

**SKRIPSI**

**MANAJEMEN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA  
JENEBERANG KABUPATEN GOWA**

**HARY SANDY PARENRENGI**

**Nomor Stambuk: 10561 04393 12**



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

**2019**

**Skripsi**

**MANAJEMEN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA**

**JENEBERANG KABUPATEN GOWA**

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Administrasi

Negara

Disusun dan Diusulkan Oleh

Hary Sandy Parenrengi

Nomor Stambuk 105610439312

Kepada

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

**2019**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta  
Jeneberang Kabupaten Gowa  
Nama Mahasiswa : Hary Sandy Parenrengi  
Nomor Stambuk : 105610439312  
Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

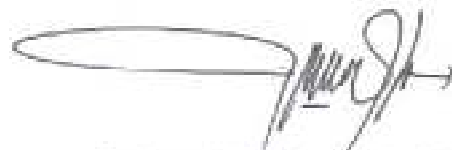
Menyetujui :

Pembimbing I



Abdul Kadir Adys, SH, MM

Pembimbing II



Dr. Samsir Rahim, S.Sos, M.Si


Mengetahui :

Dekan  
Fisipol Unismuh Makassar



Dr. H. Aryani Malik, S.Sos, M.Si

Ketua Jurusan  
Ilmu Administrasi Negara



Nasrulhaq, S.Sos, M.PA

## PENERIMAAN TIM

Telah diterima oleh Tim Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, Berdasarkan Surat Keputusan/Undangan menguji ujian skripsi oleh Dekan Fisipol Universitas Muhammadiyah Makassar, Nomor : 0007/FSP/A.3-VIII/II/40/2019 sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S.1) dalam Program Studi Ilmu Administrasi Negara Di Makassar pada Hari Sabtu, Tanggal 04 Februari 2019.

### TIM PENILAI

Ketua

Sekretaris



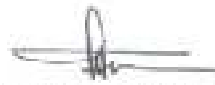
Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos, M.Si.



Dr. Durhanuddin, S.Sos, M.Si

Penguji :

1. Dr. Jaelan Usman, M.Si (Ketua)

  
(.....)

2. Abdul Kadir Adys, SH, MM

  
(.....)

3. Hj. Andi Nurraeni Aksa, SH, MH

  
(.....)

4. Drs. H. Ansyari Mone, M.Pd

  
(.....)

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Hary Sandy Parenrengi

Nomor Stambuk : 10561 04393 12

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa benar karya ilmiah ini adalah penelitian saya sendiri tanpa bantuan dari pihak lain atau telah ditulis/dipublikasikan orang lain atau melakukan plagiat. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai aturan yang berlaku, sekalipun itu pencabutan gelar akademik.

Makassar, 19 Januari 2019

Yang Menyatakan,



Hary Sandy Parenrengi

## ABSTRAK

Hary Sandy Parenrengi. Judul Skripsi **Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa** (dibimbing oleh Abdul Kadir Adys dan Samsir Rahim).

Manajemen Kinerja merupakan suatu cara atau alat untuk mendapatkan hasil yang lebih baik lagi bagi perusahaan, organisasi, atau individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai target yang telah direncanakan sesuai standar dan persyaratan yang telah ditentukan. Berdasarkan hal tersebut peneliti terdorong untuk mencoba menjelaskan bagaimana Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum di Kantor Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa. Tujuan peneliti ini adalah untuk mengetahui bagaimana Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam kegiatan penyediaan air bersih. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif yakni suatu bentuk penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum sebagai macam data yang dikumpul dari lapangan secara objektif dengan tipe fenomenologi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi terhadap sejumlah informan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa bahwa pelayanan PDAM sudah efektif ditandai dengan dengan pelayanan yang sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP), serta menjalankan produktivitas yang bisa dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, atau menghasilkan lebih banyak keluaran (output) yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu, begitu dengan adanya pelayanan yang selalu berusaha semaksimal mungkin dan selalu di evaluasi oleh BPKP guna meningkatkan efektivitas kinerja PDAM.

***Kata Kunci : Kinerja, Manajemen, Efektivitas***

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur kuucapkan karena atas petunjuk dan bimbingan-Nya jugalah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **MANAJEMEN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA JENEBERANG KABUPATEN GOWA** “.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Abdul Kadir Adys, SH, MM selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Samsir Rahim, S.Sos, M.Si selaku pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Nasrulhaq, S.Sos, M.PA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara.
4. Dosen FISIP, Staf Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar, yang telah banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan di kampus ini.

5. Terkhusus kepada kedua orang tuaku Ayahandaku Darul R. Parenrengi, Ibundaku Murni Altin, serta wali bapak Yermir Parenrengi, ibu Kartia Kati dan Ibu Fatmawati yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi dan membantu penulis berupa materi maupun non materi.
6. Kepada Bapak Hasanuddin Kamal, SH dan pihak Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa yang telah banyak membantu hingga terselesainya penelitian ini.
7. Kakanda Senior Jurusan Administrasi yang selalu memberi saran dan membantu serta memberikan dukungan semangat kepada penulis.
8. Kakak Yulawati, Kakak Anca, Kakak Tuti, Kakak Sulaiman, Kakak Santi Faisal, Kakak Iba, Adang Nandur, dan Adek Indah Fitria Wahyuni yang telah memberikan semangat untuk menulis dan menyelesaikan skripsi ini.
9. Kepada Sahabat-sahabat seperjuangan saya Muammar, Agus, Rahmat, Fadly serta teman-teman KST Home yang selalu memberikan *support* dan menyemangati penulis dalam suka dan duka.

Semoga bantuan semua pihak senantiasa mendapatkan pahala yang berlipat ganda di sisi Allah SWT, Amin. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Semoga bantuan dari semua pihak akan senantiasa mendapatkan pahala yang berlipat ganda di sisi Allah SWT, Amin.

Makassar, 19 Januari 2019



Penulis



## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| Halaman Pengajuan Skripsi .....   | i   |
| Halaman Persetujuan .....   | ii  |
| Halaman Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah .....  | iii |
| Abstrak ..  | iv  |
| Kata Pengantar ..   | v   |
| Daftar Isi .....  | vi  |
| <b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>   |     |
| A. Latar Belakang Masalah .....   | 1   |
| B. Rumusan Masalah .....  | 5   |
| C. Tujuan Penelitian ..   | 6   |
| D. Manfaat Penelitian .....   | 6   |
| <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>   |     |
| A. Konsep Manajemen Kinerja .....   | 8   |
| B. Konsep Kinerja .....   | 13  |
| C. Kerangka Pikir .....   | 30  |
| D. Fokus Penelitian ..  | 31  |
| E. Deskripsi Fokus Penelitian.....  | 31  |
| <b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>   |     |
| A. Waktu dan Lokasi Penelitian ..   | 33  |
| B. Jenis dan Tipe Penelitian.....   | 32  |
| C. Sumber Data.....   | 34  |
| D. Informan Penelitian.....   | 34  |
| E. Teknik Pengumpulan Data. ....  | 35  |
| F. Teknik Analisis Data. ....   | 36  |
| G. Teknik Keabsahan Data .....  | 37  |
| <b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>  |     |
| A. Deskripsi Objek Penelitian .....   | 39  |
| B. Program Kerja Perusahaan Daerah Air Minum<br>Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa ..... | 50  |
| C. Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum                                      |     |

|  |    |
|--|----|
| Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa .....  | 55 |
| D. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kinerja<br>Perusahaan Daerah Air Minum tirta Jeneberang Kabupaten Gowa<br>Dalam Penyediaan Air Bersih..... | 66 |

## BAB V. PENUTUP

|                     |    |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan ..... | 71 |
| B. Saran . .....    | 72 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| DAFTAR PUSTAKA..... | 74 |
|---------------------|----|

## LAMPIRAN

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Badan usaha milik daerah yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat profit dengan tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. PDAM 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. Sebagai sebuah organisasi, PDAM memiliki tujuan, visi, misi.

Tujuan adalah unsur mutlak yang harus dimiliki oleh organisasi. Tujuan itu sendiri tidak akan tercapai tanpa ada usaha-usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan. Sehingga untuk melihat berhasil/tidaknya suatu organisasi, dapat diketahui dari sejauh mana tujuan organisasi itu telah tercapai sesuai dengan rencana semula. Selain itu, sebagai instansi pemerintahan yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka untuk melihat sejauh mana kualitas PDAM dapat dilihat dari proses kerjanya dalam kegiatan penyediaan air bersih Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gowa (PDAM GOWA) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengembang 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. Dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan roda usahanya, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) diamanahkan tiga misi penting, yaitu sebagai pelayan masyarakat (public servant), sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan sebagai agen pendorong pertumbuhan ekonomi daerah (agent of development). BUMD bergerak dalam berbagai sektor, seperti jasa keuangan dan perbankan, jasa pengelolaan, dan penyediaan air bersih serta berbagai bentuk jasa dan usaha produktif lainnya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu unit usaha milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kota madya di seluruh Indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitori oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Selain bertugas sebagai pelayan masyarakat dalam hal penyediaan jasa air minum, PDAM juga harus menjalankan misi penting kedaerahan lainnya, yaitu sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Mengingat cukup pentingnya tanggung jawab yang diemban, maka PDAM harus bekerja secara profesional dan efisien dalam melaksanakan usahanya. Namun, realitas hari ini berkata lain. Kinerja sebagian besar perusahaan daerah/badan usaha milik daerah (BUMD) khususnya PDAM yang masih rendah menunjukkan bahwa ada “penyelewengan” amanah yang dilakukan perusahaan daerah tersebut. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidakseriusan para stakeholder perusahaan daerah menjalankan unit bisnisnya.

Bentuk ketidakseriusan para stakeholder PDAM antara lain seperti sumber daya manusia yang tidak kompeten, infrastruktur yang minim, serta penggunaan biaya operasional yang tinggi seperti biaya bahan kimia, BBM dan tarif dasar listrik. Ketidakseriusan ini berakibat pada inefisiensi kerja di berbagai aspek, seperti aspek keuangan, aspek operasional, maupun aspek administrasi. Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang undangan (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara UU Nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik). Penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan publik (masyarakat).

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sektor pelayanan, terutama sektor publik yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat, kinerjanya masih belum seperti yang diharapkan. Adanya tuntutan terhadap pelayanan publik yang memuaskan menyebabkan kinerja organisasi publik mendapat sorotan dari masyarakat baik melalui media massa maupun lembaga swadaya masyarakat. Hal inilah yang mendorong instansi-instansi pemerintah untuk memperbaiki selalu kinerja organisasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai

abdian masyarakat. Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah “*Excellent Service*” yang berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan terbaik. Disebut terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Pelayanan disebut sangat baik atau terbaik atau akan menjadi prima, manakala mampu memuaskan pihak yang dilayani. Jadi pelayanan prima dalam hal ini sesuai dengan harapan pelanggan (Sutopo, 2003:10). Pelayanan kepada masyarakat atau sering disebut pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik berupa barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan Instansi Pemerintah Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2005 : 6). Ukuran kerja instansi pemerintah dapat dilihat dari kinerjanya dalam menyelenggarakan pelayanan publik, sehingga dalam memberikan pelayanan publik (*public service*) dan mewujudkan tujuan organisasi maka *performance* atau kinerja dari organisasi itu sendiri memiliki pengaruh yang cukup besar.

Adapun permasalahan utama yang menyangkut produksi dan distribusi air bersih tersebut, PDAM juga menghadapi masalah-masalah yang bersifat administratif antara lain adalah pendaftaran pelanggan baru yang masih harus antri di dalam menunggu pelayanan pemasangannya dan adanya juga keterlambatan pegawai dalam merespon keluhan para pelanggan. Permasalahan dihadapi oleh PDAM Kabupaten Gowa menyangkut produksi dan distribusi air

bersih. Kualitas air yang kurang yang mengakibatkan tidak semua penduduk dari total semua jumlah penduduk yang ada di kabupaten Gowa mendapatkan pelayanan air bersih dari PDAM. Hal ini menunjukkan bahwa selain harus memenuhi kebutuhan air kepada pelanggannya, menjaga kualitas air agar tidak keruh maka PDAM juga diharapkan untuk memberikan bantuan air bersih ke berbagai wilayah dan hal ini akan mempengaruhi kinerja PDAM Kabupaten Gowa tersebut di dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Pada dasarnya semua kegiatan kerja yang dilakukan oleh seseorang ataupun badan hukum baik sektor publik atau sektor privat adalah pelayanan. Semakin baik kinerja PDAM maka semakin baik pula pelayanan yang diberikan sehingga akan mendapatkan hasil akhir yang memuaskan bagi masyarakat.

