

**KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR  
MINUM (PDAM) TIRTA MELAWI DALAM  
PENYEDIAAN AIR BERSIH DI KABUPATEN  
MELAWI KALIMANTAN BARAT TAHUN  
2015**

**PENDAHULUAN**

**A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Sejarah panjang berdirinya perusahaan pengelolaan air minum, sampai terbentuknya Perusahaan Daerah Air Minum dan terbitnya UU No 5/1962 tentang Perusahaan Daerah merupakan bukti nyata keseriusan Pemerintah dalam pengelolaan air minum. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memberikan jasa pelayanan dan menyelenggarakan kemanfaatan di bidang air minum. Aktivitas Perusahaan Daerah Air Minum antara lain mengumpulkan, mengolah, dan menjernihkan sampai mendistribusikan air ke masyarakat/pelanggan.

Di Kabupaten Melawi berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Melawi Nomor 20 tahun 2007 tanggal 3 Oktober 2007 sebagaimana yang telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 7 tahun 2011 tanggal 3 Mei 2011 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi, yang bertujuan turut serta melaksanakan pembangunan

Kabupaten Melawi serta pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesehatan dan memnuhi kebutuhan air minum kepada masyarakat di Kabupaten Melawi.

Seperti yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 bahwa dalam angka mewujudkan kesejahteraan masyarakat, negara wajib melayani setiap warga negara dan penduduk dalam memenuhi kebutuhan dasarnya. Begitu juga kebutuhan manusia akan air bersih sebagai yang sangat vital untuk hidup manusia. Meskipun pada dasarnya air tersebut termasuk dalam kategori benda bebas, dalam arti untuk memperoleh air tidak memerlukan banyak pengorbanan, tetapi kadang harus melewati jasa pelayanan dari Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi.

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat profit dengan tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk BUMD memiliki jenis pelayanan yang termasuk dalam kelompok pelayanan barang yaitu pelayanan yang

menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang dalam hal ini adalah penyediaan air bersih.

Untuk melihat sejauh mana kualitas Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi dapat dilihat dari proses kinerjanya dalam kegiatan penyediaan air bersih Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengemban tugas dan kewajiban untuk mengelola air minum bagi kepentingan masyarakat/pelanggan tidak luput dihadapkan pada tuntutan untuk senantiasa mampu memberikan pelayanan yang unggul dalam upaya meningkatkan kepuasan para pelanggan. Dalam hubungannya dengan jasa pelayanan, tentunya perusahaan daerah tersebut harus berhati-hati dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan agar tercipta kepuasan.

Kegiatan utama Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi sebagai penyedia air bersih harus dilaksanakan karena Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi satu-satunya perusahaan daerah yang diberi kewenangan oleh pemerintah untuk mengupayakan pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Dalam melaksanakan pelayanan air bersih, Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi membentuk cabang-cabang di wilayah

kerja agar mampu memberikan penyediaan air bersih secara maksimal kepada penduduk atau masyarakat. Pada dasarnya semua kegiatan kerja yang dilakukan oleh seseorang ataupun badan hukum baik sektor publik atau sektor privat adalah pelayanan. Semakin baik kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi maka semakin baik pula pelayanan yang diberikan sehingga akan mendapatkan hasil akhir yang memuaskan bagi masyarakat. Melalui penelitian ini diharapkan nantinya akan memperoleh gambaran mengenai kinerja Perusahaan Daerah Air minum Tirta Melawi dalam kegiatan penyediaan air bersih bagi masyarakat.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

1. Bagaimana Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi Dalam Penyediaan Air Bersih Di Kabupaten Melawi Tahun 2015

## **C. KERANGKA TEORI**

### **1. Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil

kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2005:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Mangkunegara (2000:67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (1996:95) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Ventrakaman dan Ramanujam (1986: 801-814) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari

pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Pendapat lain dikemukakan oleh Waterhouse dan Svendsen (1998:59) yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wells dan Spinks (1996: 30) bahwa kinerja menunjukkan hasilhasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu. Mathis dan Jackson (2006:378), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Menurut Keban (2004:193) kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil yang dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu) atau kelompok (kinerja kelompok) atau institusi (kinerja organisasi) dan oleh

suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan). Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi. Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi atau misi institusi. Sedangkan kinerja program atau kebijakan berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan program atau kebijakan tersebut. Mulyadi (dalam Anisa Tri Bintarti:2012), yang menyatakan bahwa: kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

## 2. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Badan usaha milik negara yang dikelola oleh pemerintah daerah disebut badan usaha milik daerah (BUMD). Perusahaan daerah adalah perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah yang modalnya sebagian besar/seluruhnya adalah milik pemerintah daerah. Tujuan pendirian perusahaan

daerah untuk pengembangan dan pembangunan potensi ekonomi di daerah yang bersangkutan. Contoh perusahaan daerah antara lain: Perusahaan Air Minum (PDAM) dan Bank Pembangunan Daerah (BPD).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki kedudukan sangat penting dan strategis dalam menunjang pelaksanaan otonomi. Oleh karena itu, BUMD perlu dioptimalkan pengelolaannya agar benar-benar menjadi kekuatan ekonomi yang handal sehingga dapat berperan aktif, baik dalam menjalankan fungsi dan tugasnya maupun sebagai kekuatan perekonomian daerah. Laba dari BUMD diharapkan memberikan kontribusi yang besar terhadap Pendapatan Asli Daerah. Otonomi daerah memberikan konsekuensi yang cukup besar bagi peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam menopang Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sesungguhnya usaha dan kegiatan ekonomi daerah yang bersumber dari BUMD telah berjalan sejak lama sebelum Undang-Undang tentang otonomi daerah disahkan.

Untuk mencapai sasaran tujuan BUMD sebagai salah satu sarana PAD, perlu adanya upaya optimalisasi BUMD yaitu dengan adanya

peningkatan profesionalisasi baik dari segi manajemen, sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang memadai sehingga memiliki kedudukan yang sejajar dengan kekuatan sektor perekonomian lainnya. Dasar hukum pembentukan BUMD adalah berdasarkan UU No 5 tahun 1962 tentang perusahaan daerah. Undang-Undang ini kemudian diperkuat oleh Undang-Undang No 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan daerah (Nota Keuangan RAPBN, 1997/1998).

Pemerintah pemegang hak atas segala kekayaan dan usaha Pemerintah berkedudukan sebagai pemegang saham dalam pemodalan perusahaan. Pemerintah memiliki wewenang dan kekuasaan dalam menetapkan kebijakan perusahaan. Pengawasan dilakukan alat pelengkap negara yang berwenang melayani kepentingan umum selain mencari keuntungan sebagai stabilisator perekonomian dalam rangka mensejahterakan rakyat sebagai sumber pemasukan Negara seluruh atau sebagian besar modalnya milik Negara. Modalnya dapat berupa saham atau obligasi. Bagi perusahaan yang go publik dapat menghimpun dana dari pihak lain, baik berupa bank maupun nonbank.

Direksi bertanggung jawab penuh atas perusahaan mewakili perusahaan di pengadilan.

## 2.1 Balance Scorecard

Balanced Scorecard adalah konsep yang mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep balanced scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan .

Menurut Kaplan dan Norton (1996), balanced scorecard memiliki empat perspektif, antara lain :

1. Aspek Pelayanan (Perspektif Pelanggan)

Perspektif Pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan bagaimana pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan “Take care of you employee

and they take care of your customer”, yang berarti “Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda”. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- a. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- b. Retensi pelanggan (*customer retention*)
- c. Pelanggan yang profitable

#### 1. Aspek Administrasi dan Operasional (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif bisnis internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufacturing.

Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan

pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang –barang yang diminati tersedia ditangan.

Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi throughput time. Throughput time adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek throughput time dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.

#### 2. Aspek Keuangan (Perspektif Keuangan)

Balanced scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (Return On Investment), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan atau profit. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang

menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana.

Tolok ukur keuangan yang di design dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (value). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (bottom line). Balanced scorecard mencari suatu keseimbangan dan tolok ukur kinerja yang multiple-baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

#### 4. Aspek Organisasi dan Sumber Daya Manusia (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer

adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan dengan mengirim survei, mewawancarai karyawan, mengamati karyawan pada saat bekerja.

Kepuasan karyawan mengakui bahwa karyawan yang mengembangkan modal intelektual khusus organisasi adalah merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Lagi pula adalah sangat mahal menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan. Perputaran karyawan diukur dengan persentase orang yang keluar setiap tahun, hal ini merupakan tolok ukur umum untuk retensi.

Produktivitas karyawan mengakui pentingnya pengeluaran setiap karyawan, pengeluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolok ukur keuangan seperti pendapatan setiap karyawan, laba setiap karyawan. Suatu sistem insentif yang baik akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan karyawan yang tinggi, perputaran

karyawan yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi.

#### D. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2009:17) penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian suatu keadaan pada objek yang diteliti. Data yang terkumpul akan di analisa secara kualitatif, dimana peneliti mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan dinyatakan.

Penelitian yang akan dilaksanakan termasuk jenis penelitian *deskriptif*, untuk mendeskripsikan bagaimana Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Melawi dalam penyediaan air bersih di Kabupaten Melawi. Menurut *Nazir* (1999:63) "penelitian deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, yang bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku". Di dalamnya terdapat upaya untuk mendeskripsikan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi yang sedang terjadi serta mempelajari masalah-masalah yang dilakukan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Melawi dalam penyediaan air bersih di Kabupaten Melawi.

#### E. PEMBAHASAN

##### ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA MELAWI

##### 1. Aspek Pelayanan (Perspektif Pelanggan)

Perspektif ini lebih menekankan pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan akhir atau *end user* dari pelayanan PDAM.

##### a. Cakupan Pelayanan dan Pertumbuhan Pelanggan

Selama tiga tahun terakhir, cakupan pelayanan PDAM Melawi masih sangat rendah, yaitu 11,24% (2012), 14,67% (2013), dan 14,48% (2014). Ini disebabkan, jumlah kapasitas produksi yang masih kecil, jaringan pipa distribusi yang belum terpasang di pemukiman penduduk, dan masyarakat yang masih mengandalkan air sungai dan mata air sebagai kebutuhan air bersih.

Berdasarkan data yang ada, jumlah Sambungan Langganan (SL) terjadi peningkatan setiap tahunnya walaupun penambahannya sangat kecil. Dari Tabel III.1 terlihat bahwa rata-rata tingkat pertumbuhan sambungan langganan selama tiga tahun sebesar 13,10%.

##### 1) Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas (3K)

Tingkat kepuasan pelanggan pada aspek 3K secara keseluruhan yaitu, untuk kualitas air sebesar

63,58%, kuantitas air sebesar 61,82%, dan kontinuitas air sebesar 62,25%, selengkapnya dapat dilihat tabel III.4 dan tingkat kepuasan pelanggan untuk sistem meter air secara keseluruhan adalah sebesar 65,39%,.

## **2. Aspek Administrasi dan Operasional (Perspektif Proses Bisnis Internal)**

Perspektif ini memprioritaskan pada penekanan pengembangan arah bisnis PDAM, sehingga diharapkan dapat meningkatkan pelayanan.

### **a. Hasil Audit Umum**

PDAM Melawi selama tiga tahun terakhir, baru sekali diaudit oleh Kantor Akuntan Publik yaitu pada tahun 2015 untuk tahun buku 2014. Opini hasil audit tersebut adalah Wajar Dengan Pengecualian (WDP).

### **b. Kinerja Perusahaan (Kepmendagri No. 47 Tahun 1999)**

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja tiga tahun terakhir yaitu dari tahun 2012-2014, menunjukkan penurunan tingkat capaian kinerja perusahaan. Capaian bobot nilai kinerja tahun 2014 sebesar 41,72 turun bila dibandingkan dengan tahun 2013 yaitu sebesar 43,25 dan tahun 2012 yaitu sebesar 46,15.

Selama 3 tahun terakhir tingkat kesehatan perusahaan menunjukkan posisi kurang sehat. Capaian kesehatan dari tahun 2012-2014 mengalami penurunan yaitu 2,77 (2012), 2,66 (2013) dan 2,42 (2014).

### **c. Tingkat Kehilangan Air**

PDAM Melawi masih mengalami kebocoran air atau *Non-Revenue Water* (NRW). Selama tiga tahun terakhir, NRW rata-rata berkisar 15,70%. NRW terbesar terjadi pada tahun 2014 yaitu sebesar 309.865,40 m<sup>3</sup> atau 21,85%. Persentase tersebut masih lebih tinggi dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, yaitu sebesar 20%.

Tingkat kebocoran air ini mengakibatkan hilangnya potensi pendapatan penjualan air yang seharusnya bisa diterima perusahaan. Namun perhitungan NRW tersebut belum dilakukan secara akurat karena terkendala teknis, seperti tidak berfungsinya *water meter* induk di setiap IPA dan instalasi distribusi, serta adanya kerusakan *water meter* pelanggan yang belum diperbaiki.

## **3. Aspek Keuangan (Perspektif Keuangan)**

Perspektif ini lebih menitikberatkan pada proses pengelolaan keuangan dan manajemen secara umum sebagai dasar atau pondasi bagi perspektif

pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pengembangan.

a. Laporan Laba Rugi

Kondisi usaha perusahaan secara akuntansi ditunjukkan oleh jumlah pendapatan usaha dan biaya operasionalnya yang tercermin pada Laporan Laba Rugi Perusahaan. Akan tetapi untuk PDAM Melawi yang masih mengemban fungsi sosial tidak hanya dipengaruhi kondisi keuangan perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kepedulian pemerintah daerah dan kemampuan keuangan daerah. Apalagi secara umum perusahaan masih sangat membutuhkan perhatian dan suntikan dana dari pemerintah daerah.

b. Rasio Keuangan

Dalam melihat rasio keuangan dapat dilakukan dengan melakukan analisis terhadap rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas. Secara umum rasio keuangan perusahaan di atas menunjukkan bahwa perusahaan dalam kondisi yang kurang baik dan terus menurun dari tahun 2012 – 2014.

**4. Aspek Organisasi dan Sumber Daya Manusia (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)**

Perspektif ini menitikberatkan pada proses pengembangan SDM sebagai *learning process* dan pengembangan sarana dan prasarana sebagai

bentuk pertumbuhan (*growth*) dari kapasitas PDAM.

a. Sumber Daya Manusia

Rasio jumlah pegawai per 1.000 pelanggan sebesar 12 masih terlalu tinggi dibanding kondisi ideal, yaitu sebesar 8 per 1.000 pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa cakupan pelayanan PDAM Melawi perlu ditingkatkan, agar jumlah pegawai sekarang menjadi lebih efektif dan efisien.

Dari tabel III.19, diketahui bahwa pegawai PDAM Tirta Melawi sebagian besar adalah lulusan SMA se-derajat sebanyak 73,77% dari total pegawai.

b. Survey Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu indikator dari terpenuhinya harapan dan kebutuhan karyawan. Dengan diketahuinya tingkat kepuasan karyawan, dapat dijadikan umpan balik (*feedback*) bagi pimpinan untuk merumuskan kebijakan dalam rangka perbaikan program dan kondisi lingkungan kerja secara terus menerus ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis, tingkat kepuasan karyawan PDAM secara keseluruhan adalah 76,54%. Hal ini berarti secara keseluruhan para karyawan PDAM puas bekerja di PDAM, yang digambarkan pada tabel III.20.

Rata-rata tingkat kepuasan karyawan sejumlah 76.54%, namun tingkat pertumbuhan SDM atau Staf/Karyawan PDAM Tirta Melawi masih kurang baik, hal ini berdasarkan hasil wawancara kepada perwakilan Dewan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi, Bapak Margitus Bemban, SH., MM. yang mengatakan:

*“Pertumbuhan SDM atau Staf/Karyawan masih kurang baik, bimbingan teknis ataupun pelatihan-pelatihan Staf/karyawan harus lebih sering diadakan.” (Kantor Pemda, Kabupaten Melawi, 15 Oktober 2016, jam 09.30 WIB.)*

Hal yang sama juga penulis dapatkan dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Bapak Wagino, S.IP., yang mengatakan:

*“Kompetensi pegawai untuk melaksanakan kegiatan sehari-hari sesuai dengan bidang tugasnya masih sangat rendah, jumlah pegawai yang mengikuti diklat rata-rata hanya dibawah 40%, dan berpengaruh terhadap pertumbuhan SDM menjadi kurang baik”. (Kantor PDAM Tirta Melawi, 19 Oktober 2016, jam 10.30 WIB.)*

## **F. Penutup**

### **a. Kesimpulan**

Dari uraian pada bab sebelumnya berdasarkan analisis yang penulis susun untuk mengukur Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Melawi dalam penyediaan Air Bersih di Kabupaten Melawi tahun 2015, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

#### 1. Aspek Pelayanan (Perspektif Pelanggan)

Dalam aspek pelayanan (perspektif pelanggan) sudah cukup baik. Tingkat kepuasan pelanggan dalam sub aspek 3K secara keseluruhan yaitu, untuk kualitas air sebesar 63,58%, kuantitas air sebesar 61,82%, dan kontinuitas air sebesar 62,25%, selengkapnya dapat dilihat pada Tabel III.4. Kemudian tingkat kepuasan pelanggan untuk Sistem Meter Air secara keseluruhan sebesar 65,39%, dan Tingkat kepuasan pelanggan pada aspek penagihan dan prosedur pembayaran adalah sebesar 67,68%. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara penulis dengan Direktur PDAM Tirta Melawi Bapak Agus Darius, SH.,M.Kn. dan Kepala Bagian Teknik, Bapak H. Sukemi, S.Sos yang sama-sama mengatakan bahwa aspek pelayanan secara keseluruhan sudah cukup baik .

#### 2. Aspek Administrasi dan Operasional (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Dalam aspek administrasi dan operasional (perspektif proses bisnis internal) masih kurang baik. Hasil audit keuangan oleh BPK/KAP selama 3 (tiga) tahun terakhir, pada tahun buku 2014 perusahaan memperoleh opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Selama 3 tahun terakhir

tingkat kesehatan perusahaan menunjukkan posisi kurang sehat. Capaian kesehatan dari tahun 2012-2014 mengalami penurunan yaitu 2,77 (2012), 2,66 (2013) dan 2,42 (2014). Rincian tingkat kesehatan perusahaan tersebut seperti terlihat pada Tabel III.14.

### 3. Aspek Keuangan (Perspektif Keuangan)

Dalam aspek keuangan (perspektif keuangan) masih kurang baik. Terlihat pada Tabel III.15 bahwa perusahaan selama tiga tahun terakhir terus mengalami kerugian. Hal tersebut disebabkan oleh pendapatan perusahaan yang belum mampu menutupi biaya operasional. Secara umum rasio keuangan perusahaan pada Tabel III.17 menunjukkan bahwa perusahaan dalam kondisi yang kurang baik dan terus menurun dari tahun 2012 – 2014 dengan penjelasan berikut:

- Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari hasil penjualan masih sangat kurang;
- Perusahaan mampu untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya, namun kemampuan tersebut semakin menurun setiap tahunnya;
- Kewajiban perusahaan terus mengalami peningkatan.

### 4. Aspek Organisasi dan SDM (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Dalam aspek Organisasi dan SDM (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) masih kurang baik. Dengan rasio jumlah pegawai per 1000 pelanggan sebesar 12 masih terlalu tinggi dibanding kondisi ideal, yaitu 8 pegawai per 1000 pelanggan. Hal ini menunjukkan cakupan pelayanan PDAM Melawi perlu di tingkatkan agar lebih efektif dan efisien. Rata-rata tingkat kepuasan karyawan sejumlah 76.54%, yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan para karyawan PDAM puas bekerja di PDAM Tirta Melawi. Namun tingkat pertumbuhan SDM atau Staf/Karyawan PDAM Tirta Melawi masih kurang baik, hal ini berdasarkan hasil wawancara kepada perwakilan Dewan Pengawas PDAM Tirta Melawi dan Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan yang menyatakan bahwa pertumbuhan SDM di PDAM Tirta Melawi masih kurang baik.

Secara keseluruhan, Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi dalam penyediaan Air Bersih di Kabupaten Melawi tahun 2015 dapat penulis menarik kesimpulan masih kurang baik. Dalam Aspek Pelayanan dalam perspektif pelanggan

sudah cukup baik, namun dalam beberapa aspek

lainnya, yaitu Aspek Administrasi dan Operasional, Aspek Keuangan, Aspek Organisasi dan SDM yang masih kurang baik.

#### **b. Saran**

Dari kesimpulan yang telah dipaparkan tersebut, dapat penulis memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Diharapkan kepada manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi untuk terus meningkatkan kinerja pada tahun-tahun berikutnya, yaitu dengan cara memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.
2. Manajemen harus bisa memaksimalkan pertumbuhan SDM di dalam Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Melawi.
3. Selalu menjaga komunikasi dan koordinasi yang baik dengan semua stakeholder termasuk Bupati Kabupaten Melawi beserta jajarannya, DPRD Kabupaten Melawi, Masyarakat serta lembaga pemerintah dan swasta lainnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Handoko, Hani T. 1992. *Manajemen Personalia dan SDM*. Jakarta: BPFE.
- Kaplan, Robert S and David P Norton. 1996. "Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi", Erlangga : Jakarta.
- Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Anggaran Berbasis Kinerja, Konsep & Aplikasinya*. Yogyakarta : MAP UGM
- LAN. 2003. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan LAN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Muhammad Fauzan Baihaqi. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta (Sripsi)*. UNDIP Semarang.
- Nazir M. 1999. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Harif, A. 2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Keluar (Tesis)*. Universitas Gajah Mada Yogyakarta
- Shadily, Hasan. 1991. *Sosiologi Untuk Masyarakat Indonesia*. Jakarta :RinekaCipta.
- Simamora, Bilson. 2003. *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. 1996. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Tinta.

Sutrisno Hadi. 1990. *Metode Research*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.

Suyadi Prawirosentono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Veithzal Rivai, dkk. 2005 *Performance Appraisal, System yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

(RPJMD) 2010-2015 Kabupaten Melawi. PEMDA Kabupaten Melawi.

BPS Kabupaten Melawi. 2014. *Kabupaten Melawi Dalam Angka*. PEMDA Kabupaten Melawi.

PDAM Tirta Melawi. *Corporate Plan PDAM Tirta Melawi 2016-2020*. PEMDA Kabupaten Melawi.

## **Peraturan Perundang-undangan dan Dokumentasi**

Undang-undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.

Undang-undang Nomor 7 tahun 2004 tentang Hak Guna Air.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum.

Peraturan Daerah Kabupaten Melawi Nomor 20 tahun 2007 serta diubah dengan Perda Nomor 7 tahun 2011 tentang Pendirian PDAM Tirta Melawi.

Peraturan Bupati Melawi Nomor 83 tahun 2011 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja PDAM Tirta Melawi.

Peraturan Bupati Melawi Nomor 500/229 tahun 2015 tentang Pengangkatan Dewan Pengawas PDAM Tirta Melawi.

Bappeda Kabupaten Melawi, *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah*