi atau penempatan pegawai adalah " the right man in the right place". Karyawan yang memiliki kecakapan yang memadai (termasuk kecakapan teknis) sesuai bidang tugas berpeluang untuk dipromosikan.

Setiap orang termasuk karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor dalam berkarya untuk mendapatkan penghargaan berupa upah/gaji dan promosi membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dapat dilakukan secara baik dan tepat waktu. Karyawan membutuhkan rasa aman dalam bekerja. Sadili Samsudin. (2006) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa keamanan adalah keadaan karyawan yang bebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan tindakan kekerasan dan kecelakaan kerja. Keamanan merupakan kebutuhan manusia yang fundamental. Bagi orang atau karyawan tertentu kadang-kadang pekerjaan yang aman lebih penting daripada upah atau kesempatan untuk maju (Heidjrachman dan Husnan, 2002:186). Lebih lanjut ditegaskan bahwa tidak cukup bagi manusia (karyawan) untuk mendapatkan kepuasan kebutuhan fisik pada hari ini, tetapi mereka juga menginginkan adanya jaminan di masa yang akan datang. Kadang-kadang orang lebih memilih pekerjaan yang memberikan gaji yang lebih rendah, karena pekerjaan ini lebih menjadi kontinuitas. Hal ini juga menjadi sebab mengapa minat untuk masuk menjadi pegawai negeri dan pegawai

perusahaan daerah tetap besar bagi kebanyakan anggota masyarakat. Jadi keamanan kerja yang dimaksudkan tidak hanya keamanan secara fisik saja tetap keamanan ekonomis dari suatu pekerjaan menjadi begitu penting bagi semua orang yang ingin bekerja atau pun yang sudah bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Keadaan aman dan sehat dari seseorang karyawan/ pegawai/ anggota organisasi tercermin dalam sikap individual dan aktivitas organisasional karyawan yang bersangkutan. Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan karyawan, makin positif sumbangan mereka bagi organisasi/ perusahaan. Perusahaan memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan karyawan justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik dalam pemeliharaan kesehatan kerja.

Menurut H. Sadili Samsudin ( 2006), dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, mengemukakan biasanya tanggungjawab pembinaan keamanan dan kesehatan karyawan/pegawai terletak pada Manajer Operasional perusahaan yang antara lain meliputi : 1). Pemeliharaan peraturan-peraturan keamanan, 2). Standar kesehatan serta pencatatan dan pelaporan kecelakaan, 3). Mengatur program-program kesehatan dan keamanan, 4). Pengaturan suhu udara dalam ruang kerja, ventilasi dan kebersihan lingkungan kerja, 5). Program-program pelatihan keamanan bagi karyawan, dan 6). Mengadakan pengaturan-pengaturan pencegahan kecelakaan kerja dan sebagainya.

Selanjutnya, menurut T Rani Handoko (1985), program-program keamanan kerja yang dapat dilakukan adalah: a). Menggunakan mesin-mesin yang dilengkapi alat pengaman, b). Menggunakan peralatan yang lebih baik, c). mengatur lay-out pabrik dan penerangan sebaik mungkin, d). lantai-lantai, tangga-tangga dan lereng-lereng harus dijaga agar bebas dari air, minyak dan oli, e). melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik, f). menggunakan berbagai petunjuk dan peralatan keamanan, beserta larangan-larangan yang dianggap perlu, g). mendidik para karyawan dalam hal keamanan, h). membentuk komite manajemen serikat kerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya.

Dalam program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) istilah keselamatan mencakup istilah risiko keselamatan dan risiko kesehatan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Risiko keselamatan merupakan aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, patah tulang, penglihatan, dan pendengaran (Mangkunegara, 2001:161). Sedangkan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi fisik yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi, atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan upaya-upaya yang diperlukan untuk meningkatkan keamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dimana setiap karyawan

merasa aman dan nyaman melaksanakan tugas dan tanggungjawab sudah dapat dipastikan bahwa karyawan akan berupaya untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja merupakan faktor yang lebih dominan terlihat dalam kerja keseharian para pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor.

## B. KERANGKA BERPIKIR

Menurut Sugiyono (2005), dalam buku Metode Penelitian Administrasi mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

Merujuk pada rumusan masalah diatas maka tampak bahwa terdapat dua hal yaitu variabel independent dan variabel dependen yang akan di kaji dalam penelitian ini yaitu faktor – faktor yang berpengaruh dan kinerja pegawai .

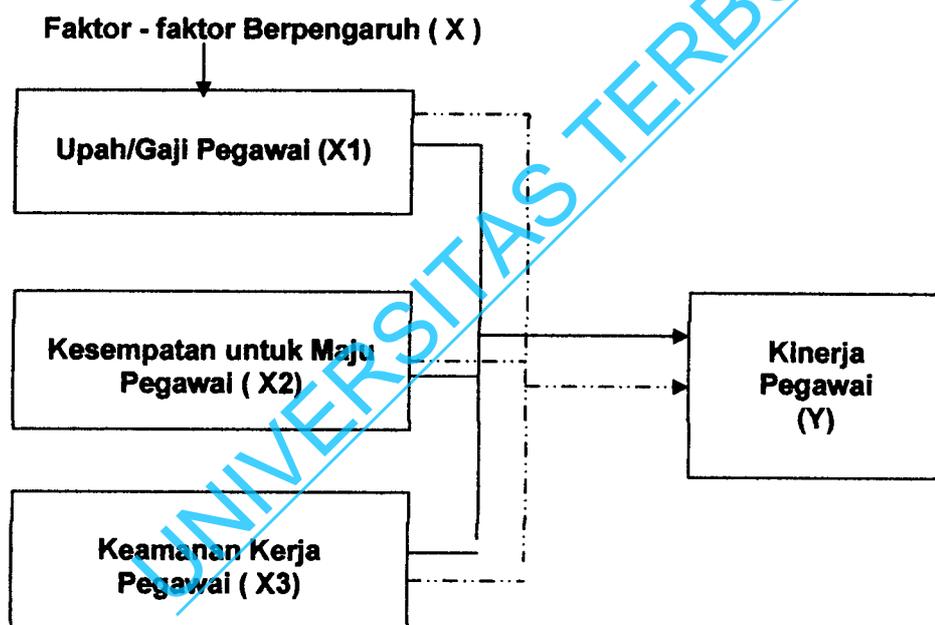
Sifat hubungan antara kedua kelompok variabel tersebut adalah perubahan kinerja pegawai (variable dependen) ditentukan oleh perubahan variabel independent (gaji/upah, kesempatan untuk maju dan keamanan dan nyaman bekerja)

Jika terjadi perubahan pada variabel indepen maka akan berpengaruh pada perubahan variabel dependen

Variabel independent meliputi upah/gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan dan kenyamanan kerja pegawai. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan

Jika kerangka berpikir tersebut digambarkan akan terlihat seperti berikut

Gambar 2  
Kerangka Berpikir



Keterangan :

Pengaruh Simultan : \_\_\_\_\_

Pengaruh Parsial : - - - - -

### C. DEFINISI OPERASIONAL

1. **Variabel independent (X), faktor–faktor yang berpengaruh, terdiri dari:**

- a. **Upah/gaji (X1)**

Upah/gaji adalah besaran uang yang diterima karyawan/pegawai setiap bulan, meliputi penghasilan pokok dan tambahan penghasilan lainnya/insentif yang diperoleh dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai kompensasi atas jasa. Indikator pengukurannya adalah besaran rata-rata upah/gaji pokok ditambah dengan insentif/ penghasilan tambahan lainnya selama tiga tahun terakhir. Sedangkan skala penilaian adalah lima (5) skala yakni : 1. Sangat Tidak Setuju (STS); 2. Tidak Setuju (TS); 3. Netral (N); 4. Setuju (S); dan 5. Sangat Setuju (SS).

- b. **Kesempatan Untuk Maju (X2).**

Kesempatan untuk maju adalah adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dengan memanfaatkan peluang yang diberikan sesuai ketentuan yang berlaku. Indikator pengukurannya adalah kesempatan studi lanjut, kesempatan mengikuti pelatihan / kursus teknis dan kesempatan dipromosi ke jabatan yang lebih tinggi. Skala penilaian adalah lima (5) skala yakni : 1. Sangat Tidak Setuju (STS); 2. Tidak Setuju (TS); 3. Netral (N); 4. Setuju (S); dan 5. Sangat Setuju (SS).

**c. Keamanan Kerja (X3).**

Keamanan kerja adalah keamanan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas – tugas yang di berikan. Indikator pengukuran adalah penataan ruangan kantor, letak, posisi kantor dan perlengkapan karyawan teknis lapangan. Skala penilaian yakni lima (5) skala yakni : 1. Sangat Tidak Setuju (STS); 2. Tidak Setuju (TS); 3. Netral (N); 4. Setuju (S); dan 5. Sangat Setuju (SS).

**2. Variabel Dependen (Y)**

Kinerja Pegawai adalah rata-rata prestasi/hasil kerja yang dihasilkan tiap bulan selama tiga tahun terakhir dari para pegawai sesuai tugas pokok dan tanggungjawab yang diberikan. Indikator pengukuran adalah prestasi kerja meliputi jumlah pekerjaan yang dilaksanakan tepat waktu, berkualitas serta atas inisiatif sendiri. Skala penilaian adalah lima (5) skala yakni :

1. Sangat Tidak Setuju (STS); 2. Tidak Setuju (TS); 3. Netral (N); 4. Setuju (S); dan 5. Sangat Setuju (SS).

**D. HIPOTESIS**

Uma Sekaran (1987), dalam buku *Research Methods for Business* mengemukakan Hipotesis bisa didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dirumuskan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut :

1. Diduga Upah/gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan kerja pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kabupaten Alor.
2. Diduga Upah/gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan kerja pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kabupaten Alor.
3. Diduga faktor upah/gaji karyawan berpengaruh lebih dominant terhadap kinerja pegawai pada PDAM Kabupaten Alor.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN.

##### A. DESAIN PENELITIAN

Desain Penelitian menurut Mc. Millan dalam Ibnu Hadjar (1999 : 102) adalah rencana dan struktur penyelidikan yang digunakan untuk memperoleh bukti – bukti empiris dalam menjawab pertanyaan penelitian. Desain penelitian ini tergolong desain penelitian analitik dengan tujuan melakukan uji hubungan variable dan selanjutnya mengadakan interpretasi mendalam terhadap kecendrungan hubungan yang ditemukan.

##### B. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor, jalan gurami nomor 2 Kecamatan Teluk Mutara Kalabahi-Alor.

##### C. POPULASI DAN SAMPEL

Menurut Suharsimi Arikunto (2002), populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Sementara Sugiyono (2005), dalam bukunya Metode Penelitian Administrasi mengatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor yang berjumlah 33 orang. Keseluruhan populasi ini di tetapkan sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel (sampling) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh/sensus.

Menurut Sugiyono (2005), Sampling jenuh/sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Biasanya sering dilakukan bila populasinya relatif kecil.

#### D. INSTRUMEN PENELITIAN

Arikunto, dalam bukunya *Prosedur Penelitian*, (2002 : 136) mengemukakan bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah.

Selanjutnya Sugiyono (2005), mengatakan instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam atau sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian.

Dalam penelitian ini jenis instrumen penelitian yang digunakan adalah angket (kuesioner), ceklist dan pedoman wawancara.

## E. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Prosedur pengumpulan data penelitian ini terdiri dari :

1. Studi Pustaka, yakni penulis melakukan kajian terhadap berbagai pustaka, jurnal dan hasil penelitian lain yang relevan bagi penelitian ini.
2. Penelitian lapangan, yakni dengan tehnik sebagai berikut :
  - a. Angket yakni pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan (questioner) kepada responden. Data yang dikumpulkan melalui angket terdiri dari kinerja pegawai, upah/gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai, dan keamanan kerja pegawai.
  - b. Dokumentasi yakni pengumpulan data melalui dokumen-dokumen yang telah tersedia di PDAM seperti sejarah terbentuknya, struktur organisasi, uraian tugas, personalia dan data-data lain yang relevan dengan penelitian ini.

## F. METODE ANALISIS DATA

### 1. Analisis Regresi.

Analisis ini di pakai untuk memprediksikan perubahan nilai variabel Y jika nilai variabel X berubah. Model regresi yang dipakai adalah regresi linier berganda dengan formula :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e ; \text{ dimana,}$$

Y = Kinerja Pegawai.

a = konstanta.

- X1 = Upah/gaji karyawan/pegawai.  
 X2 = Kesempatan untuk maju karyawan/pegawai.  
 X3 = Keamanan Kerja karyawan/pegawai.  
 b1 – b3 = Koefisien regresi.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji F (Untuk pembuktian hipotesis no 1).

Uji F dipergunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Upah/Gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan kerja pegawai secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai dengan kriteria :  
 Jika  $F$  hitung lebih besar  $F$  tabel maka variabel upah/gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan kerja pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai .  
 Jika  $F$  hitung lebih kecil dari  $F$  tabel maka variabel upah/gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan kerja pegawai secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Pengujian di lakukan pada taraf 0,05.

### b. Uji t (Untuk pembuktian hipotesis no 2).

Uji t di pergunakan untuk mengetahui pengaruh variabel upah/gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan kerja pegawai secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai dengan kriteria: jika  $t$  hitung lebih besar  $t$  tabel maka variabel upah/gaji pegawai,

kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan kerja pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Jika  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel maka variabel upah/gaji pegawai, kesempatan untuk maju pegawai dan keamanan kerja pegawai secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Pengujian di lakukan pada taraf 0,05. Untuk ketepatan dan ketelitian analisis maka akan dipergunakan bentuk program SPSS versi 12.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV.

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

##### 1. Kedudukan dan letak PDAM Kabupaten Alor

Sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Alor Nomor 5 Tahun 1993 (Lembaran Daerah Nomor 44 seri B) tentang Pendirian Perusahaan Air Minum Kabupaten Tingkat II Alor, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor termasuk Jenis Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Jenis Usaha yang dikelola PDAM Kabupaten Alor adalah Penjualan Air.

Letak kantor PDAM Kabupaten Alor di jalan Gurami No 2 Kecamatan Teluk Mutiara Kalabahi-Alor, kode pos 85813, telepon (0380) 21294.

##### 2. Sejarah Pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Sarana dan prasarana air bersih di kota kalabahi mulai dibangun pada tahun anggaran 1981/1982 dan mulai berfungsi pada tahun 1983. Untuk itu Pemerintah Pusat Cq. Dirjen Cipta Karya memandang perlu membentuk suatu badan untuk mengelolah sarana dan prasarana yang telah berfungsi tersebut.

Pada tahun 1984 terbentuklah Badan Pengelolah Air Minun (BPAM) Kabupaten Alor melalui Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor.024/KPTS/CK/1984 tanggal 28 Pebruari 1984. Berdasarkan keputusan ini Badan Pengelolah Air Minum Kabupaten Alor mulai efektif beroperasi dengan terbentuknya kepengurusan BPAM pada bulan Agustus 1984.

Pada tahun 1993 BPAM Kabupaten Alor mengalami alih status menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Alih status ini didasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Alor nomor 5 tahun 1993 tanggal 20 Juli 1993 yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Nomor 44 tanggal 1 Maret 1994. Jadi PDAM Kabupaten Alor secara resmi berdiri berdasarkan Peraturan Daerah diatas.

Walaupun sudah secara resmi berdiri pada tahun 1993. PDAM Kabupaten Alor belum melaksanakan kegiatannya. Hal ini karena belum dilakukannya serah terima aktiva dan pengelolahanya dari Pemerintah Pusat melalui Pemerintah Propinsi kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Alor. Tetap dilaksanakan oleh BPAM Kabupaten Alor .Kondisi ini berlangsung hingga tahun 1998.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor KM/13/A/XI/1998 tanggal 27 November 1998 diadakan Penyerahan pengelolaan dari Pemerintah pusat melalui Pemerintah Propinsi kepada Pemerintah Kabupaten Alor. Penyerahan Pengelolaan dicantumkan

dalam Berita Acara serah terima nomor EK.539/456/2000 tanggal 21 Februari 2000.

Kegiatan PDAM Kabupaten Alor secara efektif baru dimulai sejak Pelantikan Direksi PDAM Kabupaten Alor pada tanggal 2 Januari 2002.

### 3. Struktur Organisasi

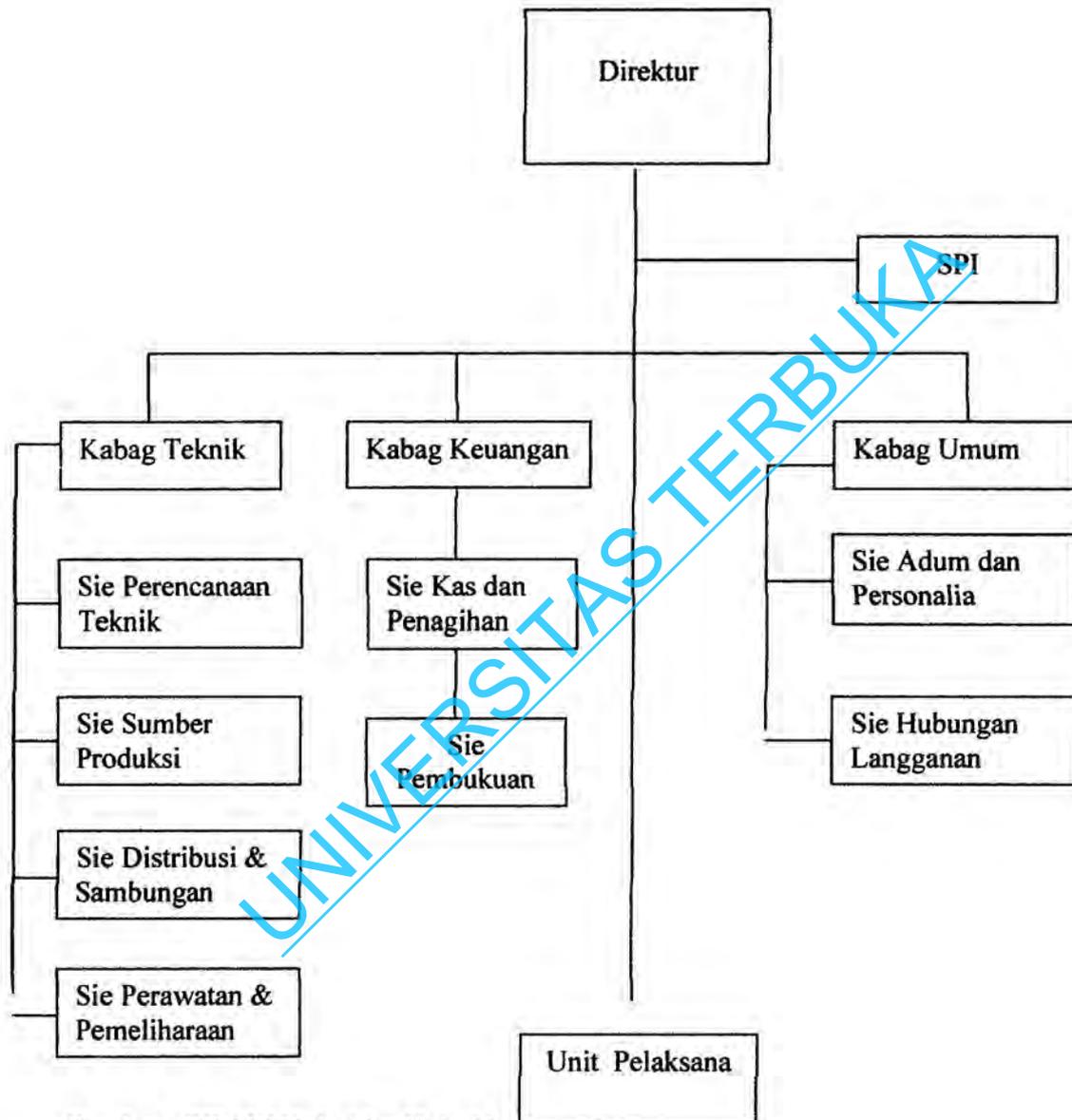
Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Alor berdasarkan Keputusan Bupati Alor Nomor 07/HK/KEP/2005 Tentang Pengangkatan Dewan Direksi Perusahaan Daerah Air minum ( PDAM ) Kabupaten Alor periode 2005-2009 adalah sebagai berikut :

- a. Bupati
- b. Badan Pengawas
- c. Dewan Direksi
- d. Satuan Pengawas Intern
- e. Kepala-kepala Seksi
- f. Pelaksana

Gambar 3 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Alor sebagaimana nampak dibawah ini :

Gambar 3

## Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Alor



Sumber : PDAM Kab.Alor Kab Alor

#### 4. Uraian Tugas

Uraian tugas masing-masing bagian sesuai struktur organisasi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut

##### a. Direktur.

- Memimpin dan menyediakan semua kegiatan PDAM.
- Merencanakan dan menyusun program tahunan dan 5 tahun ke depan
- Mengangkat, membina dan memberhentikan pegawai.
- Mewakili PDAM baik di dalam maupun di luar pengadilan.
- Menyampaikan laporan berkala tahunan mengenai kegiatan Perusahaan termasuk neraca, laporan rugi/laba kepada Bupati.
- Mengadakan rapat – rapat pada waktu tertentu untuk membahas secara menyeluruh penyelenggaraan tugas.
- Apabila Direktur berhalangan untuk menjalankan tugas pekerjaannya maka dapat di tunjuk seorang penggantinya. Untuk menjalankan tugasnya yang di ambil dari (1) salah satu direksi yang ada dan (2) salah seorang pegawai yang tertua pangkatnya dan jabatannya serta mampu dapat mewakili direktur di luar perusahaan harus mendapat persetujuan Bupati.

##### b. Kepala Bagian Umum.

- Mengkoordinir kegiatan di bidang administrasi dan kepegawaian

- Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan di bidang pengadaan dan pengelolaan perlengkapan.
  - Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan di bidang hubungan langganan.
  - Menyelenggarakan kegiatan di bidang kerumahtanggaan peralatan dan seluruh harta kekayaan perusahaan.
  - Menyiapkan berbagai aturan yang berkenan dengan perusahaan.
  - Menyiapkan laporan berkala dan laporan tahunan.
  - Mengkoordinir seksi – seksi di bawahnya
  - Melaksanakan tugas – tugas lain yang di berikan direktur.
- c. Seksi Administrasi Umum dan Personalia.
- Menyelenggarakan kegiatan – kegiatan di bidang administrasi umum, kesekretariaan dan kepegawaian.
  - Menyelenggarakan kegiatan di bidang kerumahtanggaan dan perlengkapan.
  - Mengurus perbekalan, material dan peralatan teknis.
  - Mengadakan pembelian barang – barang yang di perlukan oleh perusahaan.
  - Menyiapkan administrasi kepegawaian yang berkenan dengan kesejahteraan pegawai dan pembinaan pegawai.
  - Melaksanakan tugas – tugas lain yang di berikan atasan.

d. Seksi Hubungan Langgan.

- Menyiapkan administrasi yang berkenan dengan penyambungan langganan.
- Melakukan penyaluran meter air dan memeriksa data penggunaan air berdasarkan meter.
- Meyelenggarakan pemasaran, pelayanan langganan, pengurus penagihan rekening pelanggan.
- Menyelenggarakan fungsi – fungsi pelayanan langganan, pengelolaan rekening dan pengelolaan data langganan.
- Mengadakan fungsi pengawasan meter air, pengendalian meter air dan administrasi meter
- Melaksanakan tugas – tugas lain yang di berikan oleh atasan.

e. Kepala Bagian Keuangan.

- Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan dibidang pengelolaan kas, pengaturan penagihan, dan panyelesain tunggakan.
- Mengatur program pendapatan dan pengeluaran keuangan perusahaan.
- Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan.
- Mengkoordinir dan mengadakan kegiatan pembekalan dan rekening.

- Menyiapkan dan mengawasi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja serta menetapkan besarnya modal kerja.
- Menyiapkan laporan berkala dan laporan tahunan sesuai dengan bidang tugas kepada direktur.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

f. Seksi kas dan penagihan

- Melaksanakan dan mengendalikan kegiatan pengelolaan kas perusahaan.
- Menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan penagihan.
- Menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan penyelesaian tunggakan.
- Secara berkala mengadakan perkiraan dan analisis terhadap penerimaan dan pengeluaran kas.
- Mengurus transaksi bank serta memelihara hubungan baik dengan bank atau lembaga keuangan lainnya.
- Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

g. Seksi Pembukuan dan Rekening.

- Melaksanakan semua transaksi keuangan dan unsur biaya perusahaan agar dibukukan dengan tepat.
- Memeriksa dan menyesuaikan pembukuan pada buku pembantu dengan buku besar.
- Merencanakan, mengatur dan mengawasi pembuatan rekening air.

- Menganalisa pembukuan serta perhitungan biaya pokok produksi dan penjualan air.
- Menyusun laporan keuangan dan lampiran-lampirannya.
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan.

#### h. Kepala Bagian Teknik

- Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan dibidang perencanaan, produksi, distribusi dan perawatan.
- Mengkoordinir dan mengendalikan pemeliharaan instalasi produksi, distribusi serta sumber mata air.
- Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan pengujian peralatan teknik dan bahan-bahan kimia.
- Melakukan tugas lain yang di berikan atasan.

#### i. Seksi Produksi

- Pengendalian atas kualitas dan kuantitas produksi air minum.
- Merencanakan teknik produksi dan rencana kebutuhan material.
- Mengatur dan menyelenggarakan fungsi-fungsi mekanik mesin, ketenagaan, kualitas serta laboratorium.
- Mengendalikan dan mengawasi peralatan teknis pada sumber.
- Memeriksa proses pengolahan air serta berfungsinya unit-unit pengolahan.
- Membuat laoran tentang jumlah air yang diproduksi dan yang didistribusikan.

- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

j. Seksi Distribusi

- Mengawasi pemasangan dan pemeliharaan pipa distribusi dalam rangka pembagian air secara merata dan terus menerus.
- Mengatur dan menyelenggarakan jaringan pipa pompa tanah dengan pelayanan gangguan.
- Menyusun rencana survey kebocoran pada pipa dan meter air pelanggan dan melakukan survey untuk perbaikannya.
- Menyelenggarakan dan mengawasi pemasangan pipa dan meter
- Melaksanakan tugas lain yang di berikan atasan.

k. Seksi Perencanaan dan Pengawasan

- Merencanakan persediaan cadangan air minum guna keperluan distribusi.
- Merencanakan teknik bangunan air minum serta mengawasi dan mengendalikan kualitas dan kuantitas termasuk menjamin rencana kebutuhan air minum.
- Merencanakan sarana air minum untuk program-program pembangunan dan pengawasan pendistribusian.
- Memberikan saran dan pertimbangan kepada kepala bagian teknik
- Menyusun anggaran biaya, program kerja, peta jaringan konsumen, peta jaringan wilayah pelayanan dan jadwal pelaksanaan kegiatan

- Mengawasi, memeriksa dan menilai pekerjaan pembangunan dan perbaikan sarana air minum.
- Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan.

#### 1. Seksi Perawatan

- Menyelenggarakan pemeliharaan bangunan umum, sarana air minum termasuk pipa distribusi dan instalasi air minum.
- Menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan dari peralatan dan perlengkapan sarana dan prasarana air minum.
- Menyelenggarakan dan pembuatan alat-alat dan bahan-bahan suku cadang dan peralatan lainnya
- Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan

### 5. Personalia

Untuk melaksanakan berbagai tugas sebagaimana diuraikan diatas, Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Kabupaten Alor hingga saat ini sudah mengkaryakan 33 ( tiga puluh tiga ) orang pegawai/karyawan dengan komposisi 30 orang ( 90 % ) laki-laki dan 3 orang ( 10 % ) perempuan. Dari aspek pendidikan, yang berpendidikan sarjana sebanyak 2 orang ( 6 % ), diploma 1 orang ( 3 % ), SLTA 23 orang ( 69 % ), SMP 3 orang ( 10 % ) dan SD 4 orang ( 12 % ). Komposisi diatas dapat diklasifikasikan dalam table 1 dibawah ini.

Tabel 2

## Tingkat Pendidikan Karyawan PDAM

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentasi
1	Sarjana	2	6
2	Diploma	1	3
3	SLTA	23	69
4	SLTP	3	10
5	SD	4	12
Jumlah		33	100

Sumber : PDAM Kab. Alor

Dari sisi masa kerja, nampak bahwa 33 orang karyawan PDAM Kabupaten Alor memiliki masa kerja yang bervariasi. Masa kerja yang paling rendah adalah 3 tahun dan yang paling tinggi adalah 18 tahun. Masa kerja pegawai/karyawan PDAM Kabupaten Alor dapat di klasifikasikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 3**  
**Masa Kerja Pegawai PDAM Kabupaten Alor**

No	Masa Kerja	Jumlah	Prosentasi
1	0 – 5	5	15
2	6 – 10	9	27
3	11 – 15	11	33
4	16 - 20	8	25
Jumlah		33	100

Sumber : PDAM Kab Alor

Dari table diatas tampak bahwa pegawai/karyawan yang mempunyai masa kerja antara 0-5 tahun sebanyak 15 %, 6-10 tahun 27 %, 11-15 tahun 33 % dan 16-20 tahun 25 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan/pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor yang memiliki masa kerja antara 11 – 15 tahun lebih banyak dibandingkan dengan lainnya.

#### **B. DESKRIPSI STATISTIK VARIABEL PENELITIAN**

Sebelum penulis kedepankan temuan hasil penelitian maka terlebih dahulu penulis deskripsikan statistik variabel penelitian berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan dalam daftar pertanyaan.

Deskripsi statistik variabel penelitian yang dimaksud adalah upah/gaji, kesempatan untuk maju, keamanan kerja, dan kinerja pegawai.

### 1. Upah/Gaji

Upah/gaji merupakan salah satu motivator bagi karyawan untuk bekerja dan berprestasi. Berikut ini tanggapan responden tentang upah/gaji yang diterima karyawan PDAM Kabupaten Alor.

Tabel 4  
Deskripsi Statistik Upah/Gaji

No	Indikator	1		2		3		4		5		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Upah/gaji berpengaruh terhdp kinerja	1	3,03	3	9,09	6	18,2	12	36,4	11	33,3	33	100
2	Upah/gaji harus ditambah dengan penghasilan/insentif lain	1	3,03	3	9,09	6	18,2	12	36,4	11	33,3	33	100
3	Upah/gaji disesuaikan dengan beban tugas dan tanggungjawab	1	3,03	3	9,09	6	18,2	12	36,4	11	33,3	33	100
4	Selama tiga tahun terakhir upah/gaji di PDAM Kab.Alor tidak sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab	1	3,03	3	9,09	6	18,2	12	36,4	11	33,3	33	100
5	Selama tiga tahun terakhir upah/gaji di PDAM Kab.Alor tidak ditambah penghasilan/insentif lainnya	1	3,03	3	9,09	6	18,2	12	36,4	11	33,3	33	100

Sumber: olahan data primer.

Tabel 4 menunjukkan bahwa responden yang setuju dan sangat setuju dengan besarnya upah/gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 69,7 %. Hasil wawancara diketahui bahwa karyawan teknis

lebih menghendaki upah/gaji dibayarkan berdasarkan hasil kerja sehingga mendorong karyawan lebih bertanggungjawab dan merespons keluhan pelanggan lebih cepat dan tepat waktu. Sedangkan responden yang sangat tidak setuju dan tidak setuju bahwa upah/gaji berpengaruh terhadap kinerja sebesar 12,12%. Kelompok ini berpendapat bahwa besarnya upah/gaji yang diterima tidak ada hubungannya dengan kinerja karyawan karena sistem penggajian yang diberlakukan di perusahaan adalah sistem gaji berdasarkan satuan waktu (bulanan) selain tunjangan bagi mereka yang diberikan tanggungjawab yang lebih tinggi. Sementara itu, responden yang netral sebesar 18,2% berpendapat bahwa apakah upah/gaji yang dibayarkan perusahaan mengalami kenaikan atau tetap besarnya, maka kewajiban setiap karyawan adalah menyelesaikan pekerjaan masing-masing tepat waktu dengan hasil yang sesuai harapan perusahaan.

Tabel 4 juga menunjukkan bahwa 69,7% responden setuju dan sangat setuju dengan adanya tambahan penghasilan dan insentif lainnya sedangkan 12,12% yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju jika perusahaan membayar tambahan penghasilan atau insentif lainnya. Hasil wawancara diketahui bahwa upah dan gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab mereka dalam pelaksanaan tugas serta sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku di PDAM Kabupaten Alor. Dari data yang sama diperoleh informasi bahwa

69,7% responden setuju dan sangat setuju jika upah/gaji disesuaikan dengan beban tugas dan tanggungjawab karyawan atau pejabat perusahaan.

Responden yang menyatakan bahwa selama tiga tahun terakhir PDAM Kabupaten Alor membayarkan upah/gaji kepada karyawan tidak sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab dan selama periode yang sama tidak ada penghasilan tambahan atau insentif lainnya masing-masing 69,7%. Menurut kelompok ini, semakin berat beban tugas dan tanggungjawab karyawan maka sebaiknya dibayarkan penghasilan tambahan atau insentif lainnya. Karyawan PDAM Kab.Alor mengakui bahwa selama tiga tahun terakhir perusahaan tidak membayar tambahan penghasilan/insentif ketika karyawan harus menyelesaikan suatu pekerjaan di luar jam kantor. Walaupun keinginan karyawan demikian tetapi pimpinan menegaskan perusahaan tidak dapat memenuhinya karena selama tiga tahun terakhir perusahaan mengalami kerugian sehingga kondisi keuangan tidak memungkinkan perusahaan membayar insentif.

## **2. Kesempatan untuk Maju**

Kesempatan untuk maju merupakan keinginan dan kebutuhan mendasar bagi setiap karyawan. Untuk mengetahui bagaimana tanggapan

responden/ karyawan perusahaan terhadap aspek ini, berikut disajikan deskripsi statistiknya.

Tabel 5

## Deskripsi Statistik Kesempatan untuk Maju

No	Indikator	1		2		3		4		5		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Kesempatan untuk maju berpengaruh terhdp kinerja	1	3	7	21	5	15	9	27	11	33	33	100
2	Selama tiga tahun terakhir di PDAM Kab. Alor tidak ada kesempatan untuk mengikuti kursus/pelatihan	1	3	10	30	2	6,1	9	27	11	33	33	100
3	Selama tiga tahun terakhir di PDAM Kab Alor tidak ada kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi	1	3	10	30	4	12	9	27	10	30	33	100
4	Selama tiga tahun terakhir di PDAM Kab. Alor tidak ada kesempatan untuk dipromosi ke jabatan yang lebih tinggi	1	3	9	27	3	9,21	9	27	11	33	33	100
5	Selama tiga tahun terakhir di PDAM Kab. Alor tidak ada kesempatan untuk mengikuti magang	1	3	8	24	4	12	9	27	11	33	33	100

Sumber: Olahan data Primer.

Informasi yang dapat disimak dari data table 5 adalah responden yang setuju dan sangat setuju bahwa kesempatan untuk maju berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan prestasi kerja masing-masing sebesar 60%. Artinya, jika karyawan diberikan kesempatan atau berpeluang untuk maju

maka mereka akan bekerja untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dari yang ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, jika mereka tidak berpeluang untuk maju maka prestasi yang ditunjukkannya juga akan biasa-biasa saja. Responden yang sangat tidak setuju dan tidak setuju bahwa kesempatan untuk maju berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan prestasi kerja masing-masing 24% dan 33% karena selama tiga tahun terakhir perusahaan tidak mengirimkan stafnya dan menyediakan dana bagi staf yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Dari data tabel 5 dapat disimak bahwa sebanyak 44% responden setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan dan kenyataan bahwa selama tiga tahun terakhir perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada karyawannya mengikuti pelatihan, kursus, dan magang. Responden yang netral masing-masingnya 12% dan 16% berpandangan bahwa pelatihan, kursus, dan magang memang sangat diperlukan untuk meningkatkan ketrampilan kerja demi unjuk kerja yang lebih baik tetapi selama system upah/gaji tidak berubah maka peluang untuk maju tidak penting bagi mereka. Sebaliknya, sebanyak 30,03% dan 27% responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju jika selama tiga tahun terakhir perusahaan tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, kursus dan magang. Menurut mereka selama periode tersebut ada beberapa karyawan saja yang diberikan kesempatan untuk pelatihan karena dana yang tersedia juga sangat terbatas.

### 3. Keamanan Kerja

Keamanan dan kenyamanan kerja merupakan dambaan setiap orang karena disadari bahwa jika seseorang melukan pekerjaan dalam keadaan aman dan nyaman maka hasil kerja yang dihasilkan akan lebih baik dibandingkan jika melakukan suatu pekerjaan dalam keadan tertekan dan terancam secara fisik dan mental.

Tingkat kepentingan karyawan tentang keamanan dalam melaksanakan pekerjaan pada PDAM Kabupaten Alor selama tiga tahun terakhir adalah :

Table 6

## Deskripsi Statistik Keamanan Kerja Karyawan

No	Indikator	1		2		3		4		5		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Keamanan kerja berpengaruh terhdp prestasi kerja	2	6,1	10	30	7	21	9	27	5	15	33	100
2	Kenyamanan kerja berpengaruh pada prestasi kerja	2	6,1	10	30	7	21	9	27	5	15	33	100
3	Selama tiga tahun terakhir di PDAM Kab Alor karyawan kurang merasa aman dalam melaksanakan tugas-tugas	2	6,1	10	30	7	21	9	27	5	15	33	100
4	Selama tiga tahun terakhir di PDAM Kab. Alor karyawan kurang merasa nyaman dalam tugas-tugas yang diberikan	2	6,1	10	30	7	21	9	27	5	15	33	100
5	Penataan ruangan, tempat duduk, lokasi dan posisi kantor PDAM Kab Alor tidak memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja	2	6,1	10	30	7	21	9	27	5	15	33	100

Sumber: Olahan data primer.

Tabel 6 menunjukkan bahwa responden yang setuju dan sangat setuju dengan keamanan kerja dan keselamatan kerja berpengaruh pada prestasi kerja masing-masing 42,3 %, karena menurut pendapat responden seseorang karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang tidak aman dan nyaman maka hasil kerja yang dicapai lebih rendah dari kondisi normal. Sementara 36,1% responden sangat tidak setuju dan tidak setuju bahwa keamanan dan keselamatan kerja berpengaruh

terhadap prestasi kerja. Kelompok responden ini berpendapat bahwa dalam keadaan aman atau tidak pun prestasi kerja tidak berubah.

Informasi lain yang diperoleh dari tabel 6 adalah 42,3% responden sangat setuju dan setuju bahwa selama tiga tahun terakhir karyawan merasa kurang aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas secara baik. Karyawan teknis berpendapat bahwa selama tiga tahun terakhir lingkungan kerja yang tidak kondusif karena sering terjadi kerusuhan antar kampung sehingga mereka mengalami ancaman secara fisik dan mental. Sementara 36 % responden yang sangat tidak setuju dan tidak setuju bahwa selama tiga tahun terakhir karyawan merasa kurang aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas. Responden berpendapat bahwa selama tiga tahun terakhir keamanan dan kenyamanan kerja terjamin karena tempat tinggalnya sekitar kantor PDAM Kabupaten Alor sehingga jika terjadi kerusakan atau gangguan di lapangan responden tidak terganggu oleh kondisi tersebut. Responden yang netral sebesar 21,1 % berpendapat bahwa perubahan kondisi lingkungan kerja (terutama karyawan lapangan) tidak mempengaruhi keamanan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas.

Penataan ruangan, tempat duduk, lokasi dan posisi kantor PDAM Kabupaten Alor ternyata menimbulkan rasa tidak aman dan nyaman bagi 42,4% karyawan dalam bekerja, sedangkan sebanyak 36 % menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pandangan bahwa penataan

ruangan, tempat duduk, lokasi dan posisi kantor tidak memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Responden berpendapat bahwa penataan ruangan, tempat duduk, lokasi dan posisi kantor cukup memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja.

#### **4. Kinerja Kerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dan harus dicapai oleh seseorang karyawan atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Setiap orang dalam dirinya memiliki dorongan atau motivasi untuk berprestasi sehingga masing-masing karyawan yang menerima tugas dan tanggungjawab berupaya untuk menunjukkan prestasi terbaik bagi dirinya dan organisasi. Walaupun demikian, pandangan setiap orang atau karyawan terhadap kinerja juga berbeda-beda sebagaimana yang dikemukakan oleh karyawan PDAM Kabupaten Alor dalam tabel berikut ini.

Tabel 7

## Deskripsi Statistik Kinerja Pegawai

No	Indikator	1		2		3		4		5		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Kinerja adalah hasil kerja, prestasi kerja yang bermutu	3	9,1	8	24	7	21	5	15	10	30	33	100
2	Selama tiga tahun terakhir ini pegawai PDAM Kab. Alor belum memiliki kualitas kerja yang diharapkan	3	9,1	4	12	8	24	8	24	10	30	33	100
3	Selama tiga tahun terakhir karyawan di PDAM Kab Alor belum memiliki kuantitas kerja yang diharapkan	3	9,1	9	27	7	21	4	12	10	30	33	100
4	Selama tiga tahun terakhir karyawan di PDAM Kab. Alor belum menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan	3	9,1	4	12	8	24	8	24	10	30	33	100
5	Selama tiga tahun ini karyawan PDAM Kab. Alor dalam menyelesaikan tugas kurang memiliki inisiatif	3	9,1	8	24	7	21	5	15	10	30	33	100

Sumber: Olahan data primer.

Responden sebanyak 45,2% menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa kinerja adalah hasil kerja dan prestasi kerja bermutu sedangkan 31,1% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju atas pernyataan tentang konsep kinerja. Dari tabel 7 diketahui sebanyak 54,2% responden menyatakan bahwa selama tiga tahun terakhir pegawai PDAM Kabupaten Alor belum memiliki kualitas kerja yang diharapkan. Jawaban responden

dapat dibandingkan dengan sajian data tabel 1 dimana karyawan lapangan belum merespons keluhan pelanggan tepat pada waktunya. Sebanyak 208 keluhan pelanggan tidak dapat dilayani tepat pada waktunya. Pelayanan tepat waktu merupakan indikan dari kinerja atau prestasi kerja yang bermutu.

Kuantitas kerja yang diharapkan juga belum terwujud, sebanyak 42,1% responden menyatakan sangat setuju dan setuju bahwa selama tiga tahun terakhir karyawan PDAM Kabupaten Alor belum memiliki kuantitas kerja yang diharapkan. Jumlah pelanggan yang harus dilayani sebanyak 3148 namun yang mendapatkan layanan secara rutin hanya 2587 pelanggan saja sehingga 497 pelanggan tergolong tidak aktif karena jarang mendapatkan pasokan air, baik karena kurang meratanya alokasi maupun karena kerusakan jaringan.

Sebanyak 54,2 % responden setuju dan sangat setuju bahwa pegawai PDAM Kabupaten Alor belum menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Menurut responden, masih ada rekan kerja yang menunda pekerjaan/tugas yang seharusnya dapat diselesaikan dalam sehari. Karyawan lapangan umumnya menunda melakukan perbaikan jaringan tepat pada waktunya sebagaimana data yang tersaji pada tabel 1 di muka. Sebanyak 31,2% yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju bahwa karyawan belum menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditetapkan, karena responden selalu melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang dipercayakan tepat pada waktunya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kabupaten Alor kurang memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan dari 45,2% responden (karyawan), responden berpendapat bahwa jika terjadi kerusakan jaringan (pipa patah) atau tidak lancarnya aliran air ke pelanggan maka karyawan lapangan masih harus menanti perintah dari pimpinan untuk melakukan tindakan perbaikan. Sikap dan perilaku karyawan seperti ini berkontribusi terhadap kerugian yang diterima PDAM Kabupaten Alor. Walaupun demikian, masih terdapat 31,1% responden yang memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugas.

### C. PENGARUH VARIABEL INDEPENDEN TERHADAP VARIABEL DEPENDEN

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui bagaimana pengaruh upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor; (2) Untuk mengetahui faktor manakah dari ketiga faktor tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Alor, maka model yang dipergunakan adalah regresi multiple.

Hasil olahan data penelitian dengan menggunakan program SPSS For window versi 12 sebagai berikut:

Tabel 8  
ANOVA<sup>b</sup>

Model	JK	Db	RK	F	Sig
Regresi	60,60	3	20,20	713,79	0,000 <sup>a</sup>
Sisa	0,821	29	2,830-02		
Total	61,421	32			

Keterangan: a. Prediktor: ( constanta), X3Aman, X2Maju, X1Upah

b. Dependent Variabel: Ykerja

Sumber: Olahan data primer.

Sedangkan koefisien regresi untuk masing-masing parameter dalam model regresi

linier berganda adalah:

Tabel 9  
Koefisien Regresi<sup>a</sup>

Model	Koefisien yang tdk terstandardisasi		Koefisien yang terstandardisasi	t	Sig
	b	Std Error	Beta		
Konstanta	-0,221	0,089		-2,483	0,019
X1 Upah	0,423	0,130	0,399	3,252	0,003
X2 Maju	0,656	0,123	0,628	5,331	0,000
X3 Aman	-3,098-02	0,046	-0,033	-0,674	0,506

Sumber: Olahan data primer

Keterangan: a. Variabel dependent : Ykerja.

Selanjutnya, tingkat keeratan hubungan variabel bebas terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh besaran nilai korelasi ( $R$  dan  $r$ ) serta besarnya kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variasi perubahan kinerja baik secara bersama-sama maupun secara partial yang ditunjukkan oleh nilai  $R^2$  dan  $r^2$  dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Variabel Upah/gaji terhadap Kinerja Pegawai

Upah/gaji merupakan imbalan atau balas yang diterima karyawan PDAM Kabupaten Alor setiap bulan dipandang sebagai representasi dari kinerja. Artinya semakin besar gaji yang diterima seorang karyawan maka yang bersangkutan mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan lainnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil gaji yang diterima seorang karyawan maka kinerja yang bersangkutan cenderung menurun. Dengan demikian kinerja sangat tergantung pada sistem penggajian/pengupahan yang digunakan perusahaan untuk menetapkan besarnya gaji untuk masing-masing karyawan. Sistem penggajian oleh para ahli (Desller, Sadili dan Handoko) secara umum dapat dibedakan atas dua, yaitu upah/gaji berdasarkan waktu kerja dan upah/gaji berdasarkan hasil kerja (prestasi) yang dicapai karyawan, namun dalam hal praktek lazimnya dilakukan kombinasi antara kedua sistem tersebut.

Upah/gaji yang diterima karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor ditetapkan dengan mengkombinasikan kedua

sistem tersebut sehingga diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai/karyawan. Secara statistik diperoleh koefisien korelasi antara upah/gaji dengan kinerja karyawan sebesar 0,372 yang tergolong dalam rentang hubungan yang lemah dengan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,1380. Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan kinerja pegawai/karyawan PDAM Kabupaten Alor dipengaruhi oleh upah/gaji hanya sebesar 13,80 % sedangkan sisanya ditentukan oleh faktor lain selain upah/gaji.

Hasil uji kebermaknaan (signifikansi) pengaruh upah/gaji terhadap kinerja pegawai/karyawan dengan uji  $t$  diketahui bahwa  $t_{hit(0,01;29)}$  3,252 berarti upah/gaji memiliki pengaruh yang cukup bermakna terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Alor dengan asumsi faktor lain tidak berubah (konstan).

## **2. Pengaruh Variabel Kesempatan Untuk Maju terhadap Kinerja Pegawai.**

Setiap orang yang bekerja pada sektor dan memilih profesi tertentu dalam rentang waktu tertentu selain mengharapkan imbalan berupa upah/gaji, maka karyawan/pegawai juga menghendaki agar diberi kesempatan untuk mengembangkan diri. Keinginan untuk maju dan berkembang sehingga dapat menampakan keberadaannya (aktualisasi diri) dalam organisasi merupakan salah satu kebutuhan dasar sebagaimana

dikemukakan oleh Abraham Maslow yang terkenal dengan teori hirarkhi kebutuhan (Arif,1995). Kesempatan untuk maju seharusnya difasilitasi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor melalui pendidikan formal, magang, pelatihan /kursus dan promosi ke jabatan yang lebih tinggi dengan harapan bahwa pasca pendidikan formal, magang, pelatihan/kursus dan promosi, kinerja karyawan dapat meningkat. Pegawai/karyawan PDAM Kabupaten Alor diberikan kesempatan yang sama untuk memanfaatkan peluang yang disediakan sesuai ketentuan dan kemampuan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama tiga tahun terakhir ini perusahaan tidak menyediakan dana dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri melalui latihan ketrampilan, kursus, dan magang. Promosi jabatan memang ada tetapi tidak semua karyawan berkesempatan untuk dipromosikan.

Hasil olahan statistik data primer menunjukkan bahwa kesempatan untuk maju berkorelasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,357 dan hubungan ini tergolong lemah. Sementara itu, koefisien determinasi yang lazimnya digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel (Y) hanya sebesar 0,1270. Angka ini berarti bahwa variasi perubahan kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel kesempatan untuk maju sebesar 12,70 % dengan asumsi bahwa keadaan lain tidak berubah (konstan). Hal ini menunjukkan bahwa 87,30 % variasi perubahan kinerja

pegawai/karyawan ditentukan oleh faktor lain selain faktor kesempatan untuk maju

Hasil uji statistik di atas mengindikasikan bahwa secara statistik semua pegawai/karyawan tidak memiliki kesempatan untuk maju, atau hanya sebagian kecil dari karyawan yang berpeluang untuk mengikuti pendidikan, pelatihan/kursus dan magang. Walaupun demikian, uji statistik (t) menunjukkan bahwa kesempatan untuk maju berpengaruh terhadap kinerja pegawai/karyawan dengan nilai  $t_{hit (0,01;29)} 5,331$  berarti variabel kesempatan untuk maju memiliki pengaruh yang cukup bermakna terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor, dengan asumsi bahwa faktor lain tidak berubah (konstan).

### 3. Pengaruh Variabel Keamanan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kebutuhan keamanan merupakan salah satu kebutuhan setiap orang termasuk pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor sebagaimana digagaskan oleh Abraham Maslow. Kebutuhan akan keamanan seperti sandang (pakaian kerja), papan (gedung/ruang kantor) dan peralatan kerja yang melindungi pegawai/karyawan dari ancaman cuaca, kecelakaan kerja dan bahaya lainnya. Pemenuhan kebutuhan berupa ketersediaan pakaian, ruang kerja dan peralatan dalam jumlah dan mutu yang memadai bagi karyawan dalam melaksanakan tugas, sangat diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja

pegawai. Penciptaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman diharapkan pula dapat mendorong meningkatnya kinerja pegawai/karyawan PDAM Kabupaten Alor.

Variabel keamanan kerja yang diukur sejumlah indikator termasuk diantaranya adalah: penataan ruangan, tempat duduk, lokasi dan posisi kantor ternyata berkorelasi cukup kuat terhadap kinerja kerja pegawai. Korelasi ini diindikasikan oleh nilai koefisien korelasi antara kedua variabel tersebut yaitu sebesar 0,561. Selanjutnya koefisien determinasinya sebesar 0,3140, berarti kinerja kerja pegawai PDAM Kabupaten Alor mampu dijelaskan oleh variabel keamanan kerja sebesar 31,40 %, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel lain selain keamanan kerja. Besaran koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebagaimana tertera pada tabel 10 dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk menentukan variabel manakah yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja kerja pegawai/karyawan PDAM Kabupaten Alor.

Uji  $t$  yang merupakan alat uji partial terhadap variabel independen (keamanan kerja) dan kinerja kerja pegawai menunjukkan bahwa nilai  $t_{hit(0,01;29)} -0,674$ . Hal ini berarti bahwa variabel keamanan kerja memiliki korelasi dan pengaruh yang bermakna (significant) terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Keamanan kerja memiliki arah perubahan yang negatif terhadap kinerja kerja pegawai, yaitu ketika keamanan dan keselamatan kerja pegawai

ditingkatkan maka kinerja kerja pegawai justru mengalami penurunan. Hasil ini bertolak belakang dengan pandangan teoritis bahwa ketika keamanan dan kenyamanan kerja ditingkatkan maka kinerja kerja karyawan akan meningkat.

#### **4. Pengaruh Faktor Upah/gaji, Kesempatan Untuk Maju dan Keamanan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Secara mandiri variabel-variabel prediktor/penjelas diduga berpengaruh terhadap kinerja kerja pegawai. Sungguhpun demikian kekuatan pengaruh tiap prediktor akan menjadi jelas jika dilakukan pengujian secara bersama (antara semua variabel independen) terhadap variabel dependen untuk mengetahui kedudukan pengaruh tiap prediktor. Hasil olahan data primer sebagaimana tertera pada tabel-tabel sebelumnya (8,9 dan 10) menunjukkan bahwa koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,993. Hal ini berarti terdapat hubungan yang kuat antara variabel upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Selain itu koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,987 menunjukkan bahwa 98,7 % perubahan kinerja kerja pegawai secara bersama-sama dipengaruhi oleh upah/gaji, kesempatan untuk maju, dan keamanan kerja, sedangkan sisanya (5,5%) dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor lain diluar ketiga variabel tersebut.

Kemampuan variabel prediktor/penjelas/independen (X1, X2 dan X3) menjelaskan perubahan variabel dependen (kinerja kerja pegawai) diuji dengan statistik F, dan hasilnya menunjukkan bahwa nilai  $F_{hit(0,01,29)} 185,484 > F_{Tab(0,01,29)} 4,54$ . Hasil uji F mengindikasikan bahwa variabel independen (X1, X2 dan X3) secara sangat bermakna (significant) menjelaskan variasi perubahan variabel dependen (kinerja kerja pegawai) Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor dengan asumsi bahwa faktor yang lain tidak berubah.

Uji signifikansi secara parsial (Uji-t), yaitu untuk mengetahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel penjelas atau independen. Hasil *print out* dengan program SPSS dengan metode OLS (prosedur kuadrat terkecil biasa) diperoleh nilai signifikansi upah/gaji (X1) = 0,003, kesempatan untuk maju (X2) = 0,000, dan keamanan kerja (X3) = 0,506, dengan tingkat keyakinan atau  $\alpha$  0,01, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas upah/gaji (X) dan kesempatan untuk maju (X2) terhadap kinerja kerja karyawan, sedangkan variabel keamanan kerja (X3) tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat kinerja (Y).

Untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 2 dan 3 maka dapat dilihat pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap kinerja karyawan. Adapun pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel kinerja adalah upah/gaji ( $b_1$ ) = 0,399; kesempatan untuk maju ( $b_2$ ) = 0,628; dan

keamanan kerja ( $b_3$ ) = -0,033. Berdasarkan besaran nilai  $b$  ketiga koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel kinerja adalah variabel kesempatan untuk maju ( $X_2$ ) dengan nilai  $b_2 = 0,628$ . Uji signifikansi (Uji-t) juga membuktikan bahwa variabel kesempatan untuk maju memiliki korelasi dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada taraf nyata 1 %.

#### D. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dan informasi lapangan, maka berikut ini perlu dilakukan pembahasan lebih lanjut.

##### 1. Uji Simultan Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Uji-F).

Untuk mengetahui pengaruh faktor upah/gaji, kesempatan untuk maju, dan keamanan kerja terhadap kinerja maka digunakan regresi linier berganda. Uji signifikansi simultan (Uji statistik F) untuk menganalisis apakah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model regresi berganda berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja kerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Dengan metode OLS (prosedur kuadrat terkecil biasa) hasil *print out* SPSS diperoleh nilai F sebesar 185,484 dengan signifikansi 0,01 maka dengan derajat kepercayaan 99% atau  $\alpha = 0,01$  secara bersama-sama faktor upah/gaji, kesempatan untuk maju, dan

keamanan kerja pegawai terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja pegawai/karyawan.

Hubungan antara ketiga variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebesar 0,993 tergolong hubungan sangat kuat. Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur seberapa jauh variabel kinerja dijelaskan oleh tiga variabel, yaitu: upah/gaji, kesempatan untuk maju, dan keamanan kerja karyawan. Hasil perhitungan dengan metode OLS menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0,987. Hal ini berarti perubahan kinerja kerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor mampu dijelaskan oleh ketiga variabel independen secara bersama-sama sebesar 98,7% sedangkan sisanya yaitu 1,3 % ditentukan oleh faktor lain di luar model. Hal ini dibuktikan pula dengan besaran nilai  $F$  hitung sebesar 713,793 >  $F$  tabel sebesar 4,54 pada taraf nyata 1 %.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis penelitian karena dugaan bahwa upah/gaji, kesempatan untuk maju, dan keamanan kerja pegawai secara simultan terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Alor. Hasil penelitian ini juga menolak hipotesis  $H_0$  dan menerima  $H_a$ .

Berdasarkan model teoritis dan hasil pengolahan data serta uji terhadap model maka model regresi hasil penelitian dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = -0,221 + 0,399X_1 + 0,628X_2 - 0,033X_3 + e$$

Berdasarkan hasil uji tanda menunjukkan bahwa hanya dua nilai  $b$  yang bertanda positif. Artinya, bahwa hubungan dua aspek (upah/gaji dan kesempatan untuk maju) dan kinerja pegawai searah, yaitu setiap peningkatan upah/gaji dan kesempatan untuk maju akan meningkatkan kinerja pula. Sementara itu, satu nilai  $b$  bertanda negatif (keamanan kerja) mengandung makna bahwa hubungan antara keamanan kerja dan kinerja kerja pegawai tidak searah. Artinya, ketika keamanan kerja ditingkatkan maka kinerja kerja pegawai justru akan menurun.

Model ini dapat digunakan untuk memproyeksikan perubahan kinerja jika variabel prediktor/penjelas/independen berubah. Model regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Jika variabel upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja tidak berubah, maka kinerja kerja pegawai PDAM Kabupaten Alor mengalami penurunan sebesar 0,221 (bertanda negatif) dengan asumsi faktor lain tidak berubah.
- b. Koefisien regresi upah/gaji bertanda positif sebesar 0,399 menunjukkan bahwa jika upah/gaji dinaikan sebesar Rp.1,00 maka kinerja akan meningkat sebesar 0,399 point, dengan asumsi bahwa faktor lain tidak berubah. Arah perubahannya searah, artinya jika upah/gaji dinaikan maka kinerja juga mengalami peningkatan.

- c. Variabel kesempatan untuk maju dengan koefisien regresi sebesar 0,628 bertanda positif mengindikasikan bahwa jika setiap karyawan mendapatkan tambahan satu kesempatan/peluang untuk mengembangkan diri maka kinerja pegawai/karyawan PDAM Kabupaten Alor akan mengalami kenaikan sebesar 0,628 point dengan asumsi faktor lain tidak berubah. Perubahan variabel ini terhadap kinerja searah, berarti jika kesempatan untuk maju merata untuk semua pegawai/karyawan maka kinerja kerja pegawai PDAM Kabupaten Alor juga akan meningkat.
- d. Selanjutnya, jika variabel keamanan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai/karyawan PDAM Kabupaten Alor akan mengalami penurunan sebesar -0,033 point dengan asumsi faktor lain tidak berubah (konstan).

## 2. Upah/gaji Pegawai

Dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis penelitian (khususnya hipotesis penelitian 2) yang telah dirumuskan pada uraian sebelumnya, maka digunakan rumusan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 = 0$ , tidak ada pengaruh variabel upah /gaji terhadap kinerja kerja pegawai PDAM Kabupaten Alor.

$H_0 \neq 0$ , ada pengaruh yang signifikan antara variabel upah/gaji terhadap kinerja kerja pegawai PDAM Kabupaten Alor.

Hasil olahan data primer dan uji  $t$  sebagaimana dikemukakan terdahulu diketahui bahwa  $t_{tabel} < t_{hitung}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima; hal ini berarti terdapat hubungan dan pengaruh yang cukup signifikan antara upah/gaji terhadap kinerja kerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor.

Hasil penelitian dan uji hipotesis tersebut diatas memperkuat pendapat dari Stephen Robbins (1996) dan Sedarmayanti (2001) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, diantaranya adalah upah/gaji dan tunjangan. Walaupun demikian, dengan menggunakan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa kinerja pegawai/karyawan PDAM Kabupaten Alor dipengaruhi oleh upah/gaji hanya sebesar 13,80 % sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar faktor upah/gaji. Variabel upah/gaji memiliki pengaruh yang sangat bermakna artinya bermakna menjelaskan perubahan atau mempengaruhi kinerja perusahaan pada tingkat signifikansi 1 %.

Rendahnya koefisien regresi determinasi dari variabel upah/gaji dibandingkan dengan variabel kesempatan untuk maju menggugurkan hipotesis penelitian. Dengan kata lain, hasil penelitian ini menolak hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa variabel upah/gaji

memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor karena tidak terbukti.

Hasil temuan dan uji statistik terhadap variabel upah/gaji secara ilmiah dapat menjelaskan pula bahwa seseorang karyawan /pegawai berkinerja (akan) lebih baik tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya upah/gaji yang diterima tetapi ditentukan pula oleh faktor lain. Hal ini berarti bahwa upah/gaji dan tunjangan lain bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi variasi perubahan kinerja, tetapi bagaimanapun imbalan harus “bernilai” bagi seseorang dan harus dihubungkan dengan tingkat prestasi kerja tertentu (Porter, et, dalam Gibson, dkk, 1995).

### **3. Kesempatan Untuk Maju bagi Pegawai /Karyawan**

Kesempatan untuk maju merupakan salah satu pemicu bagi pegawai/karyawan untuk mencapai kinerja kerja sesuai dengan target dan mutu hasil yang diharapkan. Kesempatan untuk maju dipandang sebagai peluang bagi setiap pegawai untuk mengaktualisasikan keberadaannya diantara rekan kerja. Variabel atau faktor kesempatan untuk maju oleh para ahli (Handoko, Robbins dan Sedarmayanti) diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang menentukan atau mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil olahan data primer dan uji t sebagaimana dikemukakan terdahulu di ketahui  $t$  tabel  $<$   $t$  hitung maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  di terima. Hal ini berarti terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kesempatan untuk maju terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Alor. Hasil uji statistik diatas juga memperkuat penerimaan hipotesis penelitian, walaupun koefisien determinasinya hanya sebesar 12,70 % yang mampu menjelaskan perubahan kinerja.

Secara parsial diakui dan terbukti bahwa koefisien regresi ( $b_2$ ) = 0,628 lebih besar dibandingkan dengan variabel lainnya sehingga kemampuan variabel kesempatan untuk maju menjelaskan dan mempengaruhi kinerja pegawai lebih dominan. Kesempatan untuk maju yang diindikasikan oleh pendidikan dan pelatihan, kursus, dan magang merupakan variabel yang berada dalam kontrol manajemen perusahaan. Kajian ini sejalan dengan pandangan Walter (1992) bahwa sejumlah variabel tertentu yang mempengaruhi kinerja dapat dikontrol oleh manajemen yaitu desain pekerjaan, konteks organisasional dan sasaran kerja.

Oleh karena itu pimpinan perusahaan berkewajiban menciptakan peluang yang merata bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui rancangan pelatihan/kursus, magang dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal secara terprogram dan

berkesinambungan dengan memperhatikan minat dan kemauan masing-masing pegawai serta dana.

Salah satu kesempatan untuk maju adalah melalui pendidikan karena pendidikan disadari mampu meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan manusia (karyawan) menuju masyarakat dewasa dan mandiri. Pendidikan yang diperoleh pegawai/karyawan menjadi modal untuk menghadapi persaingan dan seringkali faktor pendidikan merupakan syarat pokok untuk menentukan pekerjaan dan jabatan seseorang dalam kehidupan bermasyarakat (Jatidkk,2004). Setiap karyawan/pegawai memiliki peluang untuk dipromosikan atau kesempatan maju dalam karier ditentukan oleh tingkat pendidikan. Jadi pendidikan karyawan merupakan pintu masuk bagi karyawan untuk memperoleh gaji/upah yang tinggi dan peluang untuk mendapatkan jabatan dan tanggung jawab yang lebih dibandingkan dengan mereka yang tidak berpendidikan.

#### **4. Keamanan Kerja Pegawai**

Faktor keamanan kerja pegawai/karyawan diduga pula berpengaruh terhadap kinerja kerja pegawai secara statistik terbukti yang diindikasikan oleh besaran nilai  $t$  tabel  $2,75 > t$  hitung  $-0,674$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti terdapat hubungan yang tidak signifikan antara keamanan kerja pegawai terhadap kinerja

pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Hasil dan uji statistik diatas juga memperkuat penerimaan hipotesis penelitian bahwa keamanan kerja pegawai diduga berpengaruh terhadap kinerja kerja pegawai, tidak terbukti dengan besaran koefisien regresi sebesar  $-0,033$  walaupun uji determinasinya sebesar  $31,40\%$ . Artinya  $31,40\%$  perubahan kinerja dipengaruhi oleh keamanan kerja pegawai.

Pegawai/karyawan yang melaksanakan pekerjaan/tugas dalam keadaan aman hasil kerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan kondisi kerja yang tidak aman. Keamanan kerja yang dimaksudkan dalam penelitian ini diindikasikan oleh penataan ruangan kantor yang memungkinkan setiap orang melakukan pekerjaannya dengan tenang tanpa terganggu atau mengganggu rekan sekerja, dan terhindar dari berbagai macam bahaya sebagai akibat keteledoran dalam bekerja.

Letak, posisi kantor dan perlengkapan kerja karyawan teknis maupun karyawan kantor menjadi faktor penentu keamanan kerja. Letak kantor jauh dari tempat tinggal karyawan dan berpeluang terjadi keributan serta lamban menangani keributan yang terjadi. Perlengkapan karyawan teknis lapangan yang tidak memadai akan mempengaruhi kinerja karyawan karena perhatiannya tidak fokus pada pekerjaan yang sedang dan akan dikerjakan. Penataan ruangan kantor juga menjadi salah satu faktor penentu terciptanya keamanan dalam

bekerja, loket pembayaran sangat berhimpitan dengan kegiatan tata usaha kantor dan kegiatan administrasi kantor lainnya, dengan demikian pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor tidak aman dalam melaksanakan tugas-tugas kantor.

Hasil uji statistik (uji t) terhadap ketiga variabel independen tersebut terbukti bahwa variabel keamanan kerja lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor, jika dibandingkan dengan upah/gaji yang diduga dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Begitupun pengaruh kesempatan untuk maju terhadap kinerja pegawai. Temuan ini dapat diterima karena walaupun upah/gaji yang diterima karyawan/pegawai sangat besar tetapi jika kondisi kerja (tata ruang, letak, posisi kantor dan ketidaklengkapan peralatan kerja karyawan lapangan) yang tidak aman, nyaman dan memadai maka akan mempengaruhi produktivitas kerja atau hasil kerja pegawai/karyawan.

Hasil uji ini pula membuktikan bahwa secara sendiri-sendiri variabel upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja pegawai PDAM Kabupaten Alor daya pengaruhnya lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh secara bersama-sama sebagaimana nampak dari besaran nilai  $r^2$ .

Jadi secara parsial dua variabel kesempatan untuk maju dan upah/gaji signifikan terhadap kinerja, sedangkan keamanan kerja tidak

signifikan dalam mengukur pengaruhnya terhadap kinerja kerja pegawai PDAM Kabupaten Alor. Walaupun demikian, secara bersama-sama ketiga variabel tersebut tidak dapat diabaikan, bahkan perlu ditambahkan variabel lain selain ketiga predictor/penjelas/independen tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan olahan data serta uraian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara simultan variabel upah/gaji, kesempatan untuk maju dan keamanan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Berdasarkan hasil uji statistik F dan uji determinasi, hipotesis penelitian diterima karena secara bermakna ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mampu menjelaskan perubahan variabel kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor.
2. Secara parsial, variabel upah/gaji dan kesempatan untuk maju berpengaruh secara signifikan dan searah terhadap kinerja pegawai. Variabel upah/gaji dan kesempatan untuk maju memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor, yang dibuktikan dengan besaran nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel.
3. Hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa diduga upah/gaji dan kesempatan untuk maju secara parsial berpengaruh signifikan terhadap

- kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor, terbukti dan dapat diterima.
4. Variabel keamanan kerja secara parsial tidak terbukti mempengaruhi kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor karena koefisien regresinya bertanda negatif, atau perubahan yang tidak searah dan hasil uji t tidak signifikan, baik pada taraf 0,01 maupun 0,05.
  5. Hipotesis penelitian ketiga yang menyatakan bahwa faktor upah/gaji karyawan berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor tidak terbukti. Koefisien regresinya lebih rendah dibandingkan dengan kesempatan untuk maju walaupun koefisien determinasinya lebih besar dibandingkan dengan kesempatan untuk maju.
  6. Variabel kesempatan untuk maju terbukti lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja kerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor jika dibandingkan dengan variabel upah/gaji karyawan. Variabel kesempatan untuk maju memiliki pengaruh yang sangat dominan yaitu besaran nilai t hitung  $>$  dari t tabel dan signifikansi t sebesar 0,001

## B. SARAN

Mencermati hasil penelitian sebagaimana disimpulkan diatas, maka kepada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Kabupaten Alor disarankan untuk memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Upah/gaji berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Oleh karena itu upah/gaji hendaknya diperhatikan untuk disesuaikan dengan tugas pokok, beban kerja, dan besarnya tanggung jawab yang diberikan.
2. Kesempatan untuk maju berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Oleh sebab itu kesempatan untuk maju hendaknya disediakan kepada para pegawai yang ingin melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Demikian juga harus disediakan kesempatan mengikuti pelatihan/kursus dan kesempatan mengikuti magang baik didalam maupun di luar daerah untuk meningkatkan ketrampilan mereka dalam bekerja sehingga berimbas pada prestasi kerja karyawan.
3. Kesempatan untuk maju lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Alor. Oleh karena itu, manajemen perlu memprogramkan rencana pendidikan dan pelatihan, kursus, dan magang bagi karyawan dengan menyiapkan dana yang memadai untuk rencana kerja tersebut.

4. Keamanan kerja ternyata berpengaruh negatif terhadap kinerja kerja pegawai sehingga manajemen perlu cara terbaik untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain penataan ruangan kantor, penyediaan perlengkapan kerja bagi karyawan teknik yang memadai, serta posisi dan letak kantor hendaknya menjadi perhatian pihak manajemen perusahaan agar menetapkan peraturan dan program K3 sehingga pegawai dapat bekerja dengan aman dan nyaman.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, Hari; Agustin, Yuke dan Trindira, I.G.A.Happy, (2005), Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap Performasi Operator Pda Bagian Produksi, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.7 No.2, september 2005, 113-126.
- Anwar Prabu Mangkunegara, (2007), Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan ketiga, Bandung, Refika Aditama.
- Arif, Mirrian Syofian, (1995), Organisasi dan Manajemen, Jakarta, Universitas Terbuka
- Arikunto Suharsimi, ( 2002 ). Prosedur Penelitian, Suatu pendekatan Praktek, Edisi Revisi V. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dessler Gary (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia Jilid I, Jakarta : PT Prenhallindo.
- (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi Bahasa Indonesia Jilid II, Jakarta : PT Prenhallindo.
- Faustino Cardoso Gomes, ( 1997). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua, Yogyakarta : Andi Offset.
- Gibson, L.James; John M.Ivancevich, dan James H.Donnely, Jr, (1996), Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Edisi Kedelapan, Jakarta: Binarupa.
- Handoko Hani (1987). Manajemen Personalial Edisi 4, Yogyakarta : BPFE.

- Hasibuan Melayu (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Heidjrachman dan Suad Husnan, (2002), *Manajemen Personalia*, Edisi 4, Yogyakarta, BPFE.
- Iswanto Yun (2006). *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia : Cetakan kedua*, Jakarta : Universitas Terbuka.
- Jati,Hironnymus; Djiba Maku dan Anton Mesakh, (2004), *Profil Alumni dan Rencana Pengembangan Jurusan Administrasi Bisnis FISIP Universitas Nusa Cendana*, *Jurnal Bisnis dan Usahawan*, Volume 3 No.9 Juli 2004, Kupang, Jurusan Administrasi Bisnis FISIP Undana.
- Kodrat,David Sukardi, (2007), *Peranan Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan: Hasil Riset*, *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, No.11/TH.XXXVI Nopember 2007, Jakarta, LM FEUI.
- Keban, Y.T, (2004), *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*, Yogyakarta, Gava Media.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech, (2001), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, Andi.
- Poerwadarminta, (1986) *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka.

- Robbins Stephen P, (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi-Aplikasi, Jilid I Edisi Bahasa Indonesia* , Jakarta : Prehalindo.
- (1996). *Perilaku Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi, Jilid II Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta : Prehalindo.
- (1995). *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi, Ahli Bahasa Yusuf Udaya Arcan* Jakarta.
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter, (1999), *Manajemen, edisi ke 6*, Jakarta, Indeks.
- Sadikin, Fransiscus Xaverius, (2005), *Tip dan Trik Meningkatkan Efisiensi, Produktivitas, dan Profitabilitas*, Yogyakarta, Andi.
- Sadili Samsudin H, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Pustaka Setia
- Sedarmayanti, (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja* , Bandung : CV Mandar Maju.
- Sekaran Uma, (1997), *Research Methods For Business, Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4* Jakarta : CV.Salemba Empat.
- Sugiyono, (2005). *Metode Penelitian Administrasi, Edisi ke-13* Bandung: CV. Alfabeta
- Susilo Martoyo, (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke 4*, Yogyakarta : BPFE.

Sumhudi Aslam M, (1986). Komposisi Desain Riset, Cetakan ketiga Jakarta :  
CV Ramadhani.

UNIVERSITAS TERBUKA

## TABULASI DATA PENELITIAN

## VARIABEL X 1 UPAH/GAJI

Responder	pernyataan					Total	Rata rata
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5		
1	5	5	5	5	5	25	5,00
2	5	5	5	5	5	25	5,00
3	5	5	5	5	5	25	5,00
4	5	5	5	5	5	25	5,00
5	5	5	5	5	5	25	5,00
6	5	5	5	5	5	25	5,00
7	5	5	5	5	5	25	5,00
8	5	5	5	5	5	25	5,00
9	5	5	5	5	5	25	5,00
10	5	5	5	5	5	25	5,00
11	4	4	4	4	4	20	4,00
12	4	4	4	4	4	20	4,00
13	4	4	4	4	4	20	4,00
14	4	4	4	4	4	20	4,00
15	4	4	4	4	4	20	4,00
16	4	4	4	4	4	20	4,00
17	4	4	4	4	4	20	4,00
18	4	4	4	4	4	20	4,00
19	4	4	4	4	4	20	4,00
20	4	4	4	4	4	20	4,00
21	4	4	4	4	4	20	4,00
22	3	3	3	3	3	15	3,00
23	3	3	3	3	3	15	3,00
24	3	3	3	3	3	15	3,00
25	3	3	3	3	3	15	3,00
26	3	3	3	3	3	15	3,00
27	3	3	3	3	3	15	3,00
28	3	3	3	3	3	15	3,00
29	2	2	2	2	2	10	2,00
30	2	2	2	2	2	10	2,00
31	2	2	2	2	2	10	2,00
32	2	2	2	2	2	10	2,00
33	1	1	1	1	1	5	1,00

## TABULASI DATA PENELITIAN

## VARIABEL X 2 KESEMPATAN UNTUK MAJU

Responden	pemyataan					Total	Rata rata
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5		
1	5	5	5	5	5	25	5,00
2	5	5	5	5	5	25	5,00
3	5	5	5	5	5	25	5,00
4	5	5	5	5	5	25	5,00
5	5	5	5	5	5	25	5,00
6	5	5	5	5	5	25	5,00
7	5	5	5	5	5	25	5,00
8	5	5	5	5	5	25	5,00
9	5	5	5	5	5	25	5,00
10	5	5	5	5	5	25	5,00
11	4	4	4	4	4	20	4,00
12	4	4	4	4	4	20	4,00
13	4	4	4	4	4	20	4,00
14	4	4	4	4	4	20	4,00
15	4	4	4	4	4	20	4,00
16	4	4	4	4	4	20	4,00
17	4	4	4	4	4	20	4,00
18	4	4	4	4	4	20	4,00
19	4	4	4	4	4	20	4,00
20	3	3	3	3	3	15	3,00
21	3	3	3	3	3	15	3,00
22	3	3	3	3	3	15	3,00
23	3	3	3	3	3	15	3,00
24	3	3	3	3	3	15	3,00
25	3	3	3	3	3	15	3,00
26	3	3	3	3	3	15	3,00
27	3	3	3	3	3	15	3,00
28	2	2	2	2	2	10	2,00
29	2	2	2	2	2	10	2,00
30	2	2	2	2	2	10	2,00
31	2	2	2	2	2	10	2,00
32	2	2	2	2	2	10	2,00
33	1	1	1	1	1	5	1,00

## TABULASI DATA PENELITIAN

## VARIABEL X 3 KEAMANAN KERJA

Responden	Pernyataan					Total	Rata rata
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5		
1	5	5	5	5	5	25	5,00
2	5	5	5	5	5	25	5,00
3	5	5	5	5	5	25	5,00
4	5	5	5	5	5	25	5,00
5	5	5	5	5	5	25	5,00
6	5	5	5	5	5	25	5,00
7	5	5	5	5	5	25	5,00
8	5	5	5	5	5	25	5,00
9	5	5	5	5	5	25	5,00
10	4	4	4	4	4	20	4,00
11	4	4	4	4	4	20	4,00
12	4	4	4	4	4	20	4,00
13	4	4	4	4	4	20	4,00
14	4	4	4	4	4	20	4,00
15	4	4	4	4	4	20	4,00
16	4	4	4	4	4	20	4,00
17	4	4	4	4	4	20	4,00
18	4	4	4	4	4	20	4,00
19	3	3	3	3	3	15	3,00
20	3	3	3	3	3	15	3,00
21	3	3	3	3	3	15	3,00
22	3	3	3	3	3	15	3,00
23	3	3	3	3	3	15	3,00
24	3	3	3	3	3	15	3,00
25	3	3	3	3	3	15	3,00
26	3	3	3	3	3	15	3,00
27	3	3	3	3	3	15	3,00
28	2	2	2	2	2	10	2,00
29	2	2	2	2	2	10	2,00
30	2	2	2	2	2	10	2,00
31	2	2	2	2	2	10	2,00
32	2	2	2	2	2	10	2,00
33	1	1	1	1	1	5	1,00

## TABULASI DATA PENELITIAN

## VARIABEL Y. KINERJA PEGAWAI

Responder	Pernyataan					Total	Rata rata
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5		
1	5	5	5	5	5	25	5,00
2	5	5	5	5	5	25	5,00
3	5	5	5	5	5	25	5,00
4	5	5	5	5	5	25	5,00
5	5	5	5	5	5	25	5,00
6	5	5	5	5	5	25	5,00
7	5	5	5	5	5	25	5,00
8	5	5	5	5	5	25	5,00
9	5	5	5	5	5	25	5,00
10	5	5	5	5	5	25	5,00
11	4	4	4	4	4	20	4,00
12	4	4	4	4	4	20	4,00
13	4	4	4	4	4	20	4,00
14	4	4	4	4	4	20	4,00
15	4	4	4	4	4	20	4,00
16	4	4	4	4	4	20	4,00
17	4	4	4	4	4	20	4,00
18	4	4	4	4	4	20	4,00
19	3	3	3	3	3	15	3,00
20	3	3	3	3	3	15	3,00
21	3	3	3	3	3	15	3,00
22	3	3	3	3	3	15	3,00
23	3	3	3	3	3	15	3,00
24	3	3	3	3	3	15	3,00
25	3	3	3	3	3	15	3,00
26	3	3	3	3	3	15	3,00
27	3	3	3	3	3	15	3,00
28	3	3	3	3	3	15	3,00
29	3	3	3	3	3	15	3,00
30	2	2	2	2	2	10	2,00
31	2	2	2	2	2	10	2,00
32	2	2	2	2	2	10	2,00
33	1	1	1	1	1	5	1,00

## QUESTIONER

Selamat Berjumpa lewat lembaran ini, kepada saudara-saudara diminta untuk memberikan jawaban terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini. Jawaban saudara sangat membantu penulis untuk menyelesaikan tulisan ini. Sebelumnya penulis mengucapkan terima kasih kepada saudara-saudara yang telah memberikan jawaban atas pernyataan ini.

PETUNJUK : Saudara diminta mengisi salah satu kolom yang dianggap benar dengan tanda krus  v

## I. DATA UMUM

No :  
 Nama :  
 Jenis kelamin :  1. perempuan  2. laki-laki  
 Pendidikan :  1. SD  2. SMP  3. SMA  4. DIPLOMA  5. SARJANA  
 Jabatan :  1. Staf  2. Kasie  3. Kabag  4. direktur  
 Masa Kerja :  1. 1-3 tahun  2. 4-6 tahun  3. 7-10 tahun  4. 10-13 tahun  5. 13 tahun keatas  
 Alamat :

## II. DATA VARIABEL

## A UPAH/GAJI

NO	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Menurut saudara Upah/gaji karyawan berpengaruh pada kinerja					
2	Menurut saudara upah/gaji karyawan seharusnya ditambah penghasilan lain/insentif					
3	Menurut saudara upah/gaji seharusnya diberikan sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab yang diemban					
4	Selama tiga tahun terakhir ini, di PDAM Kab. Alor Upah/gaji tidak sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab yang diemban					
5	Selama tiga tahun terakhir ini di PDAM Kab. Alor Upah/gaji tidak ditambah penghasilan lainnya.					
<b>B KESEMPATAN UNTUK MAJU</b>						
1	Menurut saudara kesempatan untuk maju berpengaruh terhadap kinerja pegawai					
2	Selama tiga tahun terakhir ini di PDAM Kab. Alor tidak ada kesempatan untuk mengikuti kursus/pelatihan					
3	Selama tiga tahun terakhir di PDAM Kab Alor tidak ada kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi					
4	Selama tiga tahun terakhir di PDAM Kab Alor tidak ada kesempatan untuk dipromosi ke jabatan yang lebih tinggi					
5	Selama tiga tahun ini di PDAM Kab. Alor tidak ada kesempatan untuk mengikuti magang					

## C KEAMANAN KERJA

1	Menurut saudara keamanan kerja berpengaruh pada prestasi kerja pegawai					
2	Menurut saudara kenyamanan kerja berpengaruh pada prestasi pegawai					
3	Selama tiga tahun terakhir ini di PDAM Kab. Alor karyawan kurang merasa aman dalam melaksanakan tugas-tugas.					
4	Selama tiga tahun terakhir ini di PDAM Kab. Alor, Karyawan kurang merasa nyaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang di berikan.					
5	Menurut saudara penataan ruangan, tempat duduk, lokasi dan posisi kantor PDAM Kab Alor tidak memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja					

## D KINERJA PEGAWAI

1	Menurut pendapat saudara kinerja adalah hasil kerja, prestasi kerja yang bermutu,					
2	Selama tiga tahun terakhir ini, pegawai di PDAM Kab Alor belum memiliki kualitas kerja yang diharapkan					
3	Selama tiga tahun ini, pegawai PDAM Kab. Alor belum memiliki kuantitas kerja yang diharapkan					
4	Selama tiga tahun ini pegawai di PDAM Kab Alor belum menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan					
5	Selama tiga tahun terakhir ini pegawai PDAM Kab. Alor dalam menyelesaikan tugas kurang memiliki inisiatif.					

## KETERANGAN :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Terima kasih atas sumbangan jawaban terhadap pernyataan ini. Tuhan selalu memberkati kita semua. AMIN

Peneliti

EN.RONO SUMAA.

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Alor adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Kupang,

2008

Yang menyatakan

EN.RONO SUMAA  
NIM. 014639942

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**Jln. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418**

**Telp. 021 7415050, Fax 0217415588**

**BIODATA**

**Nama** : EN.RONO SUMAA

**NIM** : 014639942

**Tempat dan Tanggal Lahir** : Kalabahi, 28 Nopember 1969

**Registrasi Pertama** : 2006

**Riwayat Pendidikan** :

1. SD GMT KALABAHI 01 Tamat Tahun. 1982
2. SMP N KALABAHI Tamat Tahun 1985
3. SMEA N KALABAHI Tamat Tahun 1988
4. S1 UNDANA KUPANG Tamat Tahun 1995
5. S2 UNIVERSITAS TERBUKA Tahun 2006- sekarang

**Riwayat Pekerjaan** :

1. Menjadi CPNS Tahun 2000
2. Diangkat menjadi PNS Tahun 2001
3. Staf pada Dispenda Kab Alor Tahun 2002
4. Staf pada Bagian Keuangan Setda Kab Alor Tahun 2004
5. Pj Kasubag Umum dan Perlengkapan pada Dinas Kimpraswil Kab Alor Tahun 2006
6. Pj Sekretaris Kecamatan Pulau Pura Kab. Alor Tahun 2008 sampai sekarang

**Alamat tetap** : RT 06/RW III Kampung Baru, Desa Lendola Kecamatan Teluk Mutiara Kabupaten Alor

**Telp/HP** : (0386) 21494 HP. 081237992793

Kupang, 2008

EN.RONO SUMAA  
NIM.014639942