Dengan melihat gambaran manajemen kinerja tersebut. Terkhusus penelitian ini, penulis memilih Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gowa sebagai fokus penelitian. Manajemen Kinerja dipilih dalam penelitian ini karena melalui penelitian ini diharapkan nantinya akan memperoleh gambaran mengenai kinerja Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Kabupaten Gowa dalam sistem pelayanan yang efektif dan efisien.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu:

1. Bagaimana Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam penyediaan air bersih ?

2. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan menghambat kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam kegiatan penyediaan air bersih tersebut ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari peneliti ini antara lain :

1. Untuk mengetahui Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam kegiatan penyediaan air bersih.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam kegiatan penyediaan air bersih.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perkembangan ilmu manajemen publik khususnya mengenai kinerja.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi peneliti yang lainnya.
2. Manfaat Praktis
  - a. Untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai distribusi air bersih yang dilakukan oleh PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa.



- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak sebagai bahan pemikiran untuk memperbaiki kinerja dalam rangka meningkatkan kualitas kepada masyarakat.
- c. Untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai gelar sarjana S-1 pada jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep Manajemen Kinerja**

##### **1. Pengertian Manajemen Kinerja**

Pengertian manajemen kinerja Menurut Ruky (2004), ditinjau dari bunyi kalimatnya, Manajemen Kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan. Karena program ini mencantumkan kata manajemen, maka seluruh kegiatan yang dilakukan dalam “proses manajemen” harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Istilah manajemen kinerja atau performance management atau ada perusahaan yang menggunakan istilah managing employee performance. Managing employee performance seharusnya berarti “memanajementi prestasi kerja karyawan”. Terlepas dari istilah mana yang digunakan, keduanya secara tegas memfokuskan perhatiannya pada prestasi karyawan dan obyek pembahasannya sama saja yaitu prestasi kerja, kinerja atau unjuk kerja karyawan program manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut. Ditinjau dari bunyi kalimatnya, manajemen kinerja ini berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk “merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”. Karena program ini mencantumkan kata

management, seluruh yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen harus terjadi, yakni dimulai dari menetapkan tujuan yang ingin dicapai, pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahannya dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Secara teknis program ini harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu “kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana yang ingin dicapai”. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk “produktivitas” sumber daya manusia (Ruky, 2001).

## **2. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja sebenarnya mempunyai ruang lingkup yang lebih besar. Bila program ini diterapkan, ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi (organization wide). Program ini akan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan. Kegiatan dengan ruang lingkup seperti ini akan merupakan sebuah proyek besar dan melibatkan hampir semua orang, dan ditangani langsung oleh pimpinan puncak organisasi. Setelah pimpinan organisasi menetapkan tujuan dari program tersebut, misalnya meningkatkan produktivitas pabrik atau meningkatkan kinerja sebuah bank ke arah tertentu yang dapat diukur maka team pelaksana akan

meneliti kondisi dan status dari tiap-tiap elemen, dan menetapkan tindakan apa yang harus dilakukan. Sasaran penelitian dan tindakan yang harus diambil untuk tiap elemen dapat dirinci sebagai berikut. (Ruky, 2001).

a) Sarana dan prasarana

Kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki, termasuk didalamnya bangunan, lay-out (tata letak), alur lalu lintas orang dan barang, kelaikan mesin dan segala peralatan yang ada. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah sarana dan prasarana tersebut masih layak pakai operasi atau tidak.

b) Proses kerja/metode kerja

Tim akan melakukan penelitian terhadap metode kerja yang digunakan dan proses yang dijalankan. Bila objeknya adalah sebuah perusahaan manufaktur maka team ini akan terdiri dari para ahli teknik industri atau ahli proses produksi. Mereka meneliti apakah metode yang digunakan sudah tepat atau masih dapat disempurnakan.

c) Kemampuan sumber daya manusia

Bersamaan dengan dilakukannya penelitian terhadap metode dan proses kerja oleh tim teknik industri, beberapa orang dari bagian pelatihan sebaiknya turut serta dalam tim ini untuk melihat sampai dimana kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan mereka akan bersifat observasi atau berdasarkan pengamatan di lapangan. Dari penelitian tersebut tim khusus sumber daya manusia ini akan mampu mengidentifikasi kemampuan karyawan yang ada sekarang dalam mengoperasikan peralatan, dan

dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penelitian akan memberikan gambaran apakah atau berapa banyakkah dari karyawan tersebut yang benarbenar mampu 100 persen, berapa yang kurang mampu dan tidak memenuhi syarat sama sekali. Dari yang kurang mampu tersebut akan diperoleh gambaran, apakah mereka dapat diberi pelatihan ulang atau harus diganti dengan orang baru sama sekali.

d) Gairah kerja/motivasi sumber daya manusia

Sebuah tim lain harus meneliti aspek kegairahan kerja dan sikap karyawan yang tersisa, apa yang menjadi sumber kepuasan kerja mereka dan sebagainya. Tim ini kemudian harus menyusun rekomendasi tentang perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan mungkin termasuk di dalamnya rekomendasi tentang kebijakan dan sistem imbalan/penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja. Misalnya bila organisasi ini merupakan sebuah institusi yang harus unggul dalam pelayanan, harus diteliti apakah semua karyawan memberikan nilai tinggi pada “melayani” orang lain? Bila tidak berarti ada masalah.

e) Kualitas bahan baku dan bahan pembantu

Proses dan prosedur pengadaan bahan juga akan diteliti untuk mendeteksi apakah ada hambatan atau selalu lancar pasokan dan penerimaannya. Yang terpenting apakah kualitas bahan yang diterima memenuhi syarat atau tidak. Semua kegiatan yang harus dilaksanakan dalam kerangka manajemen kinerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar seperti disebutkan diatas harus bersifat terpadu (integrated) dan tidak boleh berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi. Dalam praktek tidak banyak perusahaan yang melaksanakan sebuah

program manajemen kinerja yang sempurna dan terpadu seperti yang diuraikan diatas, mengingat sifatnya, besaran ruang lingkupnya, dan biayanya.

### **3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja**

Tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja seperti dapat dilihat dalam uraian berikut (Ruky, 2001).

- a) Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi dirinya dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menerapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dan meneliti dan menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
- b) Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Dengan kata lain peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu).
- c) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.

- d) Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
- e) Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- f) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian diharapkan bahwa proses penelitian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

## **B. Konsep Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja karyawan menurut Simamora (2002) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Simamora, 2002). Kinerja atau performansi kerja merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Menurut Miner dinyatakan bahwa dimensi kinerja adalah ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual di tempat kerja, dimensi kinerja tersebut mencakup :

- a. *Quality of Output*, kinerja dinyatakan baik apabila kualitas output yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan.
- b. *Quantity of Output*, kinerja juga diukur dari jumlah output yang dihasilkan. Seseorang individu dinyatakan mempunyai kinerja yang baik apabila jumlah/kuantitas output yang di capai dapat melebihi atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan dengan tidak mengabaikan kualitas output tersebut.
- c. *Time at Work*, dimensi waktu juga menjadi pertimbangan di dalam mengukur kinerja seseorang. Dengan tidak mengabaikan kualitas dan kuantitas output yang harus dicapai, seorang individu dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila individu dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.
- d. *Cooperation With Others' Work*, kinerja juga dinilai dari kemampuan seseorang individu untuk tetap bersifat kooperatif dengan pekerja lain, misalnya kemampuan bekerjasama, tingkat keaktifan dan keinginan untuk maju. (Miner dalam Surya dan Hananto, 2004 : 35), Bastian (dalam Hessel Nogi, 2005 : 175) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sarana, tujuan misi dan visi organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi Sedangkan Joko Widodo (2008:78) mengemukakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan



menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Selain itu Berman (dalam Yermias T. Keban, 2008:209) mengartikan kinerja sebagai pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil. Pabundu Tika (2006:122) juga memberikan definisi tentang kinerja perusahaan, yaitu sebagai fungsi hasil-hasil pekerjaan kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

## **2. Indikator Kinerja**

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator untuk mengukurnya secara jelas. Sebagai pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya sebuah organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan atau barang, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara tidak langsung maka dibutuhkan beberapa indikator kinerja. Mohamad Mahsun (2006:71) mengemukakan bahwa indikator kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terhadap perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang bersifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria

kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif.

Indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator kinerja tiap-tiap unit berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Selim dan Woodward (dalam Agus Dwiyanto, 2002:52) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisien, efektivitas, dan persamaan pelayanan. Sedangkan Zeithalm, Parasuraman dan Berry (dalam Agus Dwiyanto, 2002:53) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan public yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik diantaranya *tangibles* (ketampakan fisik), *realbiity* (realibilitas), *responsiveness* (responsivitas), *assurance* (kepastian), *emphaty* (perlakuan/perhatian pribadi yang diberikan) Kumorotomo (dalam Agus Dwiyanto, 2002:52) menggunakan beberapa kriteria untuk untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik antara lain:

#### **a. Efisiensi**

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta timbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi. Apabila diterapkan secara

objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

**b. Efektivitas**

Apakah tujuan dari didirikannya pelayanan public tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

**c. Keadilan**

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan dan kepastian. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan, dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya akan mampu dijawab kriteria ini.

**d. Daya tanggap**

Berlainan dengan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap Negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggung jawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174) menjelaskan bahwa indikator-indikator kinerja sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penelitian yang dilakukan dalam proses penemuan dan penggunaan indikator tersebut. Dari sekian banyak indikator yang ada, kesemuanya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

- 1) Indikator kinerja yang berorientasi pada proses, yang meliputi:

### **1. Efektivitas**

Efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian tujuan ini harus mengacu pada visi organisasi.

### **2. Produktivitas**

Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan Pemerintah Daerah untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh masyarakat.

### **3. Efisiensi**

Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan. Idealnya Pemerintah Daerah harus dapat menyelenggarakan suatu jenis pelayanan tertentu dengan masukan (biaya dan waktu) yang sesedikit mungkin. Dengan demikian, kinerja Pemerintah Daerah akan menjadi semakin tinggi apabila tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dengan biaya yang semurah-murahnya.

### **4. Kepuasan**

Kepuasan artinya seberapa jauh Pemerintah Daerah dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan masyarakat.

### **5. Keadilan**

Keadilan yang merata, artinya cakupan atau jangkauan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan secara adil.

2) Indikator kinerja yang berorientasi pada hasil meliputi:

**1. Responsivitas**

Yang dimaksud dengan responsivitas adalah kemampuan perusahaan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa responsivitas ini mengukur daya tanggap perusahaan terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customers* atau masyarakat.

**2. Efektivitas**

adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pemerintah dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

**3. Akuntabilitas** Adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pemerintah dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stakeholders*, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

**4. Keadaptasian** Adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungan.

**5. Kelangsungan hidup** Artinya seberapa jauh Pemerintah Daerah atau program pelayanan dapat menunjukkan kemampuan untuk terus berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetensi dengan daerah atau program lain.

## **6. Keterbukaan/transparasi**

Keterbukaan atau transparasi adalah prosedur/tata cara penyelenggaraan pemerintah dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

## **7. Empati**

Adalah perlakuan atau perhatian Pemerintah Daerah terhadap isu-isu yang sedang berkembang dalam masyarakat. Agus Dwiyanto (2002:49) mengemukakan bahwa penelitian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga indikator-indikator yang melekat pada masyarakat, yaitu efektivitas, akuntabilitas, dan responsivitas. Penilaian kinerja ini menjadi sangat penting karena birokrasi publik seringkali memiliki kewenangan monopolis sehingga para pengguna jasa tidak memiliki alternatif sumber pelayanan.

Agus Dwiyanto (2002 : 49) mengemukakan lima indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu:

### **a. Produktivitas**

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Konsep produktivitasdirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GOA) mencoba

mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

**b. Kualitas layanan**

Isu mengenai kualitas pelayanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi public karena ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan yang diterima dari layanan organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai terhadap kualitas layanan seringkali diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai terhadap ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas terhadap layanan sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah digunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

**c. Responsivitas**

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenai kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan progam-progam pelayanan publik sesuai



dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjukkan pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang terendah ditunjukkan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek.

**d. Responsibilitas**

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

**e. Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini konsep akuntabilitas dapat

digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal seperti nilai-nilai norma yang berkembang dalam masyarakat. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu organisasi publik yang berbentuk perusahaan daerah yang jumlahnya paling banyak dan memiliki peran besar dalam kegiatan penyediaan air bersih bagi masyarakat. Hampir seluruh Kabupaten atau Kota di Indonesia ini memiliki PDAM. Sebagai organisasi publik yang memiliki peran cukup besar dalam mengelola dan menyediakan air bersih, PDAM senantiasa menempatkan diri sebagai motor penggerak dalam masyarakat secara optimal yaitu disamping peran untuk memberikan kontribusi bagi pendapatan daerah namun PDAM juga harus memperhatikan peran sosialnya yaitu untuk memberikan pelayanan yang baik dalam memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Pelayanan tersebut diwujudkan dalam bentuk kinerja yang berorientasi kepada publik. Kinerja PDAM dapat diidentifikasi melalui berbagai indikator kinerja yang mana hal ini dapat menjadi tolak ukur keberhasilan dalam penyediaan air bersih bagi masyarakat. Kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam kegiatan penyediaan air bersih dapat diketahui dari tiga indikator sebagai indikasi untuk menilai kinerja yaitu efektivitas, responsivitas, akuntabilitas. Ketiga indikator ini dipilih dengan alasan

bahwa indikator-indikator ini dirasa telah mewakili dari beberapa indikator banyak digunakan untuk melihat kinerja suatu organisasi publik baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari pihak pengguna jasa. Mengacu pada beberapa pendapat tokoh mengenai indikator kinerja organisasi publik indikator efektivitas, responsivitas dan akuntabilitas ini yang banyak disebutkan untuk menilai kinerja organisasi.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagus apapun *input* yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara *input* dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu *output* kinerja yang sesuai harapan atau

tidak. Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor *input* dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor *input* dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut. Analisis terhadap kondisi *input* dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis:

- (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan;
- (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber *resources* seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson, 2002 : 20). Yuwono, dkk (dalam Hessel Nogi , 2995:180), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menterjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dan kepemimpinan yang efektif.

Menurut Ruky (dalam Hessel Nogi, 20056:180) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

- a Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- b Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
- d Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lain. Hessel Nogi (2005:182) menyimpulkan bahwa dari banyak factor yang telah dikemukakan, terdapat faktor yang dianggap dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi baik faktor internal ataupun eksternal. Ada yang mempersoalkan peralatan, sarana dan prasarana, atau teknologi sebagai faktor dominan, ada yang mempersoalkan kualitas sumber daya manusia, yang dimiliki oleh organisasi dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi, serta efektivitas organisasi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Dijelaskan pula bahwa kinerja yang belum optimal pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun dari sekian banyak faktor yang telah diidentifikasi, ada tiga faktor penting yang dianggap sangat mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

a) Sumber daya manusia

Manusia adalah unsur terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dikatakan oleh Susanto (dalam Hessel Nogi, 2005:189) bahwa aset organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan oleh manajemen adalah manusia (sumber daya atau *human resources*). Hal ini bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja dan berdampak langsung terhadap kesejahteraan perusahaan. Sumber daya manusia berkaitan dengan kemampuan karyawan maupun staf dalam menjalankan roda organisasi secara efektif dan efisien. Kualitas sumber daya manusia bertumpu pada dua indikator penting, yaitu tingkat pendidikan yang dimiliki oleh para karyawan dan tingkat keterampilan yang berkaitan dengan bidang kerja yang ditangani para karyawan tersebut. Pendidikan merupakan aspek kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan melekat sesuai atribut yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, sedangkan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk mengerjakan proses kerja yang ada pada unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

b) Struktur organisasi

Suwarto (dalam Hessel Nogi, 2005:192) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan menunjukkan kinerja yang tinggi jika aspek kepemimpinan dan struktur memberikan fokus dan pengarahan dalam upaya mendorong seluruh karyawan pada suatu tujuan yang sama, yaitu tujuan organisasi. Struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara tugas-tugas

yang ada dalam organisasi. Gito Sudarno dan Sudita (dalam Hessel Nogi, 2005:193-201) menyebutkan elemen-elemen utama struktur organisasi meliputi pembagian tugas (*division of labour*) departementalisasi, rentang kendali, delegasi wewenang, dan mekanisme koordinasi. Sedangkan Stoner (dalam Hessel Nogi, 2005:202-203) mengungkapkan terdapat lima unsur yang ada dalam stuktur organisasi, yaitu spesialisasi kegiatan, standarisasi kegiatan, koordinasi, sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan serta ukuran satuan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah kesuaian pembagian pekerjaan antara struktur dan fungsi, dimana terjadi penumpukan atau kekosongan pelaksanaan pekerjaan dan ada tidaknya hubungan dan urutan diantara unit-unit kerja yang ada.

### 3) Kepemimpinan

Berkaitan dengan kepemimpinan, Thoha (dalam Hessel Nogi,2005:203) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan yang ada. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap tingkat kinerja karena kemampuan pimpinan dapat mempengaruhi atau memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Peran kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dapat dikatakan bahwa kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi perlu diorganisir secara tepat dan efisien, sehingga dibutuhkan kemampuan pimpinan dalam melakukan koordinasi.

## **4. Kinerja PDAM Kabupaten Gowa dalam penyediaan air bersih**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintahan Kabupaten Gowa yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tingkat II Gowa Nomor 11 Tahun 1988 yang sebelumnya berbentuk Badan Pengelola Air Minum (BPAM) di mana modalnya baik seluruhnya maupun sebagiannya merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan sehingga Pemerintah Daerah bertindak selaku pemilik sepenuhnya perusahaan tersebut. Perusahaan Daerah berperan dalam menyelenggarakan sebagian dari tugas dan kewenangan Pemerintah Daerah yakni menyediakan pelayanan dasar dan pelayanan umum, namun disamping itu Perusahaan Daerah juga diharapkan dapat menghasilkan pendapatan atau laba yang dapat dikontribusikan dalam Pendapatan Asli Daerah (Supriady, 2002:255-256). Indikator yang di gunakan dalam pengukuran kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa adalah efektivitas, responsivitas dan akuntabilitas. Indikator indikator ini dipilih karena ketiga indikator ini dirasa dapat berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa baik dari sisi internal organisasi maupun eksternal, sehingga dengan melihat indikator tersebut dapat diketahui apakah kinerja PDAM dalam kegiatan penyediaan air bersih bagi masyarakat telah berhasil atau belum. Efektivitas adalah indikator yang dapat menunjukkan sejauh mana keberhasilan PDAM dalam upaya pencapaian misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Responsivitas adalah daya tanggap kemampuan PDAM dalam melaksanakan kerjanya untuk menanggapi berbagai keluhan dan pengaduan serta untuk memenuhi

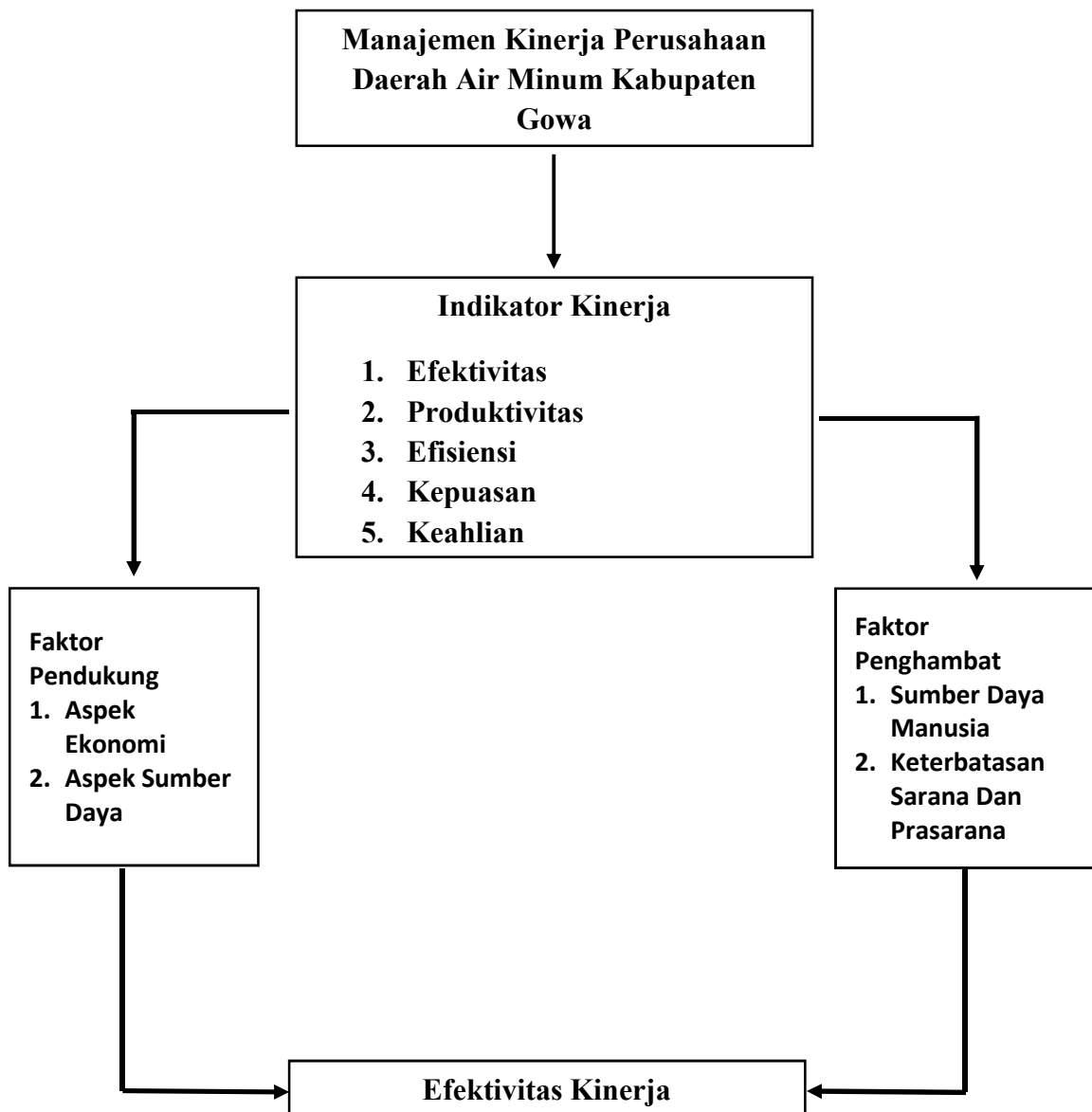


kebutuhan dan keinginan dari masyarakat dalam kegiatan penyediaan air bersih. Sedangkan akuntabilitas adalah pertanggungjawaban atas penyelenggaraan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan air bersih kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

### C. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang dan teori yang dikemukakan oleh penulis maka kerangka konsep dari penelitian ini dapat dilihat pada bagan kerangka konsep berikut ini yang menjelaskan indikator manajemen yang di jadikan sebagai acuan dalam penerapan manajemen kinerja di kantor PDAM Tirta Jeneberang di Kabupaten Gowa dan pada konsep tersebut berdasarkan teori dari Ratminto Atik yaitu : efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, keahlian.

**Gambar : Kerangka Pikir**



#### **D. Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan kelima indikator yaitu :

1. Efektivitas yaitu pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternative atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya.
2. Produktivitas yaitu suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal.
3. Efisiensi yaitu usaha kerja dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang tenaga kerja, waktu dan biaya.
4. Kepuasan yaitu dapat diartikan sebagai suatu kondisi dimana keinginan, harapan dipenuhi untuk memenuhi tujuan yang dicapai.
5. Keahlian yaitu suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran dan bisa dipindahkan dari satu orang ke orang yang lainnya.

#### **E. Deskripsi Fokus Penelitian**

1. Efektivitas adalah keterkaitan antara hasil dan tujuan, yang menunjukkan derajat kesuaian antara yang dinyatakan sebagai tujuan dengan hasil yang dicapai pada Kantor PDAM Tirta Jeneberang.
2. Produktivitas adalah keterkaitan antara proses dan keluaran (dalam hal ini hasil), dan menunjukkan jumlah satuan hasil yang terjadi pada proses yang ada pada PDAM Tirta Jeneberang.
3. Efisiensi adalah usaha kerja dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang tenaga kerja, waktu dan biaya. PDAM menerapkan sistem

berbasis aplikasi yang memudahkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan masalah dengan cepat.

4. Kepuasan adalah suatu kondisi dimana keinginan, harapan dipenuhi untuk memenuhi tujuan yang ingin dicapai oleh PDAM Tirta Jeneberang di Kabupaten Gowa.
5. Keahlian adalah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran dan bisa dipindahkan dari satu orang ke orang yang lainnya. PDAM bekerjasama dengan jepang dalam melakukan pelatihan-pelatihan dari berbagai bidang untuk meningkatkan kinerja karyawan di kantor PDAM Tirta Jeneberang di Kabupaten Gowa.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Waktu dan lokasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan selama 2 bulan dari 26 Oktober 2017 sampai dengan 26 Desember 2017. Adapun lokasi yang menjadi tempat penelitian yaitu tepatnya di kantor PDAM Kabupaten Gowa. Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa manajemen kinerja di kantor Perusahaan Daerah Air Minum tersebut masih kurang efektif.

#### **B. Jenis dan tipe penelitian**

##### **1 Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Menurut Bogdan dan Taylor (Lexy J. Moleong, 2005), penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

##### **2 Tipe penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan penulis adalah fenomenologi yakni penelitian dilakukan secara langsung pada objek yang diteliti agar dapat memperoleh informasi yang jelas, akurat dan alami dari fenomena yang terjadi agar mampu menjelaskan sejauh mana manajemen kinerja perusahaan air minum kabupaten gowa dengan mengumpulkan data yang mendukung.

### C. Sumber data

Adapun sumber data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian pada tahun 2017 di Kantor PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa ini ialah sebagai berikut :

#### 1 Data Primer

Yaitu data yang dikumpulkan penulis dan diperoleh langsung dari lokasi peneliti setelah melakukan pengamatan langsung (observasi) dan wawancara dengan pihak-pihak yang berkaitan tentang bagaimana Manajemen Kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa.

#### 2 Data sekunder

Yaitu yaitu data yang dikumpulkan peneliti dari berbagai laporan-laporan atau dokumen-dokumen yang bersifat informasi tertulis yang digunakan dalam penelitian. Adapun laporan atau dokumen yang bersifat informasi tertulis yang dikumpulkan peneliti adalah mengenai bagaimana Manajemen Kinerja Di Kantor PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa.

### D. Informan penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Dalam penelitian kualitatif, hal yang menjadi bahan pertimbangan utama dalam pengumpulan data adalah pemilihan informan. Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi.

Adapun penelitian menggunakan teknik yaitu teknik *purposive sample*. *Purposive sample* adalah teknik penentuan sampel dengan

pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih *representatif*. Berikut informan dalam penelitian ini ialah :

**Tabel : Data Informan Penelitian**

| No.                    | Nama Informan    | Inisial | Jabatan/Status     | Keterangan     |
|------------------------|------------------|---------|--------------------|----------------|
| 1.                     | Hasanuddin Kamal | HK      | Direktur           | 1 Orang        |
| 2.                     | Wisnu Masngud    | WM      | Staf Bidang Umum   | 1 Orang        |
| 3.                     | Isman Rasyid     | IR      | Staf Bidang Teknik | 1 Orang        |
| 4.                     | Imam Suryawan    | IS      | Staf               | 1 Orang        |
| 5.                     | Dewi Ajeng       | DA      | Staf               | 1 Orang        |
| 6.                     | Rizal S          | RS      | Masyarakat         | 1 Orang        |
| 7.                     | Dg Rani          | DR      | Masyarakat         | 1 Orang        |
| 8.                     | Nurmala          | N       | Masyarakat         | 1 Orang        |
| 9.                     | Mutiah           | M       | Masyarakat         | 1 Orang        |
| <b>Jumlah Informan</b> |                  | -       | -                  | <b>9 Orang</b> |

#### E. Teknik pengumpulan data

Dalam proses penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa Observasi dan Wawancara.

- 1 Pengamatan (*observasi*) adalah pengamatan data yang dilakukan melalui pengamatan penulis secara langsung dilapangan mengenai bagaimana

Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa.

- 2 Wawancara (*interview*) adalah dimana penulis melakukan interview atau wawancara terhadap pemimpin (atasan) atau kepala bidang serta beberapa pegawai-pegawai yang bekerja pada kantor PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa.
- 3 Dokumentasi yaitu teknik pengambilan data diperoleh melalui dokumen-dokumen, arsip dan lain-lain yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Dokumentasi berupa file dan foto-foto.

#### **6. Teknik analisis data**

Analisis data adalah tahapan selanjutnya untuk mengolah data dimana data yang diperoleh, dikerjakan dan dimanfaatkan untuk menyimpulkan persoalan yang diajukan dalam menyusun hasil penelitian. Menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2012), terdapat 3 (tiga) aktivitas dalam analisis data, yaitu:

- 1 Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.
- 2 Penyajian data yaitu merupakan rakitan informasi dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya agar makna peristiwa lebih mudah dipahami dan dimengerti.



- 3 Penarikan kesimpulan yaitu verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, hipotesis dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan.

## **7. Pengabsahan data**

Menurut Sugiono (2009), teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh. Menurut Sugiono (2009), ada tiga macam triangulasi dalam pengabsahan data, yaitu sebagai berikut :

- 1 Triangulasi sumber

Triangulasi sumber berarti membandingkan dengan cara mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya, membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, membandingkan antara apa yang dikatakan secara umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi dan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.

- 2 Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas dan dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara, lalu di cek dengan observasi dan dokumentasi.

### 3 Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpul dengan teknik wawancara di pagi hari pada narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1. Visi dan Misi PDAM**

Sebagai sebuah organisasi, PDAM Tirta Jeneberang memiliki visi, misi dan tujuan yang akan di capai.

##### ***VISI***

Menjadi PDAM yang mandiri, profesional dan dan mengutamakan pelayanan.

##### ***MISI***

Pengelolaan perusahaan yang maju, kuat dan sehat dari segi manajemen maupun finansial.

- Peningkatan kemampuan SDM yang cerdas, terampil dan berperilaku yang didukung oleh iklim dan lingkungan kerja sehat.
- Peningkatan pelayanan air minum terhadap kualitas, kuantitas dan kontinuitas serta keterjangkauan daya beli masyarakat.
- Peningkatan kesejahteraan masyarakat.

##### **2. Tujuan dan Fungsi Perusahaan**

Tujuan pendirian PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa menurut pasal 5 Peraturan Daerah Kabupaten Tingkat II Gowa Nomor 11 Tahun 1998 Tanggal 15 Maret 1988 adalah:

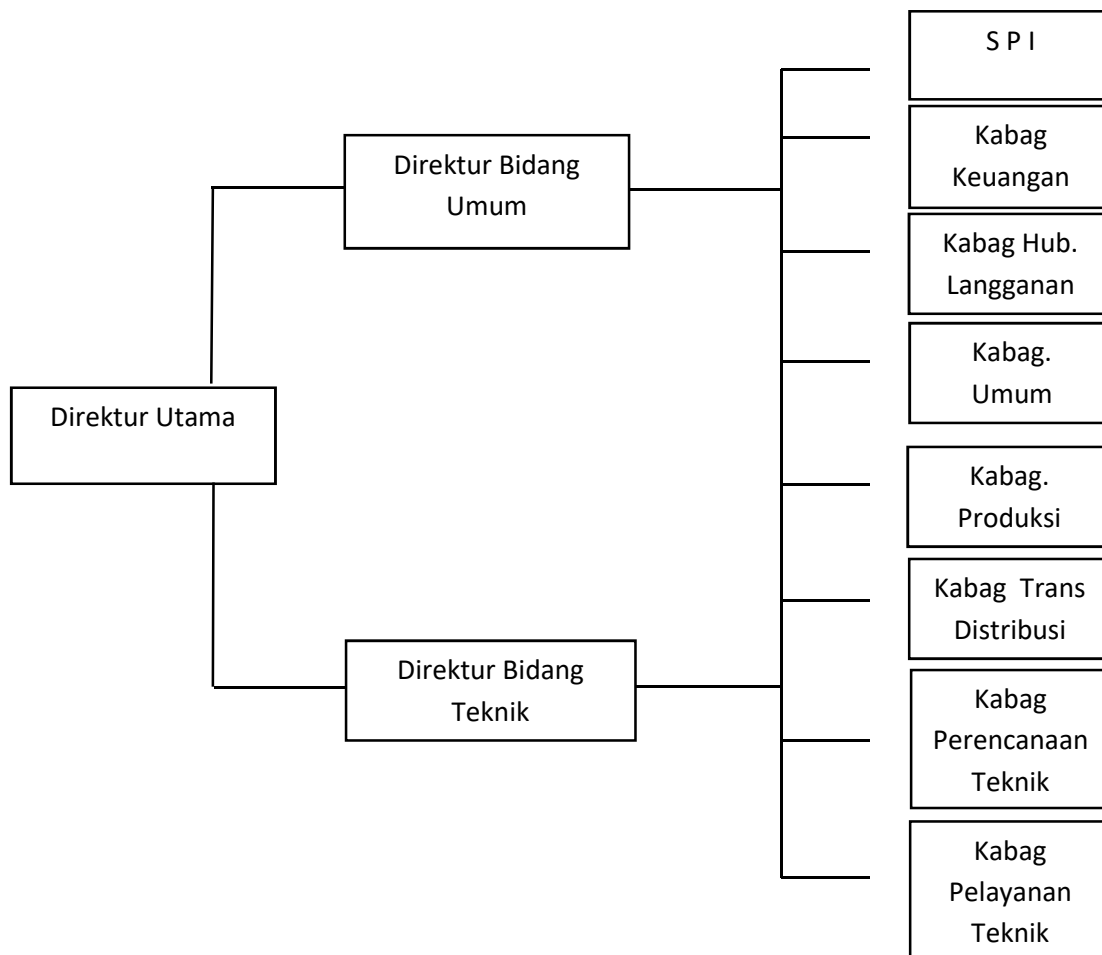
- 1) Turut serta melaksanakan pembangunan daerah. Melaksanakan pembangunan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.
- 2) Fungsi PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat di Kabupaten Gowa dan sekitarnya. Dalam rangka menjalankan fungsi tersebut, kegiatan PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa meliputi:
  - Mengolah sumber air untuk memperoleh air bersih dan menyalurkan kepada pelanggan.
  - Membangun jaringan distribusi dan transmisi dalam rangka mengoptimalkan penyaluran air bersih kepada masyarakat di wilayah kerjanya.
  - Melakukan pemeliharaan jaringan distribusi dan transmisi untuk menekan kebocoran/kehilangan.
  - Memberikan pelayanan umum/ jasa kepada masyarakat dalam rangka pemenuhan kebutuhan air bersih serta menyelenggarakan pelayanan umum.

### **3. Struktur Organisasi**

PDAM sebagai Badan Usaha Milik Daerah, dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Badan Pengawas; Keanggotaan Badan Pengawas sebanyak-banyaknya 3 (tiga) orang yang ditunjuk oleh Pemerintah Kabupaten yang pengangkatan dan

pemberhentianya ditetapkan dengan keputusan Bupati. PDAM diselenggarakan atas azas Manajemen Ekonomi Perusahaan dalam kesatuan Sistem Pembinaan Ekonomi Indonesia berdasarkan Pancasila yang menjamin kelangsungan demokrasi ekonomi yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan peningkatan alat Pendapatan Asli Daerah.

**Gambar bagan struktur organisasi**



Tugas masing-masing bagian tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

**a. Direktur**

1. Memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud dalam pasal yang ditentukan.
2. Direktur wajib memimpin dan mengelola PDAM secara professional sehingga dapat mendatangkan kontribusi pendapatan pada daerah.
3. Dalam memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut direktur mempunyai tugas sebagai berikut:
  - a) Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan perusahaan.
  - b) Merencanakan dan menyusun program kerja perusahaan 5 (lima) tahunan.
  - c) Melaksanakan dan pengelolaan kekayaan PDAM.
  - d) Melaksanakan pembinaan administrasi umum, teknik, keuangan, kepegawaian serta melaksanakan pengawasan dan pengembangan PDAM.
  - e) Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan serta kegiatan teknik PDAM
  - f) Mewakili PDAM baik didalam maupun diluar pengadilan.
  - g) Menyampaikan laporan secara berkala mengenai seluruh kegiatan PDAM kepada Bupati melalui Badan Pengawas.
  - h) Mengevaluasi kinerja PDAM
  - i) Menyelesaikan kewajiban PDAM yang menjadi tanggung jawabnya.

## **b. Direktur bidang umum**

### **1. Sistem Pengendalian Internal**

Sistem pengendalian internal merupakan suatu perencanaan yang meliputi struktur organisasi dan semua metode dan alat-alat yang di koordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan.

Tujuan Sistem Pengendalian Internal dari definisi di atas dapat kita lihat bahwa tujuan adanya pengendalian internal sebagai berikut:

- a) Menjaga kekayaan organisasi
- b) Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi
- c) Mendorong efisiensi
- d) Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

### **2. Kabag Pembukuan Keuangan mempunyai tugas**

- a) Melaksanakan administrasi dan pengelolaan keuangan PDAM. Menyusun laporan keadaan keuangan PDAM.
- b) Menyusun evaluasi pelaksanaan kegiatan Perusahaan dibidang keuangan.
- c) Menyusun rencana kerja, rencana pendapatan dan anggaran belanja PDAM.
- d) Menyusun perencanaan pendapatan dan pengeluaran PDAM.
- e) Menetapkan target pendapatan PDAM.

- f) Membuat rencana anggaran dan pendapatan tiap tahun serta rencana pembukuannya.
- g) Melaksanakan dan menyelenggarakan pemeriksaan keuangan, verifikasi dan pertanggungjawaban keuangan PDAM.
- h) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan anggaran Perusahaan dan mengoptimalkan pendapatan.
- i) Menyetorkan bagian dari laba bersih PDAM kepada Pemerintah Daerah melalui Kas Daerah setiap tahunnya sesuai ketentuan yang berlaku.
- j) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasannya.

### **3. Kabag Hubungan Langgan dan Pengaduan Pelanggan**

Bagian Hubungan Pelanggan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan Pemasaran produk dan hubungan masyarakat serta perhitungan pemakaian air penagihan pemakaian air oleh pelanggan serta pengaduan dari pelanggan. Bagian Hubungan Pelanggan terdiri dari :

- a) Menyelenggarakan dan melaksanakan pemasaran produk PDAM.
- b) Menyelenggarakan dan melaksanakan penyuluhan dan sosialisasi tentang peraturan perundang undangan yang berkaitan dengan PDAM.Melaksanakan dokumentasi hukum kegiatan PDAM.
- c) Menerima pengaduan dan laporan dari masyarakat.
- d) Menyampaikan laporan pengaduan kepada Direktur melalui Kepala Bagian Hubungan Pelanggan untuk ditindak lanjuti.



- e) Melaksanakan dan memberikan informasi kondisi sambungan rumah/pelanggan.

#### **4. Kabag Administrasi Umum, personalia dan pengadaan barang**

- a) Melaksanakan dan menyelenggarakan administrasi umum, ketatausahaan yang meliputi surat menyurat, ekspedisi, kearsipan, rumah tangga, menyusun statistik, pendataan, perjalanan dinas pimpinan perjalanan dinas pegawai dan urusan protokol.
- b) Melaksanakan urusan administrasi kepegawaian, kesejahteraan pegawai dan pembinaan staf PDAM.
- c) Menyusun dan menginventerisasi barang-barang milik Perusahaan dan aset lain milik atau kekayaan PDAM. Menyusun proses data, analisa data dan penyiapan bahan untuk Pimpinan.
- d) Melaksanakan pemeliharaan, perawatan barang-barang inventaris dan pelaporan barang-barang PDAM.
- e) Melaksanakan pengaturan pemakaian barang inventaris, pakaian dinas dan kendaraan dinas untuk operasional PDAM.
- f) Melaksanakan pengawasan dan pengamanan barang milik PDAM. Melaksanakan pengadaan/pembelian barang dan jasa yang dibutuhkan PDAM.
- g) Melaksanakan penyelenggaraan administrasi pengadaan barang, perabot, dan perlengkapan untuk kepentingan PDAM.

- h) Melaksanakan dan menyelenggarakan pembukuan, penyediaan penerimaan, penyimpanan dan distribusi pengeluaran barang. Melaporkan kegiatan secara berkala kepada atasannya.

**c. Direktur Bidang Teknik**

Di bidang teknik mempunyai tugas melaksanakan urusan di bidang teknik produksi, trans distribusi, perencanaan teknik, peralatan teknik dsb:

1. Bagian produksi teknik dan pengolahan air serta bagian laboratium
  - a) Melaksanakan penyusunan data statistik produksi dan distribusi air secara berkala.
  - b) Melaksanakan pengolahan air baku yang diproduksi Perusahaan untuk disalurkan pada pelanggan.
  - c) Melaksanakan pengendalian kualitas dan kwantitas produksi air.
  - d) Melaksanakan perawatan dan pemeliharaan bangunan sumber dan instalasi.
  - e) Melaksanakan penelitian secara berkala berdasarkan analisa laboratorium untuk mengendalikan mutu air yang memenuhi kualitas standart kesehatan.
  - f) Melaksanakan pengawasan dan pemeliharaan peralatan laboratorium.
  - g) Menyusun dan merencanakan progam peningkatan kualitas dan kuantitas air.
  - h) Menganalisa debit air dan sumber air permukaan untuk peningkatan produksi pengolahan air PDAM.

## 2. Kepala Bagian Trans Distribusi

- a) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian aliran air pada pipa transmisi, distribusi dan sambungan pelanggan.
- b) Melaksanakan survey dan pengendalian kebocoran pada pipa transmisi, distribusi dan sambungan kepada pelanggan.
- c) Melaksanakan pengawasan dan mengadakan pengecekan bangunan pada jalur transmisi dan distribusi.
- d) Melaksanakan pengecekan instalasi sambungan pelanggan serta menghimpun data sambungan pelanggan yang berada pada daerah pelayanan.
- e) Merencanakan program peningkatan pipa transmisi dan bangunan, peningkatan sistem distribusi dan perlengkapan serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat.
- f) Melaksanakan penanggulangan penyadapan liar, sambungan liar dan mengambil tindakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g) Melaksanakan pengawasan dan mengadakan pengecekan bangunan pada jalur transmisi, distribusi dan sambungan pelanggan.
- h) Melaksanakan pengawasan pemasangan atau perbaikan pada jalur transmisi, distribusi dan sambungan pelanggan.

## 3. Kepala Bagian Perencanaan Teknik mempunyai tugas:

- a) Melaksanakan pendataan dan inventarisasi sumber air baku dan air permukaan di Kabupaten Gowa yang akan diproduksi PDAM.

- b) Melaksanakan peningkatan kualitas dan kuantitas pengelolaan produk air minum secara optimal.
  - c) Melaksanakan pengumpulan data calon pelanggan untuk perencanaan pengembangan pelayanan air minum.
  - d) Melaksanakan pengawasan pelaksanaan pemasangan dan atau rehabilitasi sistem penyediaan air minum.
  - e) Merencanakan dan melaksanakan program pengembangan sistem transmisi maupun rehabilitasi.
  - f) Melaksanakan pengawasan pelaksanaan pekerjaan pengembangan maupun rehabilitasi sistem dan pelayanan sambungan kepada pelanggan.
4. Kepala Bagian Peralatan Teknik mempunyai tugas
- a) Menyelenggarakan pembuatan dan perawatan alat-alat teknik perbengkelan.
  - b) Melaksanakan pengawasan pemasangan dan atau perbaikan peralatan teknis perbengkelan memberikan bimbingan teknis kepada petugas lapangan tentang penggunaan peralatan teknik perbengkelan.
  - c) Melaksanakan pengujian, perbaikan, perawatan dan penyimpanan meter air.
  - d) Melaksanakan pengawasan dan perawatan serta pendataan peralatan meter air dalam rangka tertin administrasi , pemelitan dan standarisasi.
  - e) Mengadakan pengujian terhadap alat-alat teknik perbengkelan .

- f) Melaksanakan perawatan dan perbaikan Mekanikal dan Eletrikal sesuai ketentuan Perusahaan Menghimpun dan menyusun data kondisi Mekanikal dan Eleltikal .
- g) Melaksanakan pengawasan pelaksanaan dan pemasangan / perbaikan Mekanikal dan Elektrika.

#### **d. Cabang Perusahaan**

Cabang Perusahaan melaksanakan tugas pokok dan fungsi PDAM untuk melaksanakan tugas sebagaimana peraturan Kementerian Dalam Negeri dalam Undang-undang No.2 Tahun 2007 mengenai struktur PDAM. Perusahaan mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Mengadakan koordinasi dengan semua bagian agar dicapai hasil kerja yang efektif dan efisien.
2. Melaksanakan pembinaan, pengendalian dan mengevaluasi kegiatan Cabang Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Merencanakan dan menyusun mengenai pengembangan pelayanan Cabang Perusahaan ke Unit Kecamatan.
4. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan administrasi keuangan Cabang Perusahaan.
5. Melaksanakan teknik operasional didaerah kerjanya.
6. Melaksanakan pembinaan dibidang pelayanan pada unit untuk kecamatan.

#### **e. Cabang Perusahaan**

Cabang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa ada beberapa unit yaitu :

1. Unit IPA TOMPOBALANG
2. Unit IPA PANDANG PANDANG
3. Unit IKK MALINO
4. Unit IKK BAJENG
5. Unit IKK BORONGLOE
6. Unit IKK PARANGLOE
7. Unit IKK PATTALASSANG
8. Unit IKK BAROMBONG

#### **B. Program Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang**

##### **Kabupaten Gowa**

Dalam rangka mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan, PDAM Tirta Jeneberang membuat program kerja dan rencana kerja yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Program dan rencana kerja tersebut sesuai dengan bidang-bidang yang ada didalam PDAM yaitu meliputi bidang pemasaran, bidang operasional, bidang keuangan, dan bidang sumber daya manusia. Berikut ini rincian program kerja PDAM yang telah disusun untuk tahun 2012-2016.

1. Program dan Rencana Kerja Perusahaan Bidang Pemasaran Kegiatan-kegiatan yang dilakukan PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa untuk meningkatkan pemasaran antara lain:

- a) Ketepatan waktu pemasangan Sambungan Rumah bagi calon pelanggan.
- b) Kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap dari pengaduan pengaduan dari pelanggan.
- c) Sosialisasi tentang tarif air dan prosedur menjadi pelanggan.
- d) Sosialisasi tentang manfaat dan kualitas air minum Meningkatkan dan memperbaiki pelayanan terhadap konsumen.
- e) Memberikan informasi yang jelas dan dapat dimengerti sehingga masyarakat ikut merasa memiliki dan memelihara setiap sarana dan prasarana PDAM serta mematuhi peraturan yang ada.
- f) Menjamin kepastian hukum yang sesuai dengan apa yang telah dikemukakan kepada masyarakat, misalnya memberikan kualitas dan kuantitas persyaratan yang telah ditentukan kepada masyarakat, mencari jalan keluar terhadap permasalahan-permasalahan PDAM.

## 2. Program dan Rencana Kerja Perusahaan Bidang Operasional

Dalam bidang pelayanan dan operasional teknis diperlukan penanggulangan atau menekan tingkat kebocoran air dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Melengkapi peralatan-peralatan deteksi kebocoran.
- b) Menyebarkan formulir untuk mengetahui sambungan teknis sambungan rumah setiap pelanggan.
- c) Mengoptimalkan jaringan dan instalasi-instalasi yang sudah ada.
- d) Pengadaan bak klorinasi untuk pelaksanaan pemeriksaan air.

- e) Melengkapi peralatan laboratorium untuk mendukung pemeriksaan kualitas air.
- f) Pemeliharaan bangunan dengan memperbaiki rumah genzet.
- g) Interkoneksi jaringan pipa transmisi dan distribusi.
- h) Pengadaan Motor Pompa dan Generator sesuai dengan sumber air yang ada.

### 3. Program Dan Rencana Kerja Bidang Sumber Daya Manusia

Program dan rencana kerja dibidang sumber daya manusia sebagai berikut:

- a) Mengembangkan dan melaksanakan system pengelolaan pegawai, misalnya perencanaan dan perkiraan pegawai, administrasi pegawai (rekrutmen pegawai baru yang profesional untuk meningkatkan pengelolaan perusahaan, penilaian kerja pegawai dan jenjang karir.
- b) Mengembangkan kapasitas tenaga kerja PDAM, pegawai mempunyai kemampuan yang sesuai dengan perusahaan komersial.
- c) Mengembangkan budaya yang berorientasi pada pelayanan diantara pegawai PDAM.
- d) Mengembangkan dan melaksanakan progam insentif untuk karyawan yang mempunyai prestasi bekerja yang baik.
- e) Mengembangkan dan melaksanakan standar untuk kompetensi.

### 4. Prosedur Pemasangan Sambungan Baru

- a. Syarat menjadi pelanggan

Ada syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh masyarakat bila ingin menjadi pelanggan PDAM. Syarat tersebut terdiri dari 2 hal



yaitu syarat administrative dan syarat teknis, syarat administrative antara lain menyerahkan fotocopy KTP/KK, mengisi blangko pendaftaran, dan membayar biaya pendaftaran. Sedangkan syarat teknisnya meliputi lokasi pelanggan terjangkau dari jaringan pipa PDAM, tekanan air sampai kepelanggan baik/memungkinkan., serta termasuk dalam peta situasi yang diajukan untuk dipasang sambungan.

b. Prosedur pemasangan sambungan baru

Dalam pemasangan prosedur sambungan baru ada beberapa tahap yang harus dilalui yaitu:

- 1) Mengisi surat permohonan lengkap disertai dengan fotocopy KK/KTP.
- 2) PDAM melakukan survey kepada calon pelanggan. Hasil survey tersebut digunakan sebagai dasar pembuatan gambar/denah dan perhitungan rencana anggaran biaya.
- 3) PDAM memanggil colan untuk pelanggan menandatangani surat perjanjian dan pernyataan serta membayar biaya pemasangan sesuai kesepakatan.
- 4) Pemasangan sambungan baru.
- 5) Satu bulan setelah pemasangan, pelanggan membayar rekening air dan biaya pemasangan (kalau diangsur) diloket yang telah ditunjuk.

c. Ketentuan Sanksi dan Keterlambatan Pembayaran

- 1) Keterlambatan membayar rekening air pada tanggal yang telah ditentukan / lebih tanggal 20 bulan yang bersangkutan konsumen/pelanggan dikenakan denda sesuai apa yang sudah ditentukan oleh pihak PDAM.
- 2) Jika batas waktu yang telah ditentukan tersebut diatas, terhitung sejak diterbitkannya surat keputusan tersebut tidak ada penyelesaian bulan ke 3 (tiga) aliran air minum diputus/dicabut Bagi pelanggan yang mengambil air sebelum meter, merusak aliran pipa dinas, mengalirkan air kepersil lain akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Kehilangan meter air karena sengaja/ tidak sengaja/ kelalaian pelanggan maka pelanggan dikenakan biaya penggantian meter air sesuai dengan harga meter air pada saat kehilangan.

d. Pelanggan Dilarang

- 1) Merusak dan merubah jaringan air minum sebelum meter air. Merusak, melepas, memindahkan dan atau merubah jalannya meter air dengan cara bagaimanapun.
- 2) Menghubungkan jaringan pipa air minum ke pipa persil tanpa melalui meter air secara tidak resmi.
- 3) Memasang pompa penyedot air langsung kepada jaringan pipa persil. Melakukan pemutusan segel pada meter air. Mengalirkan air ke persil yang lain.

## **C. Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang**

### **Kabupaten Gowa**

#### **1. Efektivitas**

Efektivitas dapat digunakan sebagai salah satu indikator untuk melihat apakah kinerja suatu organisasi itu baik atau buruk. Dalam hal ini efektivitas diukur dari perbandingan antara target yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut dengan hasil yang telah dicapai. Apabila hasil yang dicapai organisasi telah sesuai dengan target yang ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif, sedangkan jika hasil yang dicapai oleh organisasi belum sesuai dengan target yang ditentukan maka organisasi tersebut belum efektif. Seperti yang diungkapkan oleh bapak direktur sebagai berikut:

”...berbicara tentang efektivitas, kami selaku pihak PDAM telah melakukan pelayanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan Standar Operasional Pelayanan yang ada.”(wawancara HK, 28 November 2017)

Berdasarkan kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa pihak PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa telah memberikan atau melakukan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Hal ini terbukti dengan dilakukannya pelayanan yang sesuai dengan Standar Operasional Pelayanan sehingga menghasilkan pelayanan yang lebih efektif. Adapun hasil wawancara hasil dari teknisi :

“... kami selaku teknisi pdam selalu berusaha semaksimal mungkin dalam perbaikan kualitas kinerja kepada masyarakat agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan efektif.”(wawancara IR, 29 November 2017)

Hal ini senada dengan staf bidang umum :

“...dalam hal efektivitas kinerja kami tiap tahunnya di evaluasi atau di audit oleh BPKP mulai dari efisiensi penagihan, sampai kualitas air.” (wawancara WM, 28 November 2017)

Berdasarkan kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa Efektivitas dibidang teknis para karyawan selalu berupaya agar meningkatkan kinerja. Hal ini karena setiap tahunnya dilakukan evaluasi atau di audit setiap kinerja karyawan sehingga untuk menciptakan efektivitas kinerja dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan staf lain menambahkan bahwa :

“... mengenai hal ini memang kami selaku pihak yang bertanggung jawab selalu berupaya maksimal untuk mengutamakan pelayanan prima terhadap pelanggan baik dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang” (wawancara IM, 28 november 2017)

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kinerja dari pihak PDAM Tirta Jeneberang sudah efektif ditandai dengan pelayanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan Standar Operasional Pelayanan. Hal ini terbukti dari wawancara dengan salah seorang pelanggan :

“...menurut saya kinerja PDAM sudah efektif ditandai dengan kualitas air yang baik dan distribusi air yang lancar.”(wawancara, DR 29 November 2017)

Senada dengan wawancara diatas adapun tanggapan pelanggan bahwa:

“...sejauh ini pelayanan yang diberikan kepada PDAM sudah baik karena jumlah tagihan air saya sesuai dengan terpakai.” (wawancara M, 29 November 2017)

Berdasarkan hasil kutipan wawancara diatas dapat diketahui bahwa efektivitas kinerja PDAM sudah dilakukan dengan baik dilihat dari semua hasil wawancara

diatas menunjukkan bahwa pelayanan PDAM sudah efektif yang ditandai dengan pelayanan yang sesuai SOP, pelayanan yang selalu berusaha semaksimal mungkin dan selalu di evaluasi oleh BPKP guna meningkatkan efektivitas kinerja PDAM. Adapun perbedaan persepsi muncul dari salah seorang pelanggan yang mengeluhkan tentang kualitas air dan distribusi yang disebabkan oleh pengendapan air di ujung pipa PDAM yang lokasi berdekatan dengan rumah pelanggan.

## **2. Produktivitas**

Filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (the will) dan upaya (effort) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang. Secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran (output) atau hasil (input) organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dan masukan. Menaikan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran (output) yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu. Produktivitas dipandang sebagai penggunaan yang lebih intensif terhadap sumber-sumber konverensi seperti tenaga kerja dan mesin yang jika diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan atau efisiensi. Hakekatnya, melalui produktivitas manajemen dan para penentu kebijakan mengarahkan efektivitas dan pelaksanaan organisasi perseorangan secara menyeluruh, yang mencakup sedikit gambaran jelas seperti

tidak adanya rintangan dan kesulitan tingkat pembalikan, ketidak hadiran dan bahkan kepuasan pelanggan. Berikut pemaparan para informan:

“... guna meningkatkan produktivitas karyawan kami menerapkan tolak ukur kinerja di setiap bidang seperti persoalan kehadiran atau absensi, kecepatan menyelesaikan persoalan dan ketepatan menyelesaikan persoalan. Hal tersebut adalah dalam rangka memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.(wawancara, HK 28 November 2017)

Dari hasil wawancara diatas dengan salah satu narasumber menunjukkan bahwa dalam meningkatkan produktivitas PDAM dilakukan dengan pengukuran absensi, kecepatan menyelesaikan masalah dan ketepatan menyelesaikan masalah. Adapun wawancara dengan Staf Bidang Umum tentang produktivitas PDAM menyatakan bahwa:

“... selama ini mengenai produktivitas dari PDAM sendiri telah mengalami peningkatan dari tahun-ketahun . ini bisa dilihat pada grafik pertumbuhan pelanggan PDAM Tirta Jeneberang Tahun 2016 pada grafik tersebut dapat dilihat bahwa ditahun 2016 jumlah pelanggan telah mencapai 35.000 orang pelanggan dengan demikian produktivitas PDAM juga mengalami peningkatan baik kualitas maupun kuantitas.” (wawancara WM, 28 November 2017)

Pendapat yang sama dari informan bahwa :

“... memang dari tahun ketahun kami mengalami peningkatan karena banyaknya juga perumahan-perumahan yang membutuhkan air bersih, sehingga kami juga agak sibuk dengan pekerjaan sambungan ke tempat-tempat lain.” (wawancara IS, 28 November 2017)

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pada PDAM Tirta Jeneberang dari segi kuantitas dan kualitas terus mengalami peningkatan. Dari hasil pengamatan dilapangan memang terlihat bahwa masyarakat saat ini banyak yang telah menggunakan jasa PDAM sebagai sumber kebutuhan akan air. Baik

yang digunakan sebagai kebutuhan rumahan maupun kebutuhan yang lain.

Adapun wawancara dari Staf Bidang Teknik :

“... ya setiap hari kita kerja semuanya punya job masing-masing dan juga semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan sejauh ini dapat dilaksanakan. Arahan pimpinan juga kadang mengenai efisiensi kerja dari bawahannya jadi mengenai produktivitas sejauh ini berjalan baik.”(wawancara IR, 28 November 2017)

Dari hasil kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa produktivitas kinerja staf atau pegawai PDAM Tirta Jeneberang telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari wawancara diatas yang menjelaskan mengenai bagaimana pimpinan mengarahkan bawahan dalam melihat produktivitas kerja yang dikerjakannya.

Berdasarkan hasil wawancara diatas mengenai manajemen kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa ditinjau dari produktivitas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kinerja PDAM Tirta Jeneberang sudah baik atau telah dilakukan dengan maksimal. Adapun keluhan-keluhan masyarakat telah diatasi satu persatu. Dalam produktivitas kinerja pegawai PDAM segala posisi jabatan memiliki peranan tertentu yang diarahkan oleh pimpinan atau direktur PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa. Oleh karena itu dalam menjalankan atau memaksimalkan produktivitas tersebut arahan pimpinan sangat dirasa perlu untuk ditindak lanjuti oleh segenap pegawai yang ada.

### **3. Efisiensi**

Efisiensi dalam lingkungan kerja merupakan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sesuatu. Karyawan dan manager atau direktur yang efisien akan menyelesaikan pekerjaan secepat mungkin sedangkan karyawan

dan manager yang tidak efisien menggunakan waktu yang sangat lama. Berikut hasil wawancara dengan informan terkait efisiensi kerja pegawai PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa yang mengatakan bahwa :

“... sudah tidak ada lagi pencatatan manual itu semua sudah dipoto melalui by android yang terintegrasi dengan system yang dikeluarkan oleh BPKD terkait dengan daeling system, baca meter, pengaduan dan hal- hal yang berkaitan dengan PDAM.”(wawancara HK, 28 November 2017)

Hal ini senada dengan hasil wawancara diatas tentang Efisiensi PDAM yang diungkapkan oleh narasumber di bawah ini:

“... kami sudah tidak lagi melakukan pencatatan meteran secara manual di rumah-rumah pelanggan karena sudah dimudahkan dengan cara di foto melalui android yang terhubung dengan system PDAM.”(wawancara, WM 28 November 2017)

Dari hasil wawancara diatas dengan salah satu narasumber yang menunjukkan bahwa efisiensi kinerja PDAM sudah baik. Hal ini ditandai dengan penerapan system berbasis aplikasi yang memudahkan karyawan PDAM dalam melaksanakan tugasnya. Adapun hasil wawancara berikut terkait efisiensi kinerja PDAM oleh Direktur yang mengatakan bahwa:

“... pada dasarnya kami sudah menetapkan target baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang, tetapi kami juga mengakui bahwa hal tersebut belum dapat kami lakukan sepenuhnya, hal ini dikarenakan berbagai sebab dan salah satunya adalah keterbatasan alat yang saat ini kami miliki.”( wawancara HK, 28 November 2017)

Adapun hasil wawancara dengan Staf Bidang Umum terkait efisiensi kinerja PDAM yang menyatakan bahwa:

“... dalam meningkatkan efisiensi kinerja kami dilapangan ketika ada masalah yang terjadi ditangani oleh tim transmisi dan distribusi yang dipimpin oleh 2 kepala bidang dan 1 kasubag. Jika terjadi kerusakan yang besar kami menurunkan tim dalam jumlah yang besar”(wawancara WM, 28 November 2017)



Hal ini dibenarkan oleh Staf lain yang mengatakan bahwa:

“... untuk beberapa kejadian yang kami hadapi PDAM Tirta Jeneberang mengatasi masalah dilakukan secepat mungkin gunanya tetap menjaga kepercayaan pelanggan. Oleh karenanya ketika terjadi masalah dilapangan misalnya ada kebocoran begitu telah dilaporkan kami langsung terjunkan petugas ketempat yang dilaporkan tersebut.”  
(wawancara IS, 29 september 2017)

Dari hasil kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa diketahui dalam mengatasi masalah dilakukan secepat mungkin sebagaimana kinerja perusahaan secara langsung ditangani tanpa harus menunggu penanganan dari pusat.

“... dilihat dari efisiensi bahwa tidak gampang kami untuk secara cepat untuk mengatasi masalah tersebut, akan tetapi kami selalu berupaya semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan pelanggan agar terwujudnya tujuan bersama.”(wawancara IR, 29 November 2017)

Seperti di ungkapkan diatas dengan karyawan PDAM terkait efisiensi kinerja PDAM yang menunjukkan bahwa pihak PDAM selalu berusaha semaksimal mungkin dalam meningkatkan efisiensi kinerja. Berikut wawancara dengan salah satu pelanggan PDAM terkait efisiensi yang mengatakan bahwa:

“... menurut saya melihat dari efisiensi biaya dan waktu itu sudah sesuai dengan peraturannya yang berlaku sehingga tidak ada beban biaya tambahan (pungli) yang memberatkan.”(wawancara M, 29 November)

Dari hasil kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa efisiensi kinerja PDAM sudah baik yang ditandai dengan penerapan system berbasis aplikasi yang memudahkan kinerja karyawan di kantor, penyelesaian masalah yang cepat dan tepat serta pelayanan dari segi biaya dan waktu.

#### **4. Kepuasan**

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pegawai yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak.

Hasil wawancara dengan masyarakat setempat mengenai kepuasan pelanggan yang menyatakan bahwa:

“ ... saya kira pelayanannya masih kurang memuaskan karena masih ada air yang macet yang tidak sesuai waktunya mengalir adapun biasa mengalir airnya juga keruh” (wawancara DR, 28 November 2017)

Selain belum menjangkaunya pelayan PDAM ke berbagai daerah di kabupaten Gowa, ternyata kualitas air menjadi masalah tersendiri bagi pelanggan, hal ini tentu menjadi pekerjaan bagi PDAM Tirta Jeneberang untuk mengatasi hal tersebut. Sementara itu salah salah seorang pelanggan juga menyatakan pendapatnya bahwa:

“... saya sudah mengeluhkan pelayanan kepada petugas, tapi kayak tidak peduli malahan disuruh menunggu padahal kami selalu membayar tagihan air setiap bulannya. Kalau tagihan air tidak dilupa sedangkan pelayanan kepada masyarakat diabaikan saja, tentu saja pelanggan yang dirugikan.” (wawancara N, 29 November 2017 )

Senada dengan wawancara diatas terkait kepuasan kinerja PDAM, hal yang sama di ungkapkan oleh pelanggan PDAM yang mengatakan bahwa:

“... saya kira masih kurang efektif pelayanan dari PDAM karena pelayanan dikantor masih kurang profesional dan sangat tidak memuaskan jika dilihat segi kualitas air yang keruh, dan jauh berbeda dengan apa yang telah ditetapkan.” (wawancara DR, 29 November 2017)

Selain itu adapun tanggapan lain dari Masyarakat bahwa:

“... menurut saya pelayanan di kantor terkadang tidak puas karena penyelesaiannya berbelit belit masih menunggu arahan dari pimpinan.”(wawancara M, 29 november 2017)

Dari hasil wawancara diatas dengan pelanggan PDAM terkait Kepuasan Kinerja PDAM menunjukkan bahwa beberapa pelanggan mengelukan kinerja dari PDAM terkait air keruh, pelayanan yang berbelit-belit. Selanjutnya wawancara dengan Staf terkait kepuasan kinerja PDAM yang mengatakan bahwa:

“...Sejauh ini kami rasa kepuasan masyarakat terhadap kinerja kami sudah baik, namun terkadang ada masalah terkait kebersihan air yang disebabkan oleh ujung pipa PDAM berdekatan dengan rumah pelanggan namun hal tersebut jarang terjadi.”(wawancara IS, 28 November 2017)

Mengenai wawancara tersebut bahwa keluhan para pelanggan menjadi bukti bahwa pelayanan PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa masih perlu ditingkatkan lagi, sehingga diketahui bahwa masyarakat belum puas dengan sikap dan tanggapan yang diberikan oleh pihak PDAM. Masyarakat merasa apa yang mereka keluhkan tidak segera ditindak lanjuti oleh pihak-pihak PDAM. Oleh sebab itu pihak PDAM masih perlu meningkatkan responsif terhadap masyarakat agar puas dengan pelayanan yang diberikan.

## **5. Keahlian**

Keahlian atau disebut adalah praktik pemahaman, pengembangan dan penyebaran orang-orang dan keterampilan yang mereka miliki. Keterampilan yang bisa terimplementasikan dengan baik akan bisa mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan atas peran kerja tertentu, keterampilan riil setiap orang karyawan, dan adanya kesenjangan antara keduanya. Manajemen keahlian akan memberikan pendekatan yang terstruktur dalam

mengembangkan keterampilan kolektif dan individu, serta menyediakan kosakata yang sama dalam mendiskusikan keahlian.

Agar bisa bermanfaat, manajemen keahlian harus dilangsungkan secara berkelanjutan, dengan penilaian terhadap individu dan memperbarui catatan kompetensi mereka secara teratur. Pembaruan ini harusnya dilangsungkan sama seringnya seperti tinjauan rutin dari tataran manajer, dan pastinya ketika rangkaian keterampilan sang karyawan telah berubah. Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran. Hal itu merupakan kemampuan yang bisa di pindahkan dari satu orang ke orang yang lainnya. Dan cara terbaik untuk mengajarkan sebuah keahlian ialah dengan memecahkan suatu keahlian tersebut menjadi beberapa langkah. Dan kemudian akan disusun kembali oleh masing-masing individu, dan untuk mengetahui keahlian dengan pasti ialah dengan praktik.

Hasil wawancara dengan direktur mengenai keahlian menyatakan bahwa:

“... saya rasa kami sudah menempatkan karyawan kami sesuai keahlian masing seperti pada bagian keuangan kami merekrut sarjana ekonomi dan teknisi yang diisi oleh sarjana teknik, serta kami juga menyeleksi mereka untuk menyesuaikan kebutuhan yang ada dikantor PDAM.”(wawancara HK, 28 November 2017)

Adapun wawancara dengan Staf Bidang Teknik berikut terkait Keahlian kinerja PDAM yang mengatakan bahwa:

“... penambahan pengetahuan juga kami berikan dalam hal pelayanan yang berhubungan dengan pelanggan seperti pelayanan dalam kantor, pengaduan, dan perizinan pelanggan baru.”(wawancara WM, 28 November 2017)

Dalam kesempatan wawancara dengan Staf Bidang Umum terkait Keahlian kinerja PDAM yang mengatakan bahwa:

“... sejauh ini pihak kami berusaha untuk memberikan pelayanan yang maksimal. Terkait keahlian karyawan sudah sering dilakukan pelatihan terkait penanganan teknis di lapangan. Memang benar potensi keahlian karyawan banyak macam ada yang langsung memahami arahan tetapi ada juga yang masih perlu pembinaan.” (wawancara IR, 29 November 2017)

Berdasarkan kutipan wawancara diatas menunjukkan bahwa dalam hal keahlian para karyawan diberikan atau dibekali pengalaman tentang bagaimana pelayanan kepada masyarakat. Selain itu juga para karyawan diberikan atau diikutkan dalam bentuk pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan kinerjanya sehingga dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Sejalan dengan pendapat narasumber diatas selaku Staf PDAM, narasumber berikut terkait Keahlian kinerja PDAM yang mengatakan bahwa:

“... dalam peningkatan pengetahuan kami kemarin-kemarin dilatih selama 2 tahun yang bekerja sama dengan jepang mulai dari bidang laboratium, transmisi distribusi, manajemen dan keuangan.” (wawancara, DA, 28 November 2017)

Menyambung pendapat narasumber diatas selaku direktur, adapun wawancara dengan narasumber berikut terkait Keahlian kinerja PDAM yang mengatakan bahwa:

“... kalau pelatihan internal kami sudah dilatih tiap tahunnya oleh DPD Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (PERPAMSI), sehingga bisa menambah pengetahuan dan keahlian karyawan.”(wawancara HK, 28 November 2017)

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber terkait dengan Keahlian kinerja PDAM yang menunjukkan bahwa dalam hal keahlian, pegawai PDAM tirta jeneberang telah memiliki keahlian di setiap bagian yang di tandai dengan beberapa wawancara salah satunya pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh DPD PERPAMSI dan dilatih oleh perwakilan jepang di setiap bagian dalam PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa.

#### **D. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa Dalam Penyediaan Air Bersih**

Kebutuhan akan air bersih termasuk kebutuhan dalam sektor publik dan merupakan bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah. PDAM sendiri sebagai salah satu instansi pemerintah yang berbentuk BUMD lazimnya memiliki misi untuk memberikan pelayanan publik yang optimal pada bidang yang langsung berhubungan dengan kesejahteraan rakyat. Sebagai instansi yang berbentuk BUMD, disamping memiliki misi bagi pelayanan publik, PDAM kadang-kadang diberi tugas sebagai salah satu komponen yang menggerakkan perekonomian daerah, memberikan atau membuka kesempatan kerja, dan sekaligus diharapkan mampu memberikan kontribusi sebagai salah satu komponen bagi pemasukan kas daerah dari keuntungan yang diperolehnya.

##### **1. Faktor Pendukung Kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa**

###### **a. Aspek Ekonomi**

Aspek ekonomi sebagai faktor pendukung manajemen kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa terdiri dari beberapa bagian, yaitu :

###### **1) Pola pemakaian air pelanggan cukup tinggi**

Pola pemakaian air dari pelanggan yang cukup tinggi membuat kinerja PDAM semakin baik, hal ini dikarenakan untuk mencukupi kebutuhan air dari pelanggan maka PDAM dituntut untuk

meningkatkan kinerjanya baik dari segi teknis maupun operasional guna memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan direktur PDAM, yang menyatakan :

“... Rata-rata konsumen dalam memakai air cukup tinggi, inilah yang menyebabkan kami dituntut untuk bekerja keras dalam rangka memenuhi pola konsumsi air dari pelanggan, dan terus terang hal tersebut menjadi pendorong kami untuk terus bekerja demi kepuasan pelanggan”(wawancara WM, 28 November 2017)

Hal ini juga diperkuat dari Staf PDAM yang dalam kesempatan wawancaranya menyatakan :

“... Pemakaian Rata-rata konsumen di sini cukup tinggi, saya lihat rata-rata pemakaian konsumen jarang yang menurun pembayarannya, hal ini tentu menyenangkan kami tetapi juga mendorong kami untuk memberikan pelayanan yang lebih baik lagi.” (wawancara DA, 28 november 2017)

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa faktor ekonomi menjadi pendorong dari kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam menyediakan air bersih kepada masyarakat atau pelanggan.

## 2) Tingginya Kebutuhan Masyarakat

Kebutuhan masyarakat kabupaten gowa terhadap air bersih cukup tinggi. Hal Ini disebabkan karena air bersih termasuk kebutuhan dasar masyarakat. Sedangkan untuk mendapatkan air bersih yang layak konsumsi masih cukup sulit didapatkan , mengingat kondisi wilayah yang cenderung kering dan tandus. Oleh sebab itu sebagian besar masyarakat menggunakan air dari PDAM untuk mencukupi kebutuhan air sehari-hari. Kebutuhan masyarakat akan



air bersih yang cukup tinggi ini, akan mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap air bersih itu sendiri.

Hal ini terungkap wawancara dengan Direktur Utama PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa menyatakan bahwa :

”...kondisi geografis kami yang terbukti sebenarnya menjadi potensi besar bagi kami karena masyarakat akan membutuhkan air bersih untuk konsumsi sehari-hari, ini menjadi tugas kami untuk menyediakan air walaupun kami juga berupaya secara sosial untuk memberikan gratis kepada masyarakat yang benar-benar membutuhkannya dalam kondisi-kondisi tertentu” ( wawancara HK, 28 November 2017).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) selaku Badan Usaha Milik Daerah yang mempunyai tugas melakukan pelayanan air bersih kepada masyarakat sehingga diperlukan upaya untuk mengantisipasi penambahan sambungan rumah dengan peningkatan kapasitas produksi air. Daya beli masyarakat terhadap air bersih yang semakin meningkat akan berdampak pada kemampuan sumber air baku yang harus disediakan oleh PDAM dan ini menjadi pendukung bagi PDAM untuk meningkatkan kinerjanya bagi masyarakat.

#### b. Aspek Sumber Daya

Aspek sumber daya dari sisi masyarakat adalah potensi jumlah penduduk di Kabupaten Gowa. Cakupan pelayanan juga merupakan indikator keberhasilan PDAM dalam melayani kebutuhan air bersih masyarakat. Jumlah penduduk, Kabupaten Gowa menurut BPS tahun 2017, memiliki jumlah penduduk 1.394.480 jiwa dan sebanyak 16.891 merupakan pelanggan PDAM, hal ini tentu menjadi potensi yang besar bagi PDAM dalam rangka meningkatkan jumlah pelanggannya.

Hal ini diketahui dari hasil wawancara dengan Staf Bidang Umum PDAM

Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa yaitu:

“... Saat ini antara cakupan pelanggan kami dengan jumlah penduduk Kabupaten Gowa masih jauh hanya sekitar, yang hanya mencapai 30%, hal ini menjadi faktor pendorong kami untuk terus meningkatkan pelayanan untuk meningkatkan jumlah pelanggan kami.” (wawancara WM, 28 November 2017).

Dalam rangka untuk meningkatkan minat calon pelanggan maka PDAM

Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa memberikan berbagai kemudahan bagi calon pelanggan baru, hasil wawancara dengan Staf, dalam wawancaranya menyatakan :

“... Ada syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh masyarakat bila ingin menjadi pelanggan PDAM. Syarat tersebut terdiri dari 2 hal yaitu syarat administratif dan syarat teknis, syarat administratif antara lain menyerahkan fotocopy KTP, mengisi blangko pendaftaran, dan membayar biaya pendaftaran. Sedangkan syarat teknisnya meliputi lokasi pelanggan terjangkau dari jaringan pipa PDAM, tekanan air sampai kepelanggan baik/memungkinkan., serta termasuk dalam peta situasi yang diajukan untuk dipasang sambungan.” (wawancara DA, 28 November 2017).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka faktor pendorong dari sisi ekonomi adalah potensi penduduk yang masih cukup besar, sehingga hal tersebut menjadi pendukung yang dapat meningkatkan kinerja PDAM.

## **2. Faktor Penghambat Kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa**

### **a. Keterbatasan Sarana dan Prasarana**

Selain faktor SDM, keterbatasan sarana dan prasarana juga yang menghambat kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam rangka memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat, sarana dan prasarana yang kurang memadai akan berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Sarana dan prasarana yang diperlukan

untuk produksi dan distribusi air, seperti keterbatasan sumber air yang dikelola oleh PDAM dan masih terbatasnya beberapa peralatan yang dimiliki sehingga akan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas air yang diproduksi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Hasil wawancara dengan Bapak Direktur mengenai keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki PDAM:

”... kesulitan yang kami hadapi terutama di kantor-kantor unit keterbatasan alat seperti watertreatment, hanya berkapasitas kecil, padahal ini sangat penting sekali untuk wilayah pelayanan yang cukup luas seperti ini belum memadai.” (wawancara HK, 28 November 2017).

Kurangnya peralatan akan mempengaruhi kualitas air yang didistribusikan kepada masyarakat, khususnya pada saat musim penghujan. Karena saat musim penghujan biasanya sumber air yang dikelola oleh PDAM terkena luapan air sehingga menjadi banjir dan keruh. Ini akan mengakibatkan masyarakat kurang puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM, karena kualitas air kurang baik. Sedangkan ketika musim kemarau, debit air di setiap sumber air akan turun, hal ini akan menyebabkan pelayanan air harus dilakukan secara bergilir. Untuk itu diperlukan penambahan sumber air untuk menambah produksi air yang akan didistribusikan kepada masyarakat.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

- 1 Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan mengenai kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam kegiatan penyediaan air bersih tersebut maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu manajemen kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam segi efektivitas sudah dilakukan dengan baik dan pelayanannya telah dilakukan sesuai standar operasi pelayanan, walaupun masih terdapat keluhan mengenai kualitas air yang didistribusikan ke pelanggan. Selain itu, dari segi produktivitas sudah dilakukan dengan maksimal, berbagai keluhan masyarakat telah diatasi satu persatu. Efisiensi kinerja PDAM juga sudah baik, ditandai dengan penerapan system berbasis aplikasi yang memudahkan kinerja karyawan di kantor dan pelayanan yang cepat dan tepat dari segi biaya dan waktu. PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa juga memiliki tenaga-tenaga ahli dan sering mengikuti berbagai pelatihan yang diadakan oleh DPD PERPAMSI dengan instruktur yang berasal dari luar negeri. Namun, masyarakat belum puas terhadap kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa. Sehingga, kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa harus lebih responsif terhadap keluhan-keluhan dari masyarakat agar masyarakat puas dengan pelayanan yang diberikan.

2 Adapun Faktor Pendukung yaitu, aspek ekonomi sebagai faktor pendukung manajemen kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa yang pola pemakaian air dari pelanggan cukup tinggi membuat kinerja PDAM semakin baik, hal ini dikarenakan untuk mencukupi kebutuhan air dari pelanggan maka PDAM dituntut untuk meningkatkan kinerjanya baik dari segi teknis maupun operasional guna memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu faktor penghambat yaitu, keterbatasan sarana dan prasarana yang menghambat kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam rangka memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat, sarana dan prasarana yang kurang memadai akan berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Sarana dan prasarana yang diperlukan untuk produksi dan distribusi air, seperti keterbatasan sumber air yang dikelola oleh PDAM dan masih terbatasnya beberapa peralatan yang dimiliki sehingga akan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas air yang diproduksi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam kegiatan penyediaan air bersih tersebut, jika dilihat dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur manajemen kinerja, yaitu efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan dan keahlian, maka dapat dikatakan kinerja PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa belum maksimal. Untuk itu, peneliti mencoba memberikan beberapa saran atau rekomendasi sebagai bahan

masukan dan pertimbangan bagi PDAM Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Beberapa saran tersebut, yaitu :

1. Efektivitas kinerja PDAM perlu ditingkatkan dengan cara lebih responsif lagi dalam menanggapi keluhan masyarakat dan memanfaatkan teknologi informasi (TI) dalam penyelenggaraan pelayanan. Kapasitas SDM juga perlu ditingkatkan dengan cara melakukan pembaruan dan pementapan kebijakan terhadap rekrutmen pegawai/karyawan dan adanya program-program pendidikan dan pelatihan mengenai pengelolaan air bersih yang diikuti oleh seluruh pegawai.
2. Peningkatan kordinasi antara pemerintah dan PDAM juga dirasa perlu, agar proyek yang akan atau sedang dibangun oleh pemerintah dan dikelola oleh PDAM dapat tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan PDAM dalam meningkatkan pelayanan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto dkk.2002. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta :  
Pusat Studi dan Kependudukan dan Kebijakan UGM
- Bolton, Mike, 2003, Public Sector Performance Measurement : Delivering Greater  
Accountability, Work Study, Volume 52 Number 1
- Bryson, John, M, 2002, Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial, Pustaka  
Pelajar, Jakarta
- Bruijn, de Hands, 2002, Performance Measurement in the Public Sector :  
Strategies to Cope With the Risks of Performance Measurement, The  
International Journal of Public Sector Management, Volume 15 No. 7
- Burri, Roger, L and Stephen Welch, 1997, Accountability for Environmental  
Performance of the Australian Commonwealth Public Sector, Accounting,  
Auditing and Accountability Journal, Volume 10, Nomor 4.
- Depdiknas, 2004, Panduan Penilaian Kinerja Sekolah Dasar, Direktorat Jenderal  
Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Taman  
KanakKanak dan Sekolah Dasar, Jakarta
- Deddy Supriady Bratakusuma & Dadang Solihin. 2002. Otonomi Penyelenggaraan  
Pemerintah Daerah. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- H.B Sutopo. 2002. Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya  
dalam Penelitian. Surakarta UNS Press
- Henry Simamora, 2002, Manajemen Personal, Liberty, Yogyakarta
- Hessel Nogi S. Tangkilisan. 2005. Manajemen Publik. Jakarta : PT Gramedia  
Pustaka.

- Joko Widodo. 2008. Birokrasi Berbasis kinerja. Malang : Bayumedia Publishing
- Lexy J. Moloeng, 2000. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta
- Mohamad Mahsun. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : BPF
- Pabundu Tika. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta : Bumi Aksara. Notoatmojo, 2005. *Promosi Kesehatan Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2005. Manajemen Pelayanan. Yogyakarta : Pustaka Pelajar :
- Reza Surya dan Santosa Tri Hananto, 2004, Pengaruh Emotional Quotient Auditor Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik, Perspektif, Volume 9, Nomor 1.
- Sutopo, 2003. Pelayanan Prima, Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Yeremias T. Keban. 2008. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Yogyakarta : Gava Media.



L

A

M

P

I

R

A

N

PROSES WAWANCARA





**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

Kampus Tamalatea : Jl. Sultan Alauddin Km. 7 Makassar 90221  
 Telp. (0411) 866972 Pk. 25 Faks. (0411) 863588

Nomor : 1478/FSP/A.1-VIII/X/1439 H/2017 M  
 Lamp. : 1 (satu) Eksampulir  
 Hal : **Pengantar Penelitian**  
 Kepada Yth.  
 Bapak Rektor, Cq. Lembaga Penelitian dan  
 Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) Unismuh  
 Lt -  
 Makassar

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan rencana penelitian mahasiswa untuk melengkapi data dalam rangka Penulisan Skripsi, maka diharapkan kepada Bapak/Ibu kiranya dapat memberikan Pengantar Penelitian kepada :

Nama Mahasiswa : Hary Sandi Perenrengi  
 S t a m b u k : 105610439312  
 J u r u s a n : Ilmu Administrasi Negara  
 Lokasi Penelitian : Di Kantor PDAM Kabupaten Gowa.  
 Judul Skripsi : *"Manajemen Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gowa"*

Demikian Pengantar Penelitian ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik, diucapkan banyak terima kasih.

Jazakumullahu Khasran Khasima,  
 Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Makassar, 23 Oktober 2017  
 D e k a n,  
 Ab. Pembantu Dekan I

Dr. Burhanuddin, S.Sos., M.Si  
 NBM. 1084366



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**  
 BIDANG PENYELENGGARAAN PELAYANAN PERIZINAN

Nomor : 15513/S.01P/P2T/H/2017  
 Lampiran :  
 Perihal : **Izin Penelitian**

KepadaYth.  
 Bupati Gowa

di  
**Lemmat**

Berdasarkan surat Ketua LPSM UNISMUH Makassar Nomor : 2570/Lm-05/C 4-VIII/X/3/2017 tanggal 24 Oktober 2017 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

|                   |  |
|-------------------|--|
| Nama              | : HARY SANDI PARENRENGI                |
| Nomor Pokok       | : 109610439812                         |
| Program Studi     | : Ilmu Adm. Negara                     |
| Pekerjaan/Lembaga | : Mahasiswa(31)                        |
| Alamat            | : J. Sultan Alauddin No. 250, Makassar |

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan Skripsi dengan judul :

**" MANAJEMEN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN GOWA "**

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. 26 Oktober s/d 26 November 2017

Selubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami menyetujui kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Makassar  
 Pada tanggal : 26 Oktober 2017

A.n. GUBERNUR SULAWESI SELATAN  
 KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU  
 PINTU PROVINSI SULAWESI SELATAN  
 Sebagai Administrator Pelayanan Perizinan Terpadu

  
**A. M. YAMIN, SE., MS.**  
 Pangkat : Pembina Utama Madya  
 Np : 19510513 199002 1 002

Terkaitan YB:  
 1. Ketua LPSM (K 020) - Makassar di Makassar;  
 2. Staf/Agensi



**PEMERINTAH KABUPATEN GOWA**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
 Jln. Masjid Raya No. 30. Telepon. 884637. Sungguminasa – Gowa

Sungguminasa, 6 November 2017

Kepada

Yth. Direktur PDAM Gowa

Di-  
Tempat

Nomor: 070/1515/TKR/P/2017  
 Lamp: -  
 Perihal: Rekomendasi Penelitian

Dasarkan Surat Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah Provinsi Sul-Sel Nomor: 15513/S.01D/P2T/10/2017 tanggal 26 Oktober 2017 tentang Rekomendasi Penelitian

Dengan ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa yang tersebut di bawah ini:

Nama : **HARY SANDI PARENRENGI**  
 Tempat/Tanggal Lahir : Kendari, 28 Februari 1993  
 Jenis kelamin : Laki-Laki  
 Pekerjaan : Mahasiswa (ST)  
 Alamat : Jl. Nangka No. 3 Kompleks PKG

Bermaksud akan mengadakan Penelitian/Pengumpulan Data dalam rangka penyelesaian Skripsi/Tesis di wilayah/tempat Bapak/Ibu yang berjudul "**MANAJEMEN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AJR MINUM KABUPATEN GOWA**"

Selama : 26 Oktober 2017 s.d. 26 November 2017  
 Pengikat : Tidak Ada

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pada prinsipnya kami dapat menyetujui kegiatan tersebut dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan kepada yang bersangkutan harus melapor kepada Bupati Cq. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab.Gowa;
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan;
3. Menanti semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat;
4. Menyerahkan 1 (satu) Eksemplar copy hasil penelitian kepada Bupati Gowa Cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab.Gowa.

Demikian disampaikan dan untuk lancarnya pelaksanaan dimaksud diharapkan bantuan separtunya.

Ah. BUPATI GOWA  
KEPALA BADAN,

**DRS. BAHARUDDIN I**

Pangkat : Pembina Utama Muda  
 N.P. : 1960024 1979111 001

Terselasa:

1. Bupati Gowa (sebagai laporan);
2. Ketua LPJM UNSIMMU Makassar;
3. Yang bersangkutan ;
4. Peringatan;

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Hary Sandy Parenrengi. Lahir di Kendari pada tanggal 28 Februari 1993, Anak kedua dari pasangan Ayahanda Darul R. Parenrengi dengan Ibunda Murni Altin. Bertempat tinggal di Jalan Sawo Kompleks PKG No. 13 Kabupaten Gowa.

Penulis memulai pendidikan pada tahun 1998 di Sekolah Dasar / Inpres Sandikka Kabupaten Gowa dan lulus pada tahun 2004. Kemudian pada tahun yang sama penulis melanjutkan Sekolah di SMP Negeri 4 Kendari dan lulus pada tahun 2008. Kemudian melanjutkan Sekolah di SMA Negeri 1 Bontoromarannu Kabupaten Gowa dan lulus pada tahun 2011. Setelah lulus penulis kemudian terdaftar sebagai mahasiswa angkatan 2012 pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Muhammadiyah Makassar Program Strata Satu (S1).