

**KINERJA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR  
MINUM WAE MBELILING KABUPATEN  
MANGGARAI BARAT**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Mencapai Derajat Sarjana  
Strata I (S-1)**

**Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



**Oleh:**

**AQUARIUS FIRMAN BASRI  
2018020005**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS DR. SOETOMO  
SURABAYA**

**2022**

**PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI**

**KINERJA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM WAE  
MBELILING MANGGARAI BARAT**

**AQUARIUS FIRMAN BASRI**  
**NIM 2018020005**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS DR. SOETOMO  
SURABAYA**

**Menyetujui,  
Dosen Pembimbing**

**Dr. Drs. Sapto Pramono, M.si**  
**NIDN 0701076201**

**PENGESAHAN SKRIPSI**  
**KINERJA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM**  
**WAE MBELILING KABUPATEN MANGGARAI BARAT**

Disusun Oleh

**AQUARIUS FIRMAN BASRI**  
**NIM 2018020005**

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Dewan Penguji Pada Tanggal 21  
Februari 2022 dan dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Susunan Dewan Penguji,

Penguji I	: Dr. Drs Sapto Pramono, M.Si	.....
Penguji II	: Drs. Suroso, M.Si	.....
Penguji III	: Dr. Aris Sunarya, M.Si	.....

**Surabaya 19 Februari 2022**  
**Universitas Dr. Soetomo**  
**Fakultas Ilmu Administrasi**  
**Dekan,**

**Prof. Dr. Sedarmayanti, M.Pd**  
**NIDN 0712115201**

## **PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu Perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila terdapat didalam naskah SKRIPSI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh SARJANA dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 16 Januari 2022  
Mahasiswa

Aquarius Firman Basri  
NIM 2018020005

Program Studi Ilmu Administrasi  
Negara  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Dr. Soetomo

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadiran Tuhan Yesus Kristus yang menjadi kekuatan penulis dalam penyusunan skripsi ini, karena berkat kasih karunianya dan bimbingan-Nya, proses penyusunan skripsi ini berjalan dengan lancar dan selesai tepat waktu. Dalam mengerjakan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Siti Marwiyah, S.H.,M.H selaku Rektor Universitas Dr. Soetomo Surabaya.
2. Ibu Prof. Dr. Sedarmayanti, M.Pd selaku Dekan Fakultas Administrasi.
3. Ibu Sri Roekminiati, S.Sos, M.Kp selaku ketua program study Administrasi Negara Universitas Dr. Soetomo Surabaya.
4. Bapak Dr. Drs. Supto Pramono, M.Si selaku Dosen pembimbing yang telah memberikan koreksi dan arahan yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Sri Kamariyah, M.Si selaku Dosen Wali dan semua Bapak Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi yang sudah memberikan pelajaran dan dedikasi yang sangat berharga bagi penulis selama masa kuliah.
6. Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat yang telah membantu untuk memberi kesempatan kepada penulis dalam melaksanakan penelitian.
7. Kedua orangtua dan saudara/i penulis, Bapak Antonius Emanuel Basri, Mama Maria Oliva Triani, adik Saputra dan Sonya yang telah memberi dukungan Doa dan semangat bagi penulis
8. Teman-teman FIA terutama kelas A yang angkatan tahun 2018 yang sudah saling memberikan semangat satu sama lain selama masa kuliah.
9. Serta semua pihak yang sudah berpartisipasi dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.

Penulis berharap cinta kasih karunia kebaikan Tuhan selalu menyertai semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih.

Surabaya 16 Januari 2022  
Penulis

Aquarius Firman Basri  
NIM 2018020005

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Tuhan yang Maha Esa karena berkat Rahmat kebaikannya kasih Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul “ Kinerja Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat “ tepat pada waktunya dan berjalan dengan lancar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat Bapak. Drs. Sapto Pramono, M.Si selaku Dosen Pembimbing 1 dan 2. Yang ditengah kesibukannya selalu senantiasa meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Maksud dari penyusunan skripsi ini yaitu untuk mengetahui Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat dalam menjalankan peran sebagai salah satu unit usaha milik Daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi Masyarakat umum. Serta faktor apa saja yang mendukung atau penghambat dalam melaksanakan Kinerja pegawai dalam Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat.

Sehubungan dengan tujuan tersebut maka penulis akan menggunakan teori Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan menurut Meithiana Indrasari (2017) yang memiliki tiga aspek model penilaian prestasi kerja, yakni sebagai berikut : *Identification* (identifikasi), *Measurement* (pengukuran), *Management* (manajemen). Dengan menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan media

review. Penelitian berfokus Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat.

Terakhir, penulis menyadari dalam menyusun karya ilmiah ini masih ada beberapa kekurangan. Karenanya saran serta kritik sangat penulis harapkan, dengan maksud menjadi bahan perbaikan karya ilmiah.

Terima kasih.

Surabaya 16 Januari 2022  
Penulis

Aquarius Firman Basri  
NIM 2018020005



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB 2 TINJAU PUSTAKA.....</b>	<b>5</b>
2.1. Peneltian Terdahulu.....	5
2.2. Kebijakan Publik .....	7
2.2.1. Pengertian Kebijakan Publik .....	9
2.3. Konsep Kinerja.....	10
2.3.1. Pengertian Kinerja .....	10
2.3.2. Defenisi Kinerja Organisasi.....	13
2.4. Kinerja Pelayanan Publik .....	14
2.4.1. Pengembangan Kualitas Proses Pelayanan.....	14
2.4.2. Aktualisasi Perbaikan Kualitas Pelayanan.....	21
2.5. Kinerja Karyawan.....	24
2.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	24
2.5.2. Dimensi Kinerja Karyawan .....	27
2.5.3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan.....	28
2.5.4. Pengukuran Kinerja Karyawan.....	32
2.6. Regulasi Peraturan Daerah .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	39
3.2. Lokasi Penelitian .....	39
3.3. Subyek Penelitian .....	40
3.4. Fokus Penelitian .....	40
3.5. Data dan Sumber Data.....	41
3.5.1. Data Primer .....	41

3.5.2.	Data Sekunder.....	41
3.6.	Metode Pengumpulan Data .....	42
3.7.	Teknis Analisi Data .....	43
3.8.	Kerangka Berpikir.....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>48</b>
4.1.	Deskripsi Lokasi Penelitian .....	48
4.1.1.	Gambaran Umum.....	54
4.1.2.	Lokasi Kantor Perusahaan Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat .....	54
4.1.3.	Visi dan Misi Kantor Perumda Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat .....	55
4.1.4.	Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat.....	55
4.1.5.	Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat.....	57
4.2.	Hasil Temuan Penelitian .....	60
4.2.1.	Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat .....	60
4.2.2.	Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung .....	68
4.2.3.	Tanggapan Masyarakat Terhadap Sistem Penyaluran Air Bersih di PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat .....	70
4.3.	Pembahasan .....	80
4.3.1.	<i>Indentification</i> ( identifikasi ) .....	83
4.3.2.	<i>Measurement</i> ( Pengukuran ).....	83
4.3.3.	<i>Management</i> (Manajemen).....	85
4.3.4.	Faktor Penghambatan dan Faktor Pendukung .....	86
4.3.5.	Tanggapan Masyarakat Terhadap Sistem Penyaluran Air Bersih di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat .....	87
<b>BAB V PENUTUP.....</b>		<b>89</b>
5.1.	Kesimpulan.....	89
5.2.	Saran .....	90
DAFTAR PUSTAKA .....		91
LAMPIRAN.....		92

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Peneltian Terdahulu.....	5
Tabel 2.2. Tabel Analisis Maurice tentang Kinerja Individu Internal (personal) Eksternal (environment).....	28
Tabel 4.1. Data Pagawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat 2021 .....	72
Tabel 4.2. Jumlah Pelanggan Yang Bergolongan Perumda Wae Mbeliling.....	76
Tabel 4.3. Jumlah Pelanggan Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat.....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Konsep Kepuasan Pelanggan .....	20
Gambar 2.2. Siklus Deming (siklus pdca) .....	21
Gambar 3.1. Model Analisis Data Intreaktif.....	44
Gambar 3.2. Kerangka Berpikir Penelitian.....	45
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat.....	57

## **ABSTRAK**

### **KINERJA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM WAE MBELILING KABUPATEN MANGGARAI BARAT**

**Aquarius Firman Basri**

**Fakultas Ilmu Administrasi Program Study Administrasi Negara**

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang berperan besar dalam penyediaan air bersih. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sistem kinerja di perumda wae mbeliling manggarai barat serta untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan kinerja air bersih di perumda wae mbeliling manggarai barat dan bagaimana tanggapan masyarakat tentang penyediaan air bersih, menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Informan dalam penelitian ini sebanyak delapan (8) orang . teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, study dokumentasi, dan media review.

Hasil temuan penelitian ini menyatakan Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat masih belum dilaksanakan dengan baik, karena masih ada terdapat permasalahan yang dimana pada pegawai teknis masih minimnya alat atau mesin untuk mendeteksi air yang hilang serta dalam perencanaan anggaran untuk melakukan pembesaran jaringan dan perbaikan jaringan. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk melakukan mengajukan anggaran pengadaan alat atau mesin untuk mendeteksi air yang hilang, memperluas jaringan perpipaan sesuai anggaran yang ditetapkan dan jaminan kepada masyarakat untuk mendapatkan air yang stabil dalam kebutuhan sehari-hari.

***Kata kunci : Kinerja Karyawan, Air Minum, PERUMDA Wae Mbeliling***

## ***ABSTRACT***

### ***PERFORMANCE OF PUBLIC WATER DRINKING AREA COMPANIES WAE MBELILING MANGGARAI BARAT***

**Aquarius Firman Basri**

***Faculty of Administrative Sciences State Administration Study Program***

The Regional Public Company for Drinking Water Wae Mbeliling West Manggarai is a Regional Business Entity that plays a major role in the provision of clean water. west and how the community responds to the provision of clean water, using descriptive qualitative research methods. There were eight (8) informants in this study. Data collection techniques used in this study are observation, interviews, documentation studies, and media review.

The results of this study indicate that the performance of the Wae Mbeliling West Manggarai Regional Public Water Company has not carried out well, because there are still problems in which technical employees are still lacking in tools or machines to detect lost water and in budget planning to carry out network and network repairs. PERUMDA Wae Mbeliling Challenging proposes a budget for the procurement of tools or machines to detect lost water and piping networks according to the set budget. As well as guarantees for the community to get stable water for their daily needs.

**Keywords: Employee Performance, Drinking Water, PERUMDA Wae Mbeliling**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Labuan Bajo merupakan Ibu Kota Kabupaten Manggarai Barat berdasarkan Undang – Undanag nomor 8 tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Manggarai Barat Provinsi Nusa Tenggara Timur. Status Kota Labuan Bajo yang sebelumnya ibu Kota kecamatan (IKK) Komodo meningkat menjadi ibu Kota Kabupaten Manggarai Barat Kota. Labuan Bajo menjadi ibu Kota kabupaten, maka ketersediaan sarana dan Prasarana pendukung harus dipenuhi sebagai wujud nyata mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Setelah tujuh tahun menjadi kabupaten, masih banyak kendala pengembangan pembangunan daerah seperti penyediaan air minum bersih bagi Masyarakat.

Air pada hakikatnya merupakan kebutuhan makhluk hidup yang paling diutamakan khususnya Manusia sebagai salah satu makhluk hidup yang sangat membutuhkan air. Umumnya kita ketahui bahwa dalam menjalankan kehidupan sehari-hari manusia sangat tergantung pada air. Berdasarkan kebutuhannya, hampir seluruh kegiatan manusia membutuhkan air. Misalnya, digunakan untuk minum, mencuci, membersihkan, mandi dan lain sebagainya.

Dengan meningkatnya jumlah penduduk yang semakin pesat di Manggarai Barat, maka semakin banyak pula masyarakat yang memerlukan fasilitas air bersih dari Perusahaan umum daerah air minum Wae Mbeliling. Masih ada Masyarakat Manggarai Barat yang mengeluh dengan kekurangan air bersih, serta Masyarakat rela membeli air bersih lewat mobil tanki yang jual air. Maka dari itu Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat sangatlah berperan untuk menyediakan semaksimal mungkin air bersih bagi Masyarakat Manggarai Barat, karena Manggarai Barat khususnya di Labuan Bajo yang telah menjadi Kota Parawisata Internasional pasti sangat membutuhkan air bersih .

Untuk memuaskan pelanggan atau Masyarakat yang membutuhkan air bersih, Perusahaan harus mengharapkan Kinerja yang baik supaya dapat memastikan bahwa sasaran Perusahaan telah mencapai tujuan secara konsisten bagi Masyarakat. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga memerlukan Kinerja Perusahaan yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang bagus kepada publik atau masyarakat yang membutuhkannya. Berhasil atau tidaknya suatu Perusahaan dalam mencapai tujuannya, tergantung pada keberhasilan individu Perusahaan itu sendiri dalam menjalankan tugasnya. Berbagai masalah pasti akan ditemukan bagi para pekerja didalam individu Perusahaan, sehingga dari itu untuk bisa bekerja dengan baik Kinerja pegawai harus konsisten dalam melaksanakan tugasnya, supaya mampu diterima dengan baik oleh Masyarakat yang membutuhkan. Karena Kinerja merupakan hasil akhir dari seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Wae Mbeliling Manggarai Barat merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berperan besar



dalam penyediaan air yang bersih. Sebagai salah satu perusahaan yang berorientasi pada keuntungan dan merupakan Perusahaan yang bergerak di Sektor Playanan Publik. maka karyawan dituntut untuk selalu melakukan bekerja dengan cepat, efektif, dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas menjadi tolak ukur bagi penulis mengangkat tema penelitian **“KINERJA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM WAE MBELILING KABUPATEN MANGGARAI BARAT”**.

### **1.2.Rumusan Masalah**

1. Bagaimana sistem Kinerja di Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat tentang air bersih?
2. Apa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Kinerja air bersih di Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat?
3. Bagaimana tanggapan masyarakat terhadap kinerja perumda wae mbeliling Manggarai Barat tentang air bersih?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui sistem Kinerja di Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat.
2. Untuk menegetahui faktor - faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan Kinerja air bersih di Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat.

3. Untuk mengetahui tanggapan Masyarakat tentang penyaluran air bersih di Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat?

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para peneliti berikutnya dan memberikan kontribusi pemikiran atau gagasan pada bidang kinerja sektor publik khususnya pengaruh sistem pengendalian internal dan penerapan standar kinerja pemerintah daerah terhadap kualitas air yang bersih serta kinerja pemerintah daerah yang baik.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak atau berpengaruh yang nyata tentang kualitas laporan kinerja air bersih di pemerintah daerah di Kabupaten Manggarai Barat yang baik dan berkualitas bagi para pegawai pemangku kepentingan yang bekerja di bidang kinerja sektor publik dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), serta sebagai masukan bagi pemerintah setempat agar tercipta laporan kinerja yang berkualitas.

## BAB 2

### TINJAU PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu memiliki tujuan untuk mengetahui rancangan keilmuan yang sudah diletakan pada orang lain, supaya membantu peneliti untuk memposisikan penelitian agar berbeda dengan penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	PENELITI,TAHUN JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	<b>Zuhan Islami dan Nur Handayani, ANALISIS KINERJA PELAYANAN DAN AKUNTABILITAS PUBLIK PADA PDAM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA</b> <b>Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi : Volume 7, Nomor 7, Juli 2018</b>	Penelitian ini bertujuan atau fokus untuk mengetahui kinerja Pelayanan dan Akuntabilitas publik di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada di Kota Surabaya. Teknik dalam pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survey pendahuluan, studi kepustakaan, wawancara, dokumentasi, dan kusioner. Jenis penelitian ini menggunakan rancangan atau desain penelitian deskriptif kualitatif. Teknik analisis data dimulai dari pengumpulan, pengolahan dan penyajian data yang diperoleh kemudian menarik kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kinerja pelayanan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah sesuai dengan indikator yang ada pada PERMENPAN No 1 tahun 2015, kemudian untuk pengukuran akuntabilitas pada PDAM Surya Sembada dengan menggunakan rekap data pengaduan yang masih proses mulai tahun 2016-2017 menunjukkan bahwa akuntabilitas pada perusahaan sudah baik karena keluhan-keluhan masyarakat selama 2 tahun bisa diatasi dengan baik. Pengukuran kinerja pelayanan berdasarkan Survei kepuasan masyarakat menurut Permenpan no 14 tahun 2017 ada 9 unsur SKM berada pada posisi baik dan diperoleh hasil indeks secara keseluruhan sebesar 3,1955 dan nilai SKM

		setelah dikonversi menjadi $3,1955 \times 25 = 79,8875$ yang berarti kinerja unit pelayanan pada posisi baik.
2.	<p><b>Fifin Istiani</b> KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA SIAK DALAM PENYEDIAAN KEBUTUHAN AIR BERSIH DI KOTA PEKANBARU. <b>Jom FISIP Volume 4 No 2 Oktober 2017</b></p>	<p>Kedua, Penelitian ini di dasarkan karena, banyaknya fakta yang terjadi di PDAM Tirta Siak belum melakukan penyediaan air bersih bagi masyarakat kota Pekanbaru secara menyeluruh bahkan setiap tahun pelanggannya menurun.</p> <p>Melalui pendekatan kualitatif maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan PDAM Tirta Siak dan mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Tirta Siak dalam penyediaan kebutuhan air bersih di kota Pekanbaru yang diatur dalam Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 tentang pedoman penilaian kinerja PDAM pada pasal 3 yaitu aspek keuangan, aspek oprasional, dan aspek administrasi. Untuk menguatkan temuan teori Agus Dwiyanto menjadi indikator kinerja dalam penelitian ini sebagai indikasi untuk menilai kinerja terdiri dari efektifitas, responsifitas, dan akutanbilitas. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kinerja karyawan PDAM Tirta Siak tidak di lakukan secara maksimal. Dalam penelitian ini juga menemukan beberapa faktor yang menghambat dalam penyediaan air bersih antara lain faktor pendanaan, sarana dan prasarana, dan kurangnya sumber daya manusia yang professional.</p>
3.	<p><b>Shabo Hernoko,</b> Evaluasi Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus PDAM Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo) <b>170  Jurnal Bina Praja   Volume 4 No.3 September 2012   169-178</b></p>	<p>Ketiga Tujuan penelitian Ini adalah untuk mengetahui perkembangan kinerja keuangan PDAM Tirta Perwitasari selama kurun waktu 2006-2010. Penelitian ini mempergunakan metode kualitatif untuk memperoleh gambaran tentang kinerja keuangan terkait implementasi dan masalah yang dihadapi .Penilaian terhadap kinerja keuangan PDAM diatur dalam Kepmendagri No.47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, dan analisis <i>Common Size</i> dipergunakan untuk menginterpretasikan laporan keuangan yang dimiliki perusahaan sehingga diketahui perkembangannya selama periode penelitian. Hasil penelitian menunjukkan, perusahaan sangat likuid untuk melunasi utang-utang jangka pendeknya, dalam kondisi solvable, namun terdapat kelebihan biaya operasional dari yang seharusnya setiap tahunnya. Berdasarkan analisis <i>Common Size</i>, perusahaan pada tahun 2006 mengalami kerugian usaha, baru kemudian memperoleh laba usaha mulai tahun 2007 hingga 2010.</p>

Sumber : Data Skunder Diolah 2021

## **2.2. Kebijakan Publik**

Kebijakan publik pada umumnya dipahami sebagai salah satu upaya atau tindakan pemerintah yang dibuat dalam rangka melaksanakan tugas-tugas pemerintahannya, dalam wujud pengaturan ataupun keputusan. Pada praktiknya, kebijakan publik merupakan hasil dari proses politik yang dijalankan dalam suatu sistem pemerintahan negara, yang di dalamnya terkandung langkahlangkah atau upaya yang harus dilaksanakan oleh pemerintah selaku penyelenggara negara. Dalam praktiknya, kebijakan publik tidak terlepas dari peran dan fungsi aparat pemerintah yang disebut birokrasi.

Kebijakan publik adalah keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas publik. Sebagai keputusan yang mengikat publik, kebijakan publik harus dibuat oleh otoritas politik, yaitu mereka yang menerima mandat dari publik atau orang banyak, umumnya melalui suatu proses pemilihan untuk bertindak atas nama rakyat banyak. Selanjutnya, kebijakan publik akan dilaksanakan oleh administrasi negara yang dijalankan oleh birokrasi pemerintah. Fokus utama kebijakan publik di negara modern adalah pelayanan publik, yaitu segala sesuatu yang bisa dilakukan oleh negara untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas kehidupan orang banyak. Menyeimbangkan peran negara yang mempunyai kewajiban menyediakan pelayanan publik dengan hak untuk menarik pajak dan retribusi; dan menyeimbangkan berbagai kelompok dalam masyarakat dengan berbagai kepentingan serta mencapai amanat konstitusi.

Secara empiris, permasalahan yang berhubungan dengan kebijakan publik cukup kompleks. Fenomena kebijakan publik tidak hanya pada proses formulasi dilakukan atau cara substansi kebijakan publik dituangkan dan diimplementasikan, tetapi juga menyangkut dampak atau implikasi yang ditimbulkan dari sebuah kebijakan publik. Oleh karena itu, dalam proses perumusan kebijakan publik tidak hanya memberikan suatu tata aturan atau norma-norma yang harus ditaati, tetapi juga perlu diimbangi dengan kemampuan untuk mengantisipasi dampak dan implikasinya, termasuk kapabilitas responsif dari sebuah kebijakan publik.

Kebijakan publik harus mampu mengakomodasikan berbagai kepentingan yang berbeda. Kebijakan publik pun harus mampu mengagregasikan berbagai kepentingan tersebut dalam suatu produk kebijakan yang bersifat prioritas, urgen, dan mengarah pada upaya untuk menata kepentingan yang lebih luas.

Studi kebijakan publik berusaha untuk meninjau berbagai teori dan proses yang terjadi dalam kebijakan publik. Dapat dikatakan bahwa kebijakan publik tidak lepas dari proses pembentukan kebijakan. Dengan demikian, salah satu tujuan studi kebijakan publik adalah untuk menganalisis tahapan demi tahapan proses pembentukan kebijakan publik sehingga terwujud suatu kebijakan publik tertentu. Tahapan demi tahapan tersebut terangkum sebagai proses siklus pembuatan kebijakan publik. Setiap tahapan dalam proses pembentukan kebijakan publik mengandung berbagai langkah dan metode yang lebih terperinci lagi. Tahapan yang terdapat dalam pembuatan suatu kebijakan publik memiliki berbagai manfaat serta konsekuensi dari adanya proses tersebut, khususnya bagi para aktor pembuat kebijakan publik.

### 2.2.1. Pengertian Kebijakan Publik

Menurut Thomas R. Dye, dalam Anggara, Sahya (2014:35), "*Public Policy is whatever the government choose to do or not to do*" (kebijakan publik adalah apa pun pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu). Menurut Dye, apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, tentu ada tujuannya karena kebijakan publik merupakan "tindakan" pemerintah. Apabila pemerintah memilih untuk tidak melakukan sesuatu, juga merupakan kebijakan publik yang ada tujuannya.

Sementara itu, Thomas Dye, dalam Anggara, Sahya (2014:35) mendefinisikan bahwa kebijakan publik adalah segala sesuatu yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh pemerintah, alasan suatu kebijakan harus dilakukan dan manfaat bagi kehidupan bersama harus menjadi pertimbangan yang holistik agar kebijakan tersebut mengandung manfaat yang besar bagi warganya dan tidak menimbulkan kerugian, di sinilah pemerintah harus bijaksana dalam menetapkan suatu kebijakan.

James E. Anderson Anderson, dalam Anggara, Sahya (2014:35) menyatakan bahwa, "*Public policies are those policies developed by governmental bodies and officials*" (kebijakan publik adalah kebijakan yang dikembangkan oleh badan dan pejabat pemerintah).

Menurut David Easton, dalam Anggara, Sahya (2014:35) "*Public policy is the authoritative allocation of values for the whole society*" (kebijakan publik adalah pengalokasian nilai-nilai secara sah kepada seluruh anggota masyarakat).

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli tersebut, pada hakikatnya kebijakan publik dibuat oleh pemerintah berupa tindakan-tindakan pemerintah. Kebijakan publik, baik untuk melakukan maupun tidak melakukan sesuatu mempunyai tujuan tertentu. Kebijakan publik ditujukan untuk kepentingan masyarakat.

Tujuan kebijakan publik adalah seperangkat tindakan pemerintah yang didesain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh publik sebagai konstituen pemerintah. Kebijakan publik sebagai pilihan tindakan yang legal dan sah karena kebijakan publik dibuat oleh lembaga yang memiliki legitimasi dalam sistem pemerintahan. Kemudian, kebijakan publik sebagai hipotesis adalah kebijakan yang dibuat berdasarkan teori, model atau hipotesis mengenai sebab dan akibat. Kebijakan senantiasa bersandar pada asumsi-asumsi mengenai perilaku.

## **2.3 Konsep Kinerja**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau



dijalankan pagawai yang berpeean aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh Rue dan Byas, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapai hasil. Kinerja menurut Interplan dalam Pasolong, Harbani (2017:203), adalah berkaitan dengan operasi, aktifitas, program, dan misi organisasi. Murphy dan Cleveland, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan kinerja adalah kualitas prilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Ndraha, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan Widodo, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan menyemournakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti yang diharapkan. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkay pencapaian pelaksanaan suatu kegeiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep Kinerja yang dikemukakan oleh LAN-RI Lebih mengarahkan kepada acuan kinerja, suatu kinerja organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang diingin dicapai.

Gibson, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatan bahwa pelaksanaa pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara

kemampuan dan motivasi. Keban, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian tujuan. Sedangkan Timpe, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi social organisasi akan senantiasa terjadinya adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya. Mangkunegara, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawabnya yang diberikan kepadanya. Prawirosentono, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sinambela et al, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Stephen Robins, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 2.3.2 Defenisi Kinerja Organisasi

Pada dasarnya kinerja organisasi mempunyai banyak pengertian. Wibawa dan Atmosudirjo, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), mengemukakan bahwa Kinerja Organisasi adalah sebagai efektivitas Organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenan melalui usaha-usaha sistematis dan meningkatkan kemampuan Organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Chaizi Nasucha, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), mengemukakan bahwa kinerja Organisasi adalah sebagai efektivitas Organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan Organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dari berbagai defenisi diatas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- b) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang atau tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- c) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

## 2.4 Kinerja Pelayanan Publik

### 2.4.1 Pengembangan Kualitas Proses Pelayanan

Pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh Instansi pemerintah di Pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik diartikan sebagai kegiatan pelayanan yang dilakukan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak setiap Warga Negara dan Penduduk atas barang / jasa. Pelayanan publik merupakan tanggungjawab Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah, permasalahan pelayanan publik antara lain, terkait prinsip *good governance* masih lemah seperti terbatasnya partisipasi masyarakat, transparansi dan akuntabilitas perencanaan.

Di dalam mendesain pelayanan dengan orientasi pada kepentingan pelanggan maka *go to the people* menjadi sangat relevan termasuk *plan with the people* sebagaimana di sarankan oleh Y.C.Yen, dalam Sujardi (2009:45).

Telah dikemukakan bahwa strategi peningkatan kualitas pelayanan publik; pertama adalah melakukan pengembangan kelembagaan organisasi pemerintah. Kedua adalah melalui sikap dan karakter para pelaku birokrasi sebagai identitas baru aparatur pemerintah. Dan ketiga adalah meredesain proses pelaksanaan kewajiban pemerintah yaitu dengan strategi pelaksanaan pelayanan sebagai berikut:

## 1. Sederhanakan Birokrasi ( *Cutting Red Tape* )

Memiliki peran birokrasi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan umum dituntut dapat memuaskan masyarakat sebagai pelanggannya. Kriteria pelayanan yang memuaskan atau yang di sebut dengan pelayanan prima, banyak ragamnya menurut para pakar. Namun esensi pelayanan prima pada dasarnya mencakup empat prinsip, yaitu **CETAK** (cepat, tepat, akurat, berkualitas):

- a) **Pelayanan harus cepat.** Dalam hal ini pelanggan tidak membutuhkan waktu yang paling lama.
- b) **Pelanggan harus tepat.** Ketetapan dalam berbagai aspek yaitu: aspek waktu, biaya prosedur, sasaran, kualitas maupun kuantitas serta kompetensi petugas.
- c) **Pelayanan harus akurat.** Produk pelayanan tidak boleh salah, harus ada kepastian, kekuatan hukum, tidak meragukan keabsahannya.
- d) **Pelayanan harus berkualitas.** Produk pelayanannya tidak seadanya, sesuai dengan keinginan pelanggan, memuaskan, berpihak, dan untuk kepentingan pelanggan. (Surjadi 2009:46)

Dalam pelaksanaan pelayanan, jangan membuat urusan, mekanisme atau prosedur yang berbelit – belit; berikan kemudahan, prosedur yang jelas, dapat di pahami oleh pelanggan sehingga pelanggan tidak merasakan kesulitan dengan berhubungan dengan pelaku birokrasi yang memberikan pelayanan. Ada kemungkinan pelanggan merasa urusan menjadi berbelit-belit karena semata-mata tidak memahami prosedur, mekanisme yang tidak jelas atau sebaliknya pelaku birokrasi yang membuat urusan menjadi berbelit-belit tidak sesuai dengan yang seharusnya dengan motif tertentu atau kepentingan pribadi. Karena itu pelaku birokrasi harus senantiasa berorientasi pada tata kerja yang tidak berbelit – belit atau tidak dinilai berbelit–belit oleh pelanggan. Mekanisme, tata kerja atau

prosedur pelayanan harus berorientasi pada kepentingan masyarakat, bukan kepentingan birokrasi. Birokrasi yang berbelit – belit dapat diatasi dengan penerapan prinsip kerjasama (*collaboration*) dengan mewujudkan Tim kerja yang profesional, misalnya pelayanan melalui satu pintu (*one door service*) atau system administrasi satu atap (*samsat*) atau dengan debirokratisasi yaitu menyederhanakan prosedur/mechanisme. (Sujardi, 2009: 46).

## **2. Mengetamakan Kepentingan Masyarakat ( *putting customers first* )**

Dalam melaksanakan pelayanan umum, birokrasi Pemerintah harus senantiasa berorientasi pada kepentingan pelanggannya yaitu masyarakat. Untuk ini birokrasi pemerintah harus banyak mendengar (*listen to customers*), apa kebutuhan, keinginan masyarakat sebagai pelanggan dana pa pula yang tidak disukai masyarakat. Hal ini dapat di dukung dengan komunikasi yang sehat, kebebasan pers yang bertanggung jawab kepada kepentingan umum.

Namun demikian perlu di sadari pula bahwa pemenuhan kebutuhan masyarakat tidak dapat di lakukan sendiri oleh pemerintah, perlu adanya peran serta masyarakat sebagai wujud partisipasi social. Partisipasi masyarakat harus di bangun, karena itu birokrasi pemerintah harus pila menjadi motivator atau pendorong tumbuhnya partisipasi tersebut. Dalam hubungan ini perlu pemberdayaan masyarakat dalam arti “*energizing*” sehingga dapat menumbuhkembangkan kemampuan sebagai masyarakat madani, berikan kemudahan, kesempatan maupun kemampuan kepada masyarakat secara obyektif untuk melayani sendiri kebutuhannya.

Perencanaan pembangunan sejauh mungkin menerapkan prinsip *bottom up planning* tidak sentralistik begitu pula pelaksanaannya sejauh mungkin memanfaatkan potensi masyarakat. (Surjadi, 2009:46).

### **3. Pemanfaatan dan Pemberdayaan Bawahan (*empowering and energizing employees to get results*)**

Pelaku birokrasi pemerintah dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya harus produktif, tidak lamban. Untuk ini setiap pelanggan pimpinan pada level apapun dalam birokrasi pemerintahan harus memanfaatkan potensi personil/bawahan seoptimal mungkin, pembagian tugas yang jelas dan merata dengan meningkatkan kompetensi petugas melalui berbagai upaya yang terus menerus untuk memberdayakan bawahan dengan orientasi profesionalisme. Dan di harapkan tidak seorang aparatur pemerintah yang melaksanakan tugas di luar tugas pokok dan fungsinya. (Surjadi, 2009:47)

### **4. Kembali ke Fungsi Dasar Pemerintah (*getting back to basic*)**

Fungsi dasar pemerintah yang terpenting adalah mengayomi dan melayani Masyarakat termasuk menjamin tercapainya kesejahteraan umum Masyarakat yang berarti kesejahteraan di segala bidang kehidupan Masyarakat. Pemerintah bukan tuan memerintah, bukan penindas atau Pemas, pelaku birokrasi pada dasarnya yang melayani masyarakat bukan sebaliknya minta dilayani. Peran birokrasi pemerintah sebagai pelayanan masyarakat sekaligus pendorong bertumbuh kembangnya partisipasi masyarakat

dalam dalam memenuhi kebutuhannya, mengingat tidak mungkin dapat di penuhi sendiri oleh birokrasi pemerintah.

Birokrasi pemerintah dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya tidak semata-mata bergerak karena peraturan, tetapi didorong oleh adanya misi. Dengan terlaksananya fungsi pemerintah sesuai dengan visi dan misi, maka diharapkan berkembangnya pemerintahan yang baik, pemerintahan yang bersih dan tentu dapat melestarikan kepercayaan Rakyatnya.

Pengembangan proses dengan strategi seperti tersebut di atas dan perlunya perubahan sikap perilaku dan karakter para pelaku birokrasi pemerintah dapat di pastikan banyak kesulitan atau membutuhkan waktu panjang. Hal ini disebabkan berbagai ketidakbenaran, penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, penyelewengan sudah merambah ke dalam sudut – sudut terkecil dalam tatanan birokrasi maupun ke dalam sendi – sendi kehidupan masyarakat. Ini membutuhkan kesabaran, tetapi bukan berarti tidak dapat di wujudkan. Salah satu caranya yaitu setiap aparatur pemerintah dalam unit organisasinya senantiasa mensosialisasikan prinsip – prinsip strategi tersebut diatas, tentunya dengan pemahaman dan pelaksanaan nyata, terutama oleh para pimpinan pada tingkatan apapun dalam birokrasi pemerintahan kepada bawahannya di lingkungan masing-masing.

Di samping itu aparatur pemerintah perlu memahami bahwa eksistensi suatu lembaga pelayanan (pemerintah) ditentukan oleh pelanggannya (seluruh rakyat). Dalam hal ini motto di dunia bisnis yang menyatakan “*it's not your boss, who pays your cheque, it's your customers*” menjadi relevan juga ditanamkan



kepada *mind set* setiap aparatur birokrasi pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima. (Surjadi, 2009:47)

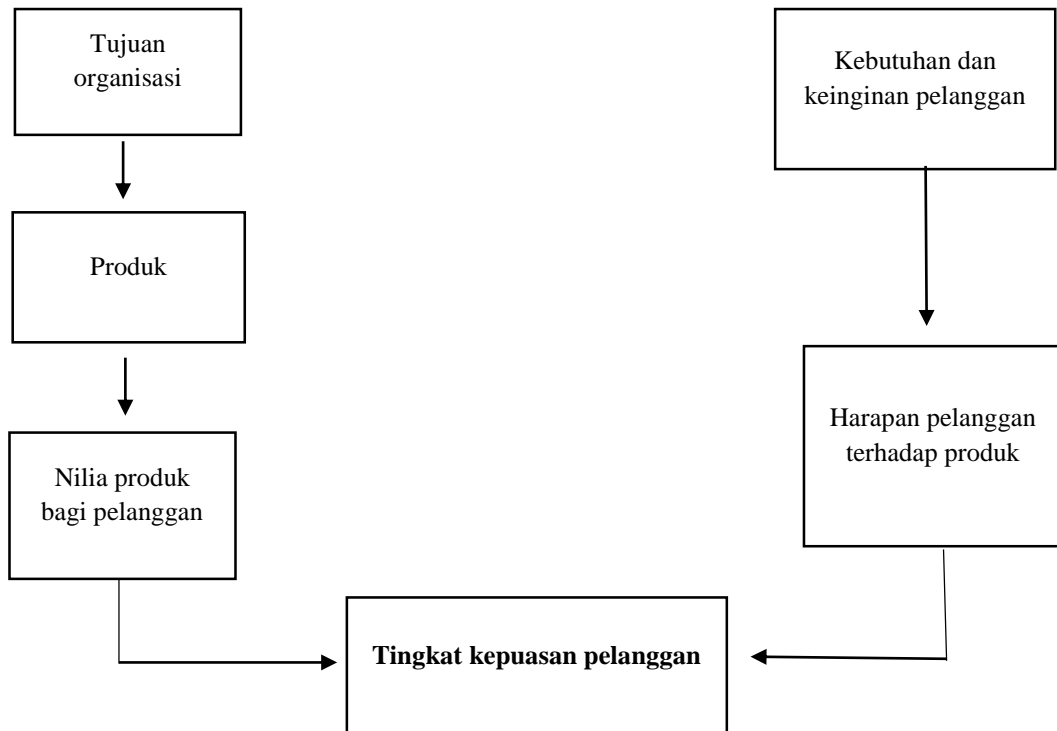
Strategi pengembangan proses:

- a) Sederhanakan birokrasi
- b) Utamakan kepentingan pelanggan
- c) Manfaatkan dan berdayakan staf
- d) Kembali ke fungsi dasar pemerintah.

Pelayanan publik yang prima berarti pelayanan yang mampu memuaskan pelanggan. Willkie, dalam Surjadi, (2009:49) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi produk atau jasa. Sedangkan menurut Engel, dalam Surjadi, (2009:49) mengartikan kepuasan pelanggan sebagai evaluasi purnabeli dimana alternative yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidaksesuaian timbul apa bila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan. Kotler, dalam Surjadi (2009:49) mengartikan kepuasan pelanggan ialah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja yang ia rasakan di bandingkan dengan harapan.

Konsep kepuasan pelanggan menurut Tjipotono, dalam Surjadi (2009:49) yaitu titik pertemuan antara “tujuan organisasi (pemberi layanan) kebutuhan dan keinginan pelanggan“(penerima layanan). Tujuan organisasi menghasilkan produk sesuai dengan nilai produk bagi pelanggan, sedangkan kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah harapan pelanggan terhadap produk.

**Gambar 2.1**  
**Konsep Kepuasan Pelanggan**



Sumber : Pengembangan Kualitas Proses Pelayanan (Tjitono, dalam Sujardi 2009:49)

Kepuasan pelanggan dapat menunjuk tingkat kinerja pelayanan, karena itu diperlukan pengukuran indeks kepuasan pelanggan untuk mengetahui tingkat tindeks lepuasan masyarakat pelanggan dengan mengacu kepada keputuan Menpan No. KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

#### 2.4.2 Aktualisasi Perbaikan Kualitas Pelayanan

Berdasarkan evaluasi kinerja pelayanan dengan melakukan pengukuran IKM, ditindaklanjuti dengan upaya perbaikan kualitas pelayanan setiap unit pelayanan yaitu diprioritaskan pada unsur kepuasan yang mendapatkan *score* rendah sedangkan yang mendapatkan *score* tinggi dipertahankan.

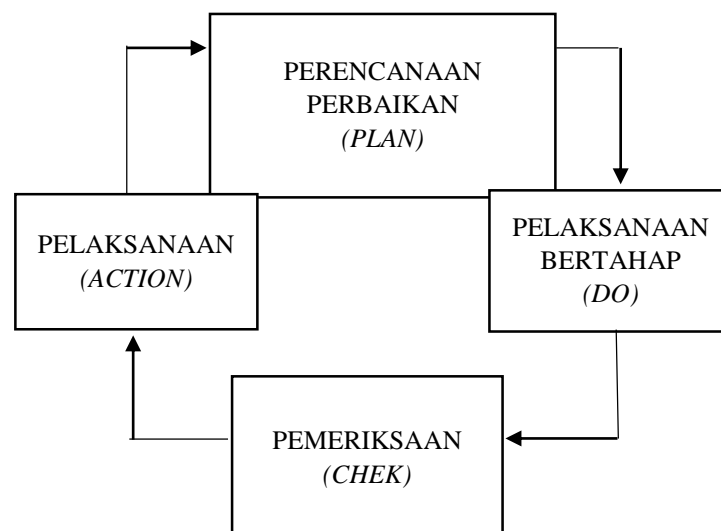
Upaya peningkatan kualitas pelayanan dilakukan dengan mengikuti siklus deming yang dinamakan siklus *plan, do, chek, dan action* (PDCA) dari Dr. W. Edwards Deming, dalam Surjadi (2009:55) yang meliputi tahapan – tahapan, sebagai berikut:

- a) Tahapan Perencanaan (*plan*).
- b) Tahapan Pelaksanaan Bertahap (*do*)
- c) Tahapan Pemeriksaan (*chek*).
- d) Tahapan Pelaksanaan (*action*)

Tahapan tersebut membentuk suatu siklus sebagaimana gambar berikut.

**Gambar 2.2**

**Siklus Deming  
(Siklus Pdca)**



Sumber: Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik (**Dr. W. Edwards Deming dalam Surjadi, 2009:56**)

a) Tahapan Perencanaan (*plan*)

Dalam tahap ini dilakukan hal – hal pokok sebagai berikut:

- a) Identifikasi peluang dilakukannya perbaikan.
- b) Dokumentasi proses saat ini.
- c) Menciptakan visi proses yang perlu diperbaiki.
- d) Menentukan jangkuan usaha perbaikan.

b) Tahapan Pelaksanaan Pemerintahan (*do*)

Setelah perencanaan perbaikan telah disusun, langkah selanjutnya pelaksanaan rencana perbaikan tersebut secara bertahap berkeseimbangan. Pelaksanaan bertahap tersebut hendaknya dirancang sebelum diproduksi / diimplementasikan secara penuh.

c) Tahapan Pemeriksaan (*chek*)

Hasil implementasi rencana diperiksa dan dicatat yang kemudian dijadikan dasar bagi langkah penyesuaian dan perbaikan.

d) Pelaksanaan (*action*)

Tahap ini merupakan pelaksanaan rencana secara penuh setelah dilakukan penyesuaian berdasarkan komponen *chek* (pemeriksaan). Langkah selanjutnya adalah mengulang siklus untuk rencana perbaikan selanjutnya secara berkesinambungan. (Surjadi, 2009:56).

Perbaikan kualitas pelayanan dimaksudkan sebagai upaya memuaskan pelanggan yang pada dasarnya berkembang dari waktu ke waktu, sehingga upaya perbaikan harus pula dilakukan secara berkesinambungan. Sebagaimana dikatakan oleh David Dow et al, dalam Surjadi (2009:57), bahwa pelayanan merupakan usaha apa saja yang mempertinggi kepuasan pelanggan (*whatever enhances customer satisfaction*).

Perlu diperhatikan pula bahwa esensi kepuasan pelanggan pada dasarnya adalah perlu adanya keefektifan dari system organisasi yang mampu membantu pelanggan memenuhi kebutuhan secara optimal. Dalam hubungan ini Milind M. Lele et al, dalam Surjadi (2009:57) menyatakan bahwa: “memuaskan pelanggan adalah pertahanan yang paling baik untuk melawan pesaing”.

Pendekatan baru yang dikembangkan untuk pertama kalinya di Inggris pada zaman pemerintahan Perdana Menteri Margareth Thatcher, dalam Surjadi (2009:57), yaitu yang dikenal dengan “*Citizen’s Charter*” untuk menjamin kualitas pelayanan benar – benar diimplementasikan secara konsisten.

*Citizen’s Charter* merupakan dokumen yang membuat visi, misi organisasi penyelenggara pelayanan, termasuk visi dan misi pelayanan organisasi tersebut, hak – hak dan kewajiban baik bagi penyedia layanan (*providers*) maupun pengguna layanan (*Customers*), jenis pelayanan, mekanisme pelayanan maupun mekanisme penyampaian keluhan, termasuk sanksi – sanksi atas pelanggaran wajib tersebut. Dokumen diartikan sebagai pernyataan komitmen secara tertulis yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan. Dalam perkembangan selanjutnya *Citizen’s Charter* disebut juga dengan *Customers* atau *client’s Charter* di Indonesia

diterjemahkan menjadi “KONTRAK LAYANAN” atau “PIAGAM PELAYANAN” (Ratminto, et al dalam Surjadi, 2009:57) .

## **2.5 Kinerja Karyawan**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Stoner, dalam Indrasari, Meithiana (2017:50), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernardin dan Russel, dalam Indrasari, Meithiana (2017:50), mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Bacal dalam Indrasari, Meithiana (2017:50), menyatakan bahwa kinerja sebagai proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan, sedangkan Suntoro, dalam Indrasari, Meithiana (2017:50), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars, dalam Indrasari, Meithiana (2017:50) bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian dalam

Indrasari, Meithiana (2017:50) mengungkapkan bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang di antaranya adalah sifat yang agresif, kreativitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

Stoner, dalam Indrasari, Meithiana (2017:51), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernardin dan Russel, dalam Indrasari, Meithiana (2017:51), mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Bacal dalam Indrasari, Meithiana (2017:51), menyatakan bahwa kinerja sebagai proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan, sedangkan Suntoro, dalam Indrasari, Meithiana (2017:51), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Helfert, dalam Indrasari, Meithiana (2017:51) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut As'ad, dalam Indrasari, Meithiana (2017:51) kinerja adalah *success full role achievement* yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang dari perbuatannya. Artinya semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Jadi dengan demikian apabila konsep ini diterapkan di lingkungan akademik dapat dikatakan bahwa kinerja itu merupakan

kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang dosen, yaitu kemampuan mengaplikasikan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Siagian, dalam Indarsari, Meithiana (2017:51) menjelaskan bahwa, kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasibuan, dalam Indrasari, Meithiana (2017:51), menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya. Pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja. Anastasi, dalam Indrasari, Meithiana (2017:51) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil produktivitas seseorang terhadap tanggung jawab pekerjaannya dalam suatu organisasi dimana seseorang bekerja. Bernardin dan Russel, dalam Indrasari, Meithiana (2017:51), memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai adalah *“performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period* , yaitu prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsifungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu. Muchinsky dalam Indrasari, Meithiana (2017:51) mendefinisikan kinerja adalah *a systematic review of an individual*



*employee's performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work*, yaitu suatu peninjauan yang sistematis terhadap hasil kerja individu dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja.

### 2.5.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Munandar, dalam Meithiana Indrasari (2017:52) membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: *identification*, *measurement*, dan *management* mengenai prestasi kerja di dalam organisasi.

- a) *Identification* (identifikasi) yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *job analysis*. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.
- b) *Measurement* (pengukuran) merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk *managerial judgment* prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *excellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *Poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.
- c) *Management* (manajemen), yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja tenaga kerja oleh manajer lini.

### 2.5.3 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Berbagai identifikasi telah dianalisis oleh Maurice, dalam Indrasari, Meithiana (2017:52), sebagai faktor penyebab kinerja seseorang yang merupakan sesuatu yang fundamental bagi proses pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam proses strategi perbaikan kinerja staf. Dalam bagian ini akan diungkap tabel analisis yang diungkap oleh Maurice berkenaan dengan atribut penyebab kinerja menurun atau meningkat.

**Tabel 2.2**

Tabel Analisis Maurice tentang Kinerja Individu Internal (*personal*) Eksternal (*environment*)

Kinerja baik	Kemauan tinggi Kerja Keras	Pekerjaan mudah Nasib baik Bantuan dari rekan kerja Pimpinan yang baik
Kinerja buruk	Kemauan rendah Upaya terbatas	Pekerjaan sulit Nasib buruk Rekan-rekan kerja tidak produktif Pimpinan tidak simpatik.

Sumber: Villere, Maurice, F. dalam Meithiana Indrasari (2017:52)

Berdasarkan tabel tersebut dapat dipahami bahwa persoalan kinerja adalah sesuatu yang merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh faktor lain atau dengan kata lain sesuatu yang dapat dirubah dengan jalan tertentu. Tentu saja melalui proses yang tertuang dalam proses pengembangan individu maupun lingkungan di mana mereka bekerja.

Berkaitan dengan kekuatan sumber daya manusia, Rao, dalam Indrasari, Meithiana (2017:53) mengungkap bahwa kekuatan setiap organisasi adalah terletak

pada orang-orangnya, sehingga dengan demikian kinerja dari organisasi tidak dapat dipisahkan daripada kinerja yang telah dicapai oleh seluruh individu dalam organisasi bersangkutan. Demikian pula pandangan yang sama telah diungkap oleh Gibson et al, dalam Indrasari, Meithiana (2017:53) yang mengungkap bahwa setiap kinerja individu adalah juga menjadi kinerja organisasi. Oleh karena itu faktor yang menjadi perhatian pokok dari organisasi di masa yang akan datang adalah sejauhmana organisasi dapat menempatkan peningkatan kinerja individu dalam merangsang meningkatnya kinerja organisasi secara kumulatif.

Para ahli menyimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan variabel kinerja individu. Gibson, dalam Indrasari, Meithiana (2017:53), misalnya mengemukakan bahwa model teori kinerja dapat dijelaskan melalui sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku seseorang. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan kondisi geografis mereka. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama dan pokok yang mempengaruhi secara langsung kondisi perilaku dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai efek yang tidak langsung terhadap pola perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Dalam kerangka pemikiran ini Gibson, et al dalam Indrasari, Meithiana (2017:53), kemudian memperdalam dengan memasukkan variabel psikologis yang dianggapnya sebagai suatu variabel yang agak sulit diintervensi secara rill. Variabel ini menurut Gibson, dalam Indrasari, Meithiana (2017:53) adalah sesuatu yang banyak dipengaruhi oleh faktor keluarga, pengalaman kerja dan demografis.

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at, dalam Indrasari, Meithiana (2017:53) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja.

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.

Menurut Siagian, dalam Indrasari, Meithiana (2017:54), kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas tinggi dan sebaliknya. Kinerja karyawan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut adalah karena adanya perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor-faktor individual lainnya.

Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang sehat, adanya pengakuan atas prestasi yang ada pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang

mendukung tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi dan disinilah letak peranan seorang pemimpin untuk dapat lebih teliti dalam melihat kebutuhan karyawan yang akan menunjang peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja yang tinggi akan dapat terlaksana bilamana pimpinan dapat mempergunakan metode-metode yang tepat dalam manajemen, dalam arti pimpinan dapat memberikan rangsangan (motivasi) yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan baik secara material maupun secara non material.

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at, dalam Indrasari, Meithiana (2017:54), menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja.

Menurut Gibson, et al dalam Indrasari, Meithiana (2017:54), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:

- a) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
- b) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
- c) Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.

2. Variabel organisasional, terdiri dari:

Sumber daya, Kepemimpinan, Imbalan, Struktur, dan Desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis, terdiri dari:

Persepsi, Sikap, Kepribadian, Belajar, dan Motivasi.

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.

#### 2.5.4 Pengukuran Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisai untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Bono dan Judge dalam Indrasari, Meithiana (2017:55), mengukur kinerja dari banyak aspek. Terdapat tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni:

- (1) Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut,
- (2) Produktifitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- (4) Efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan gursa menghindari hasil yang merugikan.

- (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.
- (7) Tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

**Tiga diantaranya yang dibahas dalam buku ini dipaparkan sebagai berikut:**

- a) Kualitas Kerja, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah sebagai berikut: karyawan memiliki kecermatan/ketelitian pekerjaannya, karyawan mematuhi prosedur operasional sesuai ketentuan organisasi, serta karyawan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani.
- b) Produktivitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. Pengukuran produktivitas adalah sebagai berikut: karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja yang diberikan sesuai target yang diberikan oleh organisasi, karyawan menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan organisasi ini.
- c) Tanggung jawab, yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya. Pengukuran tanggung jawab adalah sebagai berikut: karyawan mampu hadir secara rutin dan tepat waktu di organisasi, karyawan mampu mengikuti instruksi-instruksi yang diberikan oleh organisasi ini, serta karyawan mampu menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan. (Meithiana Indrasari (2017:56).

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi Organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (performance appraisal, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, dalam Indrasari, Meithiana 2017:56). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil

pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong dalam Indrasari, Meithiana (1998) adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- c. Ukuran obyektif dan observable.
- d. Data harus dapat diukur.
- e. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, dalam Indrasari, Meithiana 2017:56);

- a) Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
- b) Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.



c) Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apaapa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto, dalam Indrasari, Meithiana (2017:57) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

- 1) Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh: anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
- 2) Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, dalam Indrasari, Meithiana 2017:57). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara

manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang yang dapat diamati, yaitu;

- a. Ia tidak diam tapi bertindak; melaksanakan suatu pekerjaan.
- b. Melakukan dengan cara-cara tertentu.
- c. Mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual.

Dengan demikian dapat disimpulkan konsep kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

Dari beberapa pendapat di atas, konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja karyawan, yaitu;

- 1) Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.
- 2) Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- 3) Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- 4) Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
- 5) Faktor kehadiran, yaitu melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan kegiatan rutin di kantor.
- 6) Faktor kerjasama, melihat bagaimana karyawan hotel bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 2.6. Regulasi Peraturan Daerah

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Manggarai Barat didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 10 Tahun 2008, tanggal 16 Juni 2008, tentang Perusahaan Daerah Air Minum Wae Mbeliling. PDAM Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat merupakan peralihan dari Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pengelolaan Air Bersih Kabupaten Manggarai Barat. PDAM mulai beroperasi secara efektif sejak ditetapkannya Direksi PDAM Wae Mbeliling pada tanggal 31 Desember 2011, sesuai dengan Surat Keputusan Bupati Manggarai Barat Nomor HK.035/247/XII/2011, tanggal 31 Desember 2011. Tugas Pokok dan Fungsi PDAM adalah menyelenggarakan pengelolaan serta kinerja Sarana dan Prasarana Sistem Penyediaan Air Minum di wilayah Perkotaan Kabupaten Manggarai Barat dalam rangka meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas layanan sesuai prinsip-prinsip pengelolaan dan kinerja perusahaan dengan menyeimbangkan fungsi pelayanan umum, ekonomi perusahaan serta sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Maksud dan tujuan pendirian Perusahaan Daerah Air Minum adalah untuk turut serta dalam pembangunan daerah serta untuk meningkatkan pelayanan pemenuhan kebutuhan air minum bagi masyarakat di daerah, sedangkan rincian maksud dan tujuan pendirian Perusahaan Air Minum adalah sebagai berikut:

- 1) Turut serta melaksanakan pembangunan daerah pada khususnya yang merupakan salah satu sumber pendapatan daerah, oleh karena itu Perusahaan Daerah Air Minum harus memupuk pendapatan yang ada dan yang akan datang.
- 2) Pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam penyediaan air bersih serta penyehatan lingkungan, oleh karenanya Perusahaan Daerah Air Minum harus memberikan pelayanan air yang memenuhi syarat-syarat kesehatan kepada masyarakat yang lestari dan berkesinambungan.
- 3) Turut serta melaksanakan pembangunan perekonomian pada umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan

masyarakat serta tenaga kerjaan menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan alasan karena penelitian ini didasarkan pada data yang dihasilkan dari observasi, wawancara, informan, catatan lapangan, dan dokumen resmi. Yang menjadi tujuan penelitian kualitatif adalah menggambarkan realita empiric dibalik fenomena secara terperinci, mendalam, dan tuntas tentang penyediaan air bersih di Manggarai Barat.

Adapun tipe penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif dengan dukungan data kualitatif. Alasan saya sebagai peneliti menggunakan tipe penelitian ini karena peneliti berusaha mengungkapkan suatu fakta atau realitas penerapan penyediaan air bersih di Kabupaten Manggarai Barat dengan memberikan gambaran secara objektif tentang keadaan atau permasalahan yang dihadapi.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian berada di kantor Perusahaan Daerah Umum Air Minum (PERUMDA) Wae Mbeliling karena peneliti melihat dengan beberapa pertimbangan:

- a. PERUMDA Wae Mbeliling merupakan perusahaan daerah yang bertanggung jawab di bidang pendistribusian air bersih di wilayah kabupaten Manggarai Barat.
- b. Pada PERUMDA tersebut terdapat masalah yang ingin diteliti yaitu adanya kekurangan air bersih di Manggarai Barat
- c. Adanya pemberitaan di sosial media yang memuat bahwa telah terjadi kekurangan air bersih di Manggarai Barat.

### **3.3. Subyek Penelitian**

Subyek penelitian dalam metode penelitian kualitatif dimaksudkan agar peneliti dapat menentukan informan penelitian yang berpartisipasi untuk memberikan data dan informasi yang terpercaya mengenai fenomena yang terjadi. Sehingga dalam penelitian ini yang menjadi subyek adalah untuk mengetahui apa atau siapa yang akan memberikan peneliti data dan informasi tentang Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling.

### **3.4. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini yaitu Kebutuhan akan air bersih yang termasuk dalam kebutuhan sektor publik dan merupakan bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah. PERUMDA sendiri 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. Kegiatan utama PERUMDA Kabupaten Manggarai Barat sebagai penyedia air bersih harus dilaksanakan karena PERUMDA merupakan satu-satunya perusahaan daerah yang diberi kewenangan oleh pemerintah untuk mengupayakan pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah kinerja PERUMDA dalam melaksanakan kegiatan utamanya yaitu sebagai penyedia air bersih bagi masyarakat. Teori yang peneliti gunakan dalam Penelitian ini adalah teori Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan menurut Indrasari Meithiana (2017) yang memiliki tiga aspek model penilaian prestasi kerja yakni sebagai berikut:

- ❖ *Identifaction* ( identifikasi )
- ❖ *Measuremean* ( pengukuran )
- ❖ *Management* ( manajemen )

### **3.5. Data dan Sumber Data**

#### **3.5.1. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2016) data primer adalah sebuah data yang langsung didapatkan dari sumber dan diberi kepada pengumpul data atau peneliti. Ada pula pendapat menurut Sugiyono, sumber data primer adalah wawancara dengan subjek penelitian baik secara obsevasi ataupun pengamatan langsung. Peneliti menggunakan data ini untuk mendapatkan informasi langsung tentang Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat.

#### **3.5.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang sudah diolah terlebih dahulu dan baru didapatkan oleh peneliti dari sumber yang lain sebagai tambahan informasi. Data sukender juga dapat berupa buku, jurnal, publikasi pemerintah, serta situs atau sumber yang lain mendukung. Peneliti menggunakan data sekunder ini untuk dapat memperkuat penemuan dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan ketua Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat.

### **3.6. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, menggunakan: (1) Observasi; (2) wawancara; (3) Studi dokumentasi; dan (4) Media review.

#### **1. Observasi**

Melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian secara berulang terhadap suatu objek pengamatan pada tempat yang sama ataupun berbeda. Observasi difokuskan pada pengamatan langsung terhadap pelayanan penyediaan air bersih di Kabupaten Manggarai Barat. Sehingga perlu digambarkan dengan secara nyata terhadap sesuatu peristiwa dan kejadian untuk menjawab sesuatu pertanyaan dari penelitian yang akan diteliti.

#### **2. Wawancara**

Dilakukan dengan sebaik mungkin untuk memperoleh data primer tentang penyediaan air bersih. Sehingga peneliti melakukan wawancara untuk Metode pengumpulan data ini dimaksudkan untuk mendapatkan percakapan atau tanya jawab secara mendalam dan terbuka dengan informan.

#### **3. Studi Dokumentasi**

Dilakukan guna untuk mendapatkan data sekunder dengan cara melakukan kajian terhadap data-data dokumen pribadi dan dokumen resmi, baik secara visual maupun berupa tulisan yang berkaitan atau bersangkutan dengan masalah penelitian yang berupa penyediaan air bersih.



#### **4. Media Review**

Melakukan review terhadap pemberitaan, baik cetak maupun on-line yang berkaitan dengan kondisi yang terjadi di Manggarai Barat terkait permasalahan penyediaan air bersih.

### **3.7. Teknis Analisi Data**

Teknis peneliti data ini adalah menggunakan data intreaktif menurut Miles dan Huberman (1992:16). Analisis data ini merupakan proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan.

Menurut Miles dan Huberman (1992:16), analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

#### **1. Reduksi Data**

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, perumusan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan tranformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan.

#### **2. Penyajian Data**

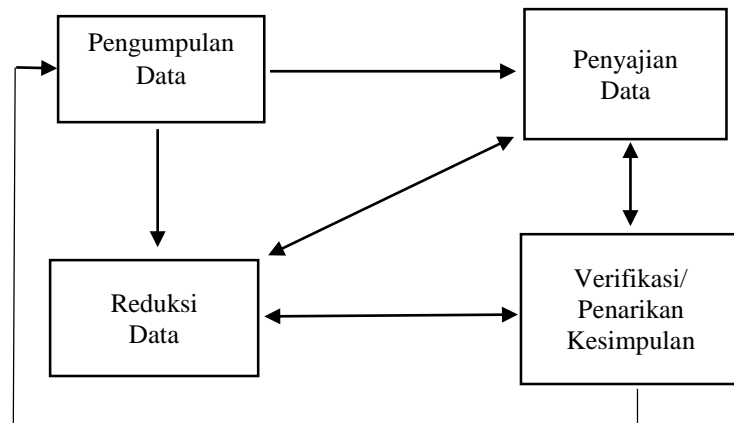
Miles dan Huberman (1992:16) membatasi suatu penyajian sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

### 3. Menarik Kesimpulan / Verifikasi

Penarikan kesimpulan / verifikasi menurut Miles dan Huberman (1992:16) hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan diverifikasi selama penelitian yang berlangsung.

**Gambar 3.1**

Model Analisis Data Intreaktif



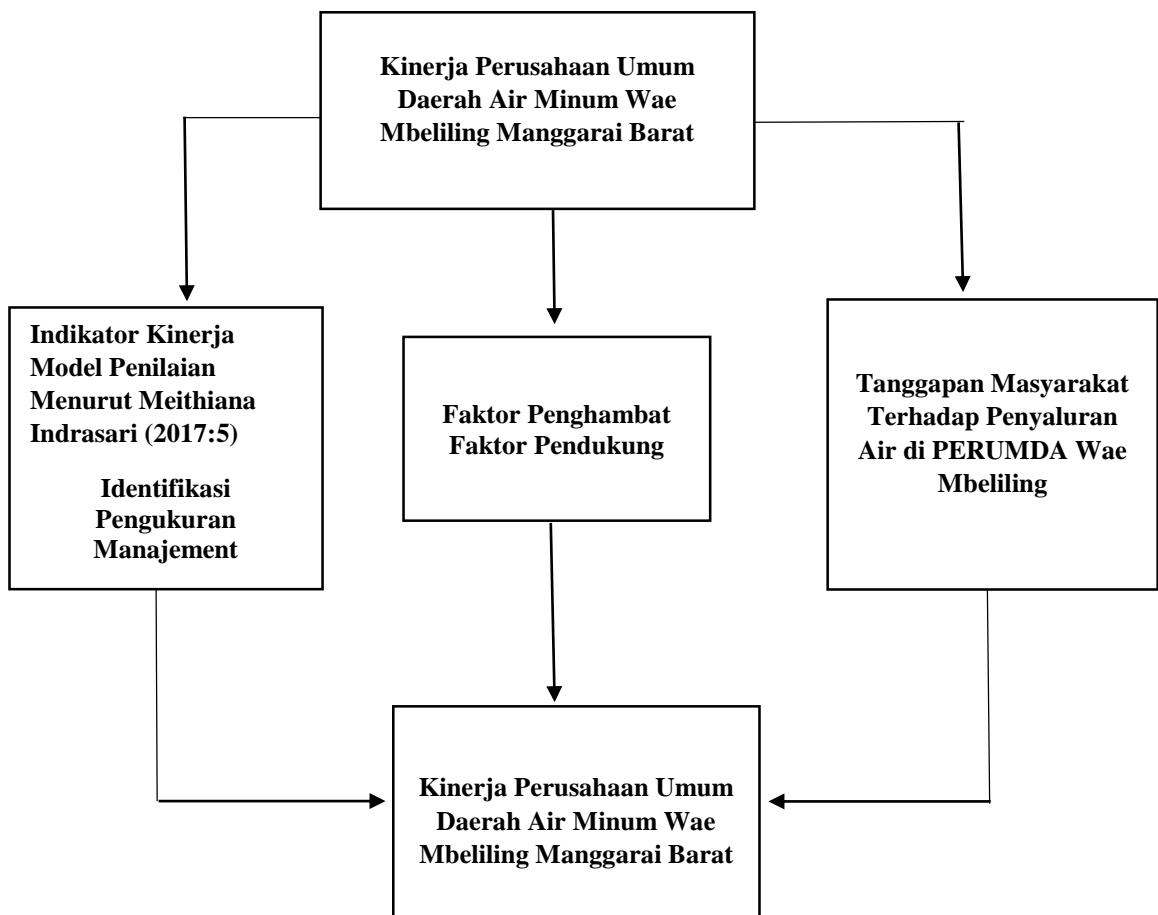
Sumber : Miles dan Huberman (1992:16)

### 3.8. Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai kelanjutan dari teori memberikan penjelasan. Dari pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) maka dalam penelitian ini dibuatkan kerangka pikir sehingga peneliti maupun pembaca mudah memahami dan mengetahui penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah disebutkan diatas serta beberapa teori yang digunakan sebagai pendukung dalam penelitian ini maka dasar pembuatan model kerangka pemikiran dalam penelitian ini disebutkan.

**Gambar 3.2**  
**Gambar Bagan Kerangka Berpikir**



Berdasarkan kerangka pikir tersebut diatas yang menjadi fokus penelitian ini yaitu

Kinerja Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Manggarai Barat :

A. Tiga aspek model penilaian menurut Indrasari Meithiana (2017:52)

- Identifikasi, merupakan segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara

rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan job analisis. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi.

- Pengukuran, merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk manajerial judgment prestasi kerja yang menilai hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi.
- Manajemen, merupakan penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja dimasa berikutnya.

## B. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung

### 1. Faktor Penghambat

Hambatan dalam penyediaan air bersih yaitu pada anggaran untuk melakukan pembesaran jaringan dan pembesaran jaringan dan bagian teknis yang masih minimnya alat atau mesin untuk mendeteksi kehilangan air.

### 2. Faktor Pendukung

Upaya dalam pendukung dalam mengatasi hambatan penyediaan air bersih PERUMDA Wae Mbeliling memperbaiki jaringan perpipaan dari pihak PERUMDA Wae Mbeliling akan melakukan evaluasi terlebih dahulu bila ada jaringan perpipaan yang sifatnya darurat dan mereka akan menangninya.

## C. Tanggapan Masyarakat Terhadap Sistem Penyaluran Air Bersih

Berdasarkan tanggapan masyarakat yang memiliki tanggapan yang berbeda, ada beberapa masyarakat yang menilai bahwa kinerja dari PERUMDA Wae Mbeliling sudah dilaksanakan dengan baik dan mengikuti prosedur yang ada. Ada juga masyarakat yang menilai kalau kinerja dari PERUMDA Wae Mbeliling belum dilaksanakan dengan baik karena ada beberapa wilayah yang belum mendapatkan air secara merata.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Dari bab tiga sudah menjelaskan terori-teori tentang Kinerja Perumda Air Bersih, oleh karena itu bab empat ini akan menjambarkan hasil pembahasan dan penelitian. Berikut ini akan mendeskripsikan tentang gambran umum kabupaten manggarai barat dan lokasi penelitian saya di perusahaan umum daerah air minum wae mbeliling kabupaten manggarai barat.

##### **A. Profil Kabupaten Manggarai Barat**

Kabupaten Manggarai Barat yaitu Kabupaten di provinsi Nusa Tenggara Timur, Indonesia. Berdasarkan Undang – Undang No. 8 Tahun 2003 Kabupaten Manggarai Barat merupakan hasil pemekaran dari Kabupaten Manggarai. Luas wilayahnya meliputi daratan Pulau Flores bagian Barat dan beberapa pulau kecil di sekitarnya, seperti Pulau Komodo, Pulau Rinca, Pulau Seraya Besar, Pulau Seraya Kecil, Pulau Bidadari dan Pulau Longos. Luas wilayah Kabupaten Manggarai Barat adalah 9.450 km<sup>2</sup> yang terdiri dari wilayah daratan seluas 2.947,50 km<sup>2</sup> dan wilayah lautan 7.052,9 7 km<sup>2</sup>.

Ide pemekaran wilayah Kabupaten Manggarai Barat sudah ada sejak tahun 1950-an. Bapak Lambertus Kape selaku tokoh Manggarai asal Kempo Keca,matan Sano Nggoan yang mempunyai ide pertama kali untuk memekarkan Kabupaten Manggarai Barat yang pernah duduk sebagai anggota Konstituante di Jakarta.

Pada tahun 1963 aspirasi untuk memekarkan Kabupaten Manggarai dengan membentuk Kabupaten Manggarai Barat mulai diperjuangkan secara formal melalui lembaga politik partai Katolik Subkomisariat Manggarai. Pada tahun 1982 Manggarai Barat diberikan status Wilayah Kerja Pembantu Bupati Manggarai Bagian Barat dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 821.26-1355 tanggal 11 November 1982.

Melalui proses pengkajian yang matang dengan memperhatikan potensi dan luas wilayah serta kebutuhan untuk pendekatan pelayanan kepada masyarakat maka melalui Sidang Paripurna DPR RI tanggal 27 Januari 2003 aspirasi dan keinginan masyarakat Manggarai Barat mencapai puncaknya dengan disahkannya Undang-undang Nomor 8 tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Manggarai Barat maka Kabupaten Manggarai Barat resmi terbentuk.

Pada tanggal 1 September 2003, Drs. Fidelis Pranda dilantik menjadi Pejabat Bupati Kabupaten Manggarai Barat yang bertugas menjalankan pemerintahan serta mempersiapkan pemilihan kepala daerah definitif. Dan selanjutnya melalui proses demokrasi dengan pemilihan kepala daerah secara langsung Drs. Fidelis Pranda dan Drs. Agustinus Ch. Dula kemudian diangkat menjadi Bupati dan Wakil Bupati Manggarai Barat yang pertama.

Dan pada tahun 2010, dilangsungkan proses pilkada yang ke-dua. Dari proses ini Drs. Agustinus Ch. Dula dan Drs. Maximus Gasa menjadi Bupati dan wakil Bupati yang ke-dua. Pada awal berdirinya terbagi atas 7 kecamatan yaitu Kecamatan Komodo, Kecamatan Sano Nggoang, Kecamatan Boleng, Kecamatan Lembor, Kecamatan Welak, Kecamatan Kuwus, Kecamatan

Macang Pacar dan pada tahun 2011 dimekarkan menjadi 10 kecamatan dengan tambahan wilayah pemekaran yakni Kecamatan Lembor Selatan, Kecamatan Mbeliling dan Kecamatan Ndosu.

Pada tahun 2015, dilangsungkan proses pilkada yang ke-tiga. Dari proses ini Drs. Agustinus CH. Dula dan Drh. Maria Geong, Ph.D menjadi Bupati dan Wakil Bupati yang ke-tiga. Pada Tahun 2017 jumlah kecamatan di Kabupaten Manggarai Barat bertambah menjadi 12 kecamatan. Kecamatan baru hasil pemekaran yang ditetapkan melalui Perda No.14 dan No-15 Tahun 2017 adalah Kecamatan Pacar dan Kecamatan Kuwus Barat.

Pada tahun 2020, dilangsungkan proses pilkada yang ke-empat. Dari proses ini Edistasius Endi, SE dan dr. Yulianus Weng, M. Kes menjadi Bupati dan Wakil Bupati yang ke-empat yang disahkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 131.53-370 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 131.52-267 Tahun 2021 Tentang Pengesahan Pengangkatan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah Hasil Pemilihan Kepala Daerah Serentak Tahun 2020 di Kabupaten Pada Provinsi Nusa Tenggara Timur.

#### **1. Visi dan Misi Kabupaten Manggarai Barat**

Pemerintahan Kabupaten Manggarai Barat yang di pimpin oleh Edistasius Endi, SE dan dr. Yulianus Weng, M. Kes sebagai Bupati dan Wakil Bupati periode 2020 – 2025.

##### **Visi:**

” MENUJU KABUPATEN MANGGARAI BARAT YANG  
RAMAH, MAJU DAN SEJAHTERA “



**Misi:**

1. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan kesehatan, penedidikan, pengembangan keterampilan dan perlindungan social.
2. Meningkatkan pembangunan ekonomi yang berdaya saing berbasis Agrowisata dan Agribisnis dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, sumber daya manusia yang berkualitas, kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berwawasan lingkungan.
3. Mengembangkan infrastruktur dan konektivitas antar daerah yang mendukung pertumbuhan sector rill dan pelayanan publik
4. Meningkatkan kapasitas kelembagaan dan aparatur sipil negara dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.
5. Meningkatkan kesadaran hukum, politik, budaya, dan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan.

**2. Letak dan Luas**

Kabupaten Manggarai Barat memiliki luas daratan mencapai 2.947,50 km<sup>2</sup>, yang terdiri dari daratan Flores dan pulau-pulau besar seperti pulau Komodo, Rinca, Longos, serta beberapa pulau kecil lainnya. Wilayah administrasi kabupaten Manggarai Barat terdiri dari 12 Kecamatan yakni kecamatan Komodo, Boleng, Sano Nggoang,

Mbeliling, Lembor, Welak, Lembor Selatan, Kuwus, Ndosos, Macang Pacar, Kuwus Barat, dan Pacar.

### **3. Demografi**

Berdasarkan data agregat dari Dinas kependudukan dan Pencatatan sipil tahun 2020 adalah sebanyak 264.437 jiwa, yang terdiri dari 133.330 laki-laki 131.107 wanita. Secara keseluruhan jumlah penduduk di Manggarai Barat lebih banyak wanita dibandingkan dengan laki-laki.

### **4. Topografi Jenis Tanah dan Iklim**

Keadaan topografi Kabupaten Manggarai Barat bervariasi berdasarkan bentuk relief, kemiringan lereng dan ketinggian dari permukaan laut. Ketinggian wilayah Kabupaten Manggarai Barat menunjukkan ketinggian yang bervariasi yakni kelas ketinggian kurang dari 100 m dpl sebanyak 23 %, 100 – 500 m dpl sebanyak 47 %, 500 – 1000 m dpl sebanyak 25 % dan lebih dari 1000 m dpl sebanyak 3 %. Lebih dari 75 % ketinggian di atas 100 m dpl, kemiringan lerengnya bervariasi antara 0-2 %, 2-15 %, 15-40 % dan di atas 40 %. Namun secara umum wilayah Kabupaten Manggarai Barat memiliki topografi berbukit-bukit hingga pegunungan.

Kabupaten Manggarai Barat beriklim tropis. Seperti halnya di tempat lain di Indonesia, di Kabupaten Manggarai Barat dikenal dua musim yaitu musim kemarau dan musim hujan. Pada bulan Juni sampai dengan September arus angin berasal dari Australia dan tidak banyak

mengandung uap air sehingga mengakibatkan musim kemarau. Sebaliknya pada bulan Desember sampai dengan Maret arus angin berasal dari Asia dan Samudera Pasifik yang menyebabkan terjadinya musim hujan. Keadaan seperti ini berganti setiap setengah tahun setelah melewati masa peralihan pada bulan April-Mei dan Oktober-Nopember. Walaupun demikian, mengingat Manggarai Barat dan NTT umumnya dekat dengan Australia arus angin mengandung uap air dari Asia dan Samudera Pasifik sampai di wilayah Manggarai Barat kandungan airnya sudah berkurang yang mengakibatkan hari hujan di Manggarai Barat lebih sedikit dibandingkan dengan wilayah yang lebih dekat dengan Asia.

Hal ini menjadikan Manggarai Barat sebagai wilayah yang tergolong kering di mana hanya 4 bulan (Januari sampai dengan Maret dan Desember) yang keadaannya relatif basah dan 8 bulan sisanya relatif kering.

Besarnya curah hujan tahunan rata-rata sekitar 1500 mm/tahun. Curah hujan tertinggi terdapat di pegunungan yang mempunyai ketinggian 1000 m di atas permukaan laut, sedangkan curah hujan pada daerah-daerah lainnya relatif rendah. Secara umum iklimnya bertipe tropic kering/semi arid dengan curah hujan yang tidak merata.

#### **4.1.1. Gambaran Umum**

Perusahaan Umum Daerah Air Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 10 Tahun 2008, tanggal 16 Juni 2008, tentang Perusahaan Daerah Air Minum Wae Mbeliling. Merupakan peralihan dari Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pengelolaan Air Bersih Kabupaten Manggarai Barat dan mulai beroperasi secara efektif sejak ditetapkannya Direktur pada tanggal 31 Desember 2011, dengan Surat Keputusan Bupati Manggarai Barat Nomor HK.035/247/XII/2011, tanggal 31 Desember 2011. Pada tahun 2019 sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, tentang Badan Usaha Milik Daerah, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai Barat mengeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 02 Tahun 2019, Tanggal 18 Maret 2019, tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat.

#### **4.1.2. Lokasi Kantor Perusahaan Daerah Air Minum Wae Mbeliling**

##### **Manggarai Barat**

Alamat : Jln. Pius Papu, Sernaru, Kelurahan Wae Kelambu  
Telepon : (038541404)  
Email : [pdamwaembeliling@yahoo.com](mailto:pdamwaembeliling@yahoo.com)

#### **4.1.3. Visi dan Misi Kantor Perumda Air Minum Wae Mbeliling Manggarai**

##### **Barat**

##### **Visi:**

“Menuju Perusahaan Umum Daerah Air Minum yang Sehat, Maju, dan Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat melalui Pelayanan Air Bersih yang Profesional”

##### **Misi:**

1. Memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat Manggarai Barat khususnya masyarakat perkotaan dengan kuantitas, kontinuitas dan kualitas yang memenuhi persyaratan.
2. Meminimalkan keluhan pelanggan dengan mengutamakan Pelayanan dasar atau Standar Pelayanan Minimum dan khusus atau Prima
3. Memperlakukan karyawan sebagai aset strategis dan mengembangkannya secara optimal
4. Mengelola perusahaan dengan menerapkan prinsip kewajaran, transparansi, akuntabilitas dan responsibilitas sebagai bentuk pelaksanaan Good Corporate Governance.
5. Menjadikan Perusahaan sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah.

#### **4.1.4. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Daerah Air**

##### **Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat**

##### 1. Organ

Organ Perumda Air Minum Wae Mbeliling terdiri dari:

- a. KPM
- b. Dewan Pengawas
- c. Direksi

## 2. Struktur Organisasi

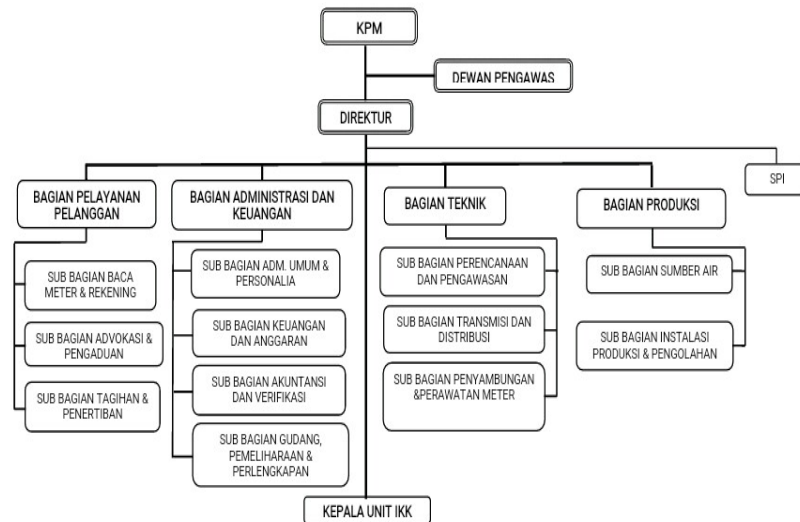
Sesuai Peraturan Bupati Manggarai Barat Nomor: 43 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat, Direktur dalam menjalankan tugasnya didukung oleh struktur organisasi sebagai berikut:

- a. Satuan Pengawas Intern (SPI)
- b. Bagian
- c. Sub Bagian
- d. Unit IKK

## 3. Pegawai

Pegawai Perumda Air Minum Wae Mbeliling merupakan pekerja yang pengangkatan, pemberhentian, kedudukan, hak dan kewajibannya ditetapkan oleh Direktur berdasarkan ketentuan peraturan yang berlaku di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat.

**Gambar 4.1**  
Struktur Organisasi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling  
Manggarai Barat



Sumber: Kantor Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeling  
Manggarai Barat 2021

#### 4.1.5. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat

- a. Tugas pokok Perumda adalah melaksanakan penyediaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang memenuhi kualitas, kuantitas dan kontinuitas sesuai standar pelayanan yang ditetapkan.
- b. Dalam melaksanakan tugas pokoknya, PERUMDA melakukan fungsi – fungsi sebagai berikut :
  1. Pelaksana pelayanan umum yang meliputi pemberian jasa yang berkaitan dengan penyediaan air minum.
  2. Penyelenggaraan kemanfaatan umum dalam arti bahwa perusahaan sebagai penunjang bagi segala usaha dan kegiatan masyarakat.
  3. Pemupukan pendapatan dalam arti bahwa perusahaan wajib memperoleh laba guna kelestarian perusahaan dan dalam rangka menunjang pembangunan ekonomi Daerah.

A. Dewan Pengawas mempunyai tugas:

- a) Melakukan pengawasan terhadap Perumda Air Minum Wae Mbeliling;
- b) Mengawasi dan memberi nasihat kepada Direksi dalam menjalankan pengurusan Perumda Air Minum Wae Mbeliling;
- c) Memberikan pendapat dan saran kepada KPM terhadap pengangkatan dan pemberhentian Direksi;
- d) Memberikan pendapat dan saran kepada KPM terhadap program kerja yang diajukan oleh Direksi;
- e) Memberikan pendapat dan saran kepada KPM terhadap laporan neraca dan perhitungan laba/rugi
- f) Memberikan pendapat dan saran atas laporan kinerja Perumda Air Minum Wae Mbeliling.

B. Direktur mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan Perumda Air Minum Wae Mbeliling;
- b) Menyampaikan Rencana Kerja 5 (lima) Tahunan dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Perumda Air Minum Wae Mbeliling kepada Dewan Pengawas untuk mendapatkan pengesahan;
- c) Melakukan perubahan terhadap program kerja setelah mendapat persetujuan Dewan Pengawas;
- d) Membina pegawai;
- e) Mengurus dan mengelola kekayaan Perumda Air Minum Wae Mbeliling;
- f) Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan;
- g) Mewakili Perumda Air Minum Wae Mbeliling baik didalam dan di luar pengadilan; dan
- h) Menyampaikan laporan berkala mengenai seluruh kegiatan terasuk neraca dan perhitungan laba.rugi kepada Dewan Pengawas.

C. Bagian Administrasi dan Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala

Bagian dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34, mempunyai tugas:

- a) Pelaksanaan kegiatan di bidang keuangan, akuntansi, verifikasi, administrasi umum, personalia, perlengkapan kantor dan pergudangan;
- b) Pelaksanaan dan penyelenggaraan pengadaan perlengkapan kantor, pemeliharaan gedung dan kendaraan dinas;



- c) Pelaksanaan perencanaan dan pengawasan, pengelolaan pendapatan serta penggunaannya;
- d) Penyusunan program kerja perusahaan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang; dan
- e) Pengelolaan kekayaan perusahaan.

D. Bagian Pelayanan Pelanggan dalam melaksanakan tugas pokok

sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31, mempunyai fungsi:

- a) Menerima pengaduan masyarakat berkaitan dengan pelayanan air minum kepada bagian terkait untuk ditindak lanjuti;
- b) Penyelenggaraan pembacaan meter dan pembuatan rekening;
- c) Pelaksanaan penjemabatan kepentingan perusahaan dan pelanggan serta sosialisasi kepada pelanggan tentang kebijakan – kebijakan perusahaan
- d) Penyelenggaraan administrasi penagihan terhadap tunggakan pelanggan dan penertiban terhadap pelanggaran yang dilakukan pelanggan.

E. Bagian Teknik dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud

dalam Pasal 37, mempunyai tugas:

- a) Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan perusahaan;
- b) Pelaksanaan pemeliharaan dan pengembangan jaringan transmisi, distribusi dan sambungan rumah serta reservoir yang memadai; dan
- c) Perencanaan dan pelaksanaan pemasangan baru, pemutusan serta perawatan/pergantian meter.
- d) Bagian Produksi dipimpin oleh seorang Kepala Bagian sebagaimana dimaksud dalam pasal 30 ayat (2) huruf d, mempunyai tugas melaksanakan urusan dibidang sumber air, instalasi produksi dan pengolahan.

F. Satuan Pengawas Intern mempunyai tugas:

- a) Membantu Direktur dalam melaksanakan pemeriksaan operasional dan keuangan Perumda Air Minum Wae Mbeliling;
- b) Menilai pengendalian, pengelolaan, dan pelaksanaan pada Perumda Air Minum Wae Mbeliling, dan memberikan saran perbaikan;

- c) Memberikan keterangan tentang hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawas Intern sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b kepada Direktur; dan
- d) Memonitor tindak lanjut atau hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan.

G. Unit IKK bertugas mengatur dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan dibidang Administrasi keuangan, teknik, pelayanan pelanggan dan produksi serta memelihara sarana peralatan Kantor untuk kelancaran pelayanan di wilayah kerjanya. Unit IKK dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 46, mempunyai tugas:

- a) Melaksanakan kebijakan Direktur untuk dapat memperlancar kegiatan di bidang administrasi, teknik, pelayanan pelanggan dan produksi.
- b) Menyiapkan daftar rekening yang akan ditagih sesuai dengan jumlah rekening.
- c) Membuat laporan penerimaan rekening air, non air dan selanjutnya di kirim ke Kantor Pusat.
- d) Melaksanakan tugas – tugas lain dalam bidangnya yang diberikan oleh Direktur.

## **4.2. Hasil Temuan Penelitian**

### **4.2.1. Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling**

#### **Kabupaten Manggarai Barat**

Penelitian yang dilakukan peneliti adalah mengenai Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat terhadap pelayanan publik yang dilakukan oleh Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat, menyajikan data dalam bentuk kualitatif. Penelitian ini melakukan secara wawancara dengan Pagawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat. Hasil wawancara yang dilakukan tersebut, maka peneliti

akan mengkaitkan dengan teori Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Meithiana Indrasari (2017). Teori Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan yang di gunakan memiliki tiga aspek (1) *Identification*, (2) *Measurement*, (3) *Management*.

#### **A. Identification (Identifikasi)**

Mengidentifikasi merupakan segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan job analisis.

Hasil wawancara dari pernyataan identifikasi penilaian kinerja.

1. Menurut Bapak apakah tujuan dari penilaian kinerja itu penting?

Menurut bapak Agustinus selaku Kabag Administrasi dan Keuangan Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat pada waktu wawancara 06 desember 2021?

***” menurut bapak Penilaian kinerja itu sangat penting karena bertujuan untuk mengukur atau menilai kinerja dan kemampuan para karyawan dalam menjalankan tugasnya, supaya kegiatan atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi misi perusahaan.sedangkan apabila penilaiannya kinerja karyawan buruk maka kami dari perusahaan mengevaluasi lagi atau memberikan pelatihan agar ke depannya bisa lebih baik lagi ”***

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat dari Kasubag Baca Meter dan Raking Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat yaitu Ibu Katarina pada saat wawancara 08 januari 2021 yang menyatakan bahwa:

***“penilaian kinerja itu penting karena mengembangkan kemampuan,ketampilan dan kemauan karyawan dalam bekerja serta dapat meningkatkan pandangan secara luas mengenai tugas para karyawannya. Maka dari itu upaya menilai prestasi kerja dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun***

*perusahaan supaya dapat meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan “*

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat dari Bapak Leonardus selaku kasubag administrasi umum dan personalia perumda wae mbeliling manggarai barat yaitu bapak Leonardus pada saat wawancara 08 januari 2021 yang menyatakan bahwa :

*“kalau soal penilaian kinerja itu menurut bapak sangat penting, karena penilaiin kinerja perusahaan dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu serta manfaat dari pengukuran kinerja ini sebagai usaha dalam rangka pembenahan untuk meningkatkan kinerja selanjutnya “*

**Gambar 1. Wawancara dengan Bapak Leonardus selaku Kasubag administrasi umum dan personalia perumda wae mbeliling manggarai barat**



Berdasarkan hasil wawancara secara langsung terhadap informan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja itu sangatlah penting bagi perusahaan supaya dapat meningkatkan produktivitas karyawan untuk meningkakan visi misi perusahaan atau mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya, penilaian Kinerja termasuk

kedalam sumber daya manusia, sumber daya manusia yang komperatif adalah kunci kesuksesan perusahaan. Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap karyawan akan membuat karyawan akan selalu berusaha berbuat semaksimal mungkin dalam setiap kegiatan yang diberikan oleh perusahaan.

### **B. *Measuremant* (Pengukuran)**

Pengukuran merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja yang menilai hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui Organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya.

Hasil wawancara dari pertanyaan mengenai *measurement* (pengukuran).

1. Apakah Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat untuk Tahun ini sudah dikatakan baik?

Menurut Bapak Leonardus pada saat wawancara 10 januari 2021 yang menyatakan bahwa:

***“ menurut bapak untuk tahun ini kinerja dari kami sudah dibilang baik, karena kami sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada di perusahaan ini. Apa lagi kami akan melakukan penilaian pengukuran kinerja yang dimana akan digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efesien supaya dapat memberikan kinerja yang baik serta suatu rencana dan titik dimana Perusahaan melaukukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian “***

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat dari Kabag Administrasi dan Keuangan Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat yaitu Bapak Agustinus pada saat wawancara 10 januari 2021 yang menyatakan bahwa:

*“menurut Bapak kinerja tahun ini kami sudah melakukan pekerjaan dengan baik, kenapa saya bilang baik? Karena kami sudah melakukan sesuai prosedur yang ada disini. Memang ada beberapa kendala untuk tahun ini tapi kami sudah melancarkan semuanya. Kami juga mengadakan sosialisasi atau pertemuan di akhir tahun dengan semua pegawai Perumda Wae Mbeliling untuk lebih agresif lagi dalam menjalankan tugasnya masing-masing “*

2. Menurut Bapak apakah tahun ini sudah memenuhi atau mencapai target untuk pelanggan dari bulan januari – desember, khususnya di Labuan Bajo ini sebagai kota pariwisata premium?

Menurut Bapak Leonardus selaku Kasubag Administrasi umum dan Personalia Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat pada waktu wawancara 10 desember 2021?

*“setiap tahun mengenai pelayanan memang selalu ada penambahan cukup penambahan pelanggan sangat signifikan tahun 2019 lalu cukup banyak. Jadi kalau target kita untuk sumber air kita masih menggunakan dari wtp 40 liter per detik di tambah lagi dari gravitasi beberapa jadi kita ada sekitar 100 lebih. itu memang belum bisa memenuhi kebutuhan di kota labuan bajo, jadi untuk tahun 2022 semua target itu akan dipenuhi dengan pembangunan water ritmen wae mese ll , itukan 100 liter per detik maka target kita itu penambahan pelanggan itu untuk lima tahun ke depan sebanyak lima ribu pelanggan jadi untuk tahun 2021 ini kita sudah tambah 100 lebih target pelanggan. Rencana target yang lain itu tentang keuangan kita sudah di rencanakan anggaran tahunan tapi evaluasi kita nanti di akhir tahun, tapi perkembangan dari bulan ke bulan itu sudah memenuhii target “*

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat dari Kabag Administrasi dan Keuangan Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat yaitu Bapak Agustinus pada saat wawancara 10 januari 2021 yang menyatakan bahwa :

*“ untuk tahun ini (2021) kami sudah mencapai target yang dimana dari semua masyarakat telah memenuhi kebutuhannya dan ditambah lagi proyek wae mese II telah di laksanakan pastinya kapasitas air SPAM wae mese II mencapai 2x50 liter/detik dipastikan dapat memenuhi kebutuhan air minum bersih kota Labuan bajo “*

**Gambar 2. Wawancara dengan Bapak Agustinus selaku Kabag Administrasi dan Keuangan Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat**



Berdasarkan hasil wawancara secara langsung terhadap informan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Kinerja perusahaan PERUMDA Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat untuk tahun ini (2021) sudah dikatakan baik, pagawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada . Serta Perumda Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat belum bisa dikatakan memenuhi kebutuhan Masyarakat atau mencapai target untuk tahun ini, karena ada beberapa kendala, misalkan alat untuk deteksi air yang hilang. Jadi untuk tahun 2022 semua target itu akan dipenuhi dengan pembangunan wae mese II .

### C. Management (manajemen)

Merupakan penilaian prestasi bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar. Hal ini dapat dipahami suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja dan tenaga kerja oleh manajer lini.

Hasil wawancara dari pertanyaan mengenai penilaian Management

1. Mengapa penilaian kinerja management sangat dibutuhkan di Perusahaan ini?

Menurut Bapak Leonardus selaku Kasubag Administrasi umum dan Personalia Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat pada waktu wawancara 10 desember 2021?

***“ penilaian kinerja management sangat penting bagi Perusahaan karena dapat mengevaluasi keterampilan, kekuatan, dan kekurangan karyawan secara akurat supaya Karyawan termotivasi untuk lebih baik lagi dan dapat meningkatkan kepuasan kerja “***

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat dari Kabag Administrasi dan Keuangan Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat yaitu Bapak Agustinus pada saat wawancara 10 januari 2021 yang menyatakan bahwa :

***“ secara umum penilaian kinerja management sudah diterapkan di berbagai instansi pada khususnya di perusahaan kami ini (perumda air minum wae mbeliling manggarai barat). dengan adanya penerapan penilaian kinerja manajemen mampu memberikan dampak nilai positif bagi perusahaan kami seperti meningkatnya kualitas karyawan dalam menjalankan perannya, melalui evaluasi terhadap keterampilan karyawan “***



2. Bagaimanakah cara Perusahaan ini untuk mengimbangi keterampilan karyawan dalam mempertahankan kualitas perusahaan dan tetap menjalankan kinerja management?

Menurut Bapak Leonardus selaku Kasubag Administrasi umum dan Personalia Perumda Wae Mbeliling Manggarai Barat pada waktu wawancara 10 desember 2021?

*“ dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab semua pagawai perusahaan kami selalu mengutamakan kordinasi antara pagawai atau bekerja sama antara pagawai, supaya kegiatan di perusahaan dapat berjalan dengan baik, lancar dan tidak membuang-buang waktu saat bekerja “*

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat dari Kasubag Baca Meter dan Rekening Pperumda Wae Mbeliling Manggarai Barat yaitu Ibu Katarina pada saat wawancara 10 januari 2021 yang menyatakan bahwa:

*“ menurut Ibu selama kami disini, kami menjalankan tugas sesuai prosedur yang ada di Perusahaan ini dan selalu saling bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan yang sudah diberikan agar tidak adanya penundaan pekerjaan “*

**Gambar 3. Wawancara dengan Ibu Katarina selaku Kasubag Baca Meter dan Rekening Pperumda Wae Mbeliling Manggarai Barat**



Berdasarkan hasil wawancara secara langsung terhadap informan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja management sangat di butuhkan supaya mengevaluasi keterampilan dan kekuatan untuk meningkatkan kualitas kerja bagi Perusahaan. Oleh karena itu dalam menjalankan tugas pagawai Perumda Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan visi misi Perusahaan.

#### 4.2.2. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung

##### A. Hambatan Dalam Perencanaan Penyediaan Air Bersih

Hambatan dalam perencanaan penyediaan air bersih yaitu pada anggaran untuk melakukan pembesaran jaringan dan perbaikan jaringan. karena ada beberapa wilayah yang belum terlayani selama 24 jam akibatnya pembesaran jaringan maupun perbaiki jaringan itu membutuh persetujuan dari direksi dengan jangka waktu kurang lebih satu tahun. Kemudian ada juga di bagian teknisi yang masih minimnya alat atau mesin untuk mendeteksi kehilangan air. Serta pipa air yang sudah lama dapat mengakibatkan kebocoran perlu ada pergantian pipa air yang baru.

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara dari Bapak Leonardus selaku Kasubag Administrasi Umum dan Personalia Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat pada waktu wawancara 11 januari 2021 menyatakan bahwa :

*“ menurut Bapak faktor menghambat kami skarang ini adalah pipa airnya sudah tua perlu ada pergantian, karena hal itu dapat menyebabkan kebocoran dan menuai komplain dari pelanggan . akan*

*tetapi semua itu kan butuh proses, maka akan dilakukan secara bertahap. Hambatan lainnya juga di anggaran yaitu dimana ada perbaikan jaringan perpipaan yang berukuran besar itu kita menunggu persetujuan dari direksi kurang lebih satu tahunan serta bagian teknisnya masih minimnya alat dan mesin untuk mendeteksi kehilangan air “*

## B. Upaya Pendukung Dalam Melakukan Mengatasi Hambatan

### Perencanaan Penyediaan Air Bersih

Upaya pendukung dalam melakukan mengatasi hambatan penyediaan air bersih minum Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat adalah memperbaiki jaringan perpipaan dari pihak PERUMDA Wae Mbeliling akan melakukan evaluasi terlebih dahulu bila ada jaringan perpipaan yang sifatnya darurat, mereka segera akan menanganinya. Dalam pembesaran jaringan juga pihak dari PERUMDA Wae Mbeliling akan mengambil sumber daya air dari wilayah lain. Supaya wilayah yang belum memnuhi air dalam 24 jam akan terpenuhi untuk kebutuhan sehari-hari.

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara dari Bapak Leonardus selaku Kasubag Administrasi Umum dan Personalia Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat pada waktu wawancara 11 januari 2021 menyatakan bahwa :

*” untuk melakukan pembesaran jaringan maka dari Perusahaan kami akan melakukan pengambilan sumber daya air wilayah lain. Kalau untuk melakukan perbaiki atau menanganinya, kita akan melakukan evaluasi mana pipa yang sifat daruratnya “*

**Gambar 4. Wawancara dengan Bapak Leonardus selaku Kasubag Administrasi Umum dan Personalia Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat**



#### **4.2.3. Tanggapan Masyarakat Terhadap Sistem Penyaluran Air Bersih di PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat**

Pada sistem kinerja PERUMDA Wae Mbeliling memiliki tanggapan yang berbeda dari masyarakat itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat, bahwa masyarakat memiliki tanggapan berbeda dari setiap wilayahnya, ternyata masing – masing wilayah belum merasa puas terhadap penyaluran air bersih. Hal ini dapat dibuktikan hasil wawancara – wawancara masyarakat berikut ini:

Hasil wawancara dengan Masyarakat Manggarai Barat (golokoe) yaitu Bapak Flory pada tanggal 13 januari 2021 menyatakan:

*“ Bahwa sampai saat ini yang kami alami kinerja dari petugas atau pdam itu sendiri kepada kami selaku masyarakat dengan sekrang sandangnya predikat Labuan bajo sebagai super premium maka ini kesempatan bagi kami semua untuk perubahan terutama dari sisi pdam sendiri melakukan banyak perubahan dan di Masyarakat juga merasakan perubahan itu dari waktu ke waktu sangat terlihat jelas. Perubahan dari pihak kinerja pdam itu sendiri kami masyarakat sampai saat ini mendapatkan kepercayaan kinerja dari mereka sangat baik misalnya dari pengontrolan tentang pemakaian debit air dalam bulan itu mereka lakukan*

*kepada kami konsumen dan apalagi di gang ini kami juga menemukan petugas sedang memeriksa meteran air dan kondisi pipa juga dalam keadaan baik karena pipanya di pasang di bawah tanah, kami juga selaku masyarakat diuntungkan karena kebutuhan air bersih terpenuhi. Walaupun kendala saya rasa tidak hanya ada di suatu tempat, kendala saya rasa itu umum walaupun ada kebocoran pipa di persambungan dan tidak akan menunggu lama perbaikan mereka. Itu yg kami rasakan masyarakat sampe saat ini. saya yakin dan percaya bahwa ke depan kinerja dari petugas pdam akan lebih baik “*

Hasil wawancara dengan Masyarakat Manggarai Barat (waekesambi) yaitu Bapak Jefri pada tanggal wawancara 13 januari 2021 menyatakan:

*“ Menurut Bapak sistem penyaluran air bersih di wilayah kami belum begitu terpenuhi atau lancar seperti di wilayah lain, sedangkan di wilayah lain itu masih memiliki air bersih yang lancar. Wilayah disini memang mendapatkan air bersih tapi itu pake secara bergilir, misalnya dalam satu minggu cuma hari jumat dan sabtu saja air yang berjalan ”*

Pernyataan tersebut di lengkapi oleh pendapat dari Bapak Nas selaku masyarakat Manggarai barat (waekesambi) pada tanggal wawancara 13 januari 2021 menyatakan:

*“ penyediaan air bersih oleh pdam wae mbeliling belum secara merata atau terpenuhi di wilayah yang lain contohnya di wilayah waekesambi ini. Kinerja dari pdam itu sendiri masih belum seperti yang diharapkan, hal inilah yang mendorong kami sebagai masyarakat untuk memperbaiki selalu kinerja pelayanan yang terbaik kepada masyarakat “*

**Gambar 5. Wawancara dengan Bapak Flory selaku Masyarakat Manggarai Barat**



**Tab 4.1**  
**Data Pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling**  
**Manggarai Barat 2021**



**PEMERINTAH KABUPATEN MANGGARAI BARAT**  
**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM WAE MBELILING**  
 Alamat : Jl. Pius Papu, Sernaru, Telp. (0385) 41404 - Labuan Bajo  
 Email : pdamwaembeliling@yahoo.com



No	Nama	Pangkat/golongan	Status Pegawai	Jabatan
1.	Agustinus Putra Sahada, SE	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	Kabag Administrasi dan keuangan
2.	Andreas K. Jebarus	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
3.	Leonardus N. Yance, SH	Staf Muda Tingkat 1/ C 2	Pegawai tetap	Kasubag administrasi umum dan Personalia
4.	Thomas Y. G. Gandi, SE	Staf Muda Tingkat 1/ C 2	Pegawai tetap	Kasubag Penagihan dan tunggakan
5.	Yohanes F. K. Babur, ST	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	Kepala bagian produksi
6.	Agustinus Pakir	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	Kasubag sumber air
7.	Maria Yasinta Jetia, SH	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	Kasubag Keuangan dan Anggaran
8.	Edelbertus Lusius Hardi	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	Kepala Bagian Teknik
9.	Damasus Adil	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	Kasubag advokasi dan pengaduan
10.	Hironimus E. Ganar, Amd	Pelaksana/B3	Pegawai tetap	Kasubag Instalasi Produksi dan Pengolahan
11.	Hironimus Wio	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	
12.	Sarifuddin	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	
13.	Ferdinandus E. Bembang	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	Kasubag Penyambungan dan perawatan Meter
14.	Fransisco Fen Wickam	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	

15.	Husni	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	Kasubag Transmisi dan distribusi
16.	Katarina Imbu	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	Kasubag Baca Meter dan Rekening
17.	Bernadeta Theo	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	
18.	Hendrikus Ofan	-	Honoror	
19.	Petrus A. A. B. H. Daso Malen	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
20.	Febrianus Hariaman	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
21.	Egilius Agun, ST	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	Kasubag Perencanaan dan Pengawasan
22.	Aelredus E. Amigo	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
23.	Anastasia Cristiani Adji	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
24.	Karolina Anita Oliva	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	
25.	Melkiades Rindu	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	
26.	Darius W. R. Benggu	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	Kepala Unit IKK Lembor
27.	Meliana Marni	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
28.	Bernadinus Jegaut	Pegawai Dasar/A3	Pegawai tetap	
29.	Adrianus Nigi	Pegawai Dasar Muda Tingkat 1/A2	Pegawai tetap	
30.	Daud Janu Jalesy	Pegawai Dasar Muda Tingkat 1/A2	Pegawai tetap	
31.	Hironimus Sius Adin	Pegawai Dasar Muda Tingkat 1/A2	Pegawai tetap	
32.	Ferdi Tayeb	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
33.	Soleman Manafe	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
34.	Adrianus Barut	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
35.	Getrudis Srianti Namur	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
36.	Natalia surya	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
37.	Maria Enes	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
38.	Emiliana Gloriani Daman SH	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
39.	Zakarias Rudi Tasi	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
40.	Mariano J. E Mere	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
41.	Fransiskus Sudirman	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
42.	Adelbertus Dori R. Diaz	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
43.	Klaudius Sel Rondos, SE	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	Kasubag Akuntansi dan Verifikasi
44.	Velirianus P. Nuel	Pelaksana Muda Tingkat 1/ B2	Pegawai tetap	
45.	Andry c. Hironimus	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
46.	Destiana Mariati Hasiman	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	

47.	Frederikus Kurnia Wangga	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
48.	Marmianus N Magasatok	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
49.	Paulus H. S. Gandi	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
50.	Maria Brigita Novisastri	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
51.	Vianny Dolores Brahi	Staf Muda/ C 1	Pegawai tetap	
52.	Pasifikus Joni Fahik	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
53.	Yohanes Vianney Matur	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
54.	Hironimus Jon	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
55.	Gradus Nadu	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
56.	Damianus Irwanto Tama	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
57.	Alexander Sereh	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
58.	Blasius Tenang	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
59.	Timoteus Kana Laya	Pelaksana Muda/B1	Pegawai tetap	
60.	Kristoforus De Wensen	-	Honorer	
61.	Hendrikus Rivanti Dambut	-	Honorer	
62.	Yulianus Rivanto Ndera	-	Honorer	
63.	Nasarius J. T. Tama	-	Honorer	
64.	Yohanes Gedin Gencor	-	Honorer	
65.	Maria B Y Lamabelawa	-	Honorer	
66.	Gradus Nadu	-	Honorer	
67.	Patrisus Jhon Fischer	-	Honorer	
68.	Agustinus Jebarus	-	Honorer	
69.	Marselinus Mahun	-	Honorer	
70.	Klaudius H. Jemardu	-	Honorer	
71.	Hendrikus Leven	-	Honorer	
72.	Hardianus Ming	-	Honorer	
73.	Muhammad Yasin	-	Honorer	
74.	Heribertus Kosmas Mujur	-	Honorer	
75.	Paulus Raymond Nara Haba	-	Honorer	
76.	Alfonsianus Jandu	-	Honorer	
77.	Emerensiana Yanssen	-	Honorer	
78.	Filipus Agustinus Muda Rih	-	Honorer	
79.	Eduardus F. Mbatung	-	Honorer	
80.	Rivaldus Yuniarto Tandang	-	Honorer	
81.	Fruamentinus Jematu	-	Tenaga Ahli	
82.	Syaiful Talif	-	Kapten Kapal	
83.	Maximus Ismail	-	Penjaga Sumber	
84.	Remigius Ngambut	-	Penjaga Sumber	
85.	Lorens Ndengo	-	Penjaga Sumber	

Sumber: Data Skunder Diolah 2021

## Klarifikasi Jenis Penggolongan

### A. Sosial (1):

- 1). (1A) sosial umum terdiri dari: kran umum/kamar mandi, WC

Umum, TMP/kuburan.



- 2). (1B) sosial khusus terdiri dari: puskesmas/klinik Pemerintah, Lembaga sosial, yatim piatu, panti wreda, rumah sakit, masjid, musholla, gereja, klenteng dan pura.

**B. Non Niaga Terdiri Dari:**

Rumah tangga (golongan dari penjelasan berikut ini):

1. (II A1) Golongan rumah tangga rendah
2. (II A2) Golongan rumah tangga menengah
3. (II A3) Golongan rumah tangga mampu

**Instansi pemerintah, TNI Dan POLRI terdiri dari:**

- 1). (II B1) Golongan tempat pendidikan, Asrama dan Sekolah
- 2). (II B2) Golongan Instansi
- 3). (II B3) Golongan instansi TNI dan POLRI
- 4). (II B4) Golongan Khusus AKMIL

**C. Niaga (III)**

- 1). Niaga kecil (III A): Tokoh kecil, rumah makan, salon, usaha salon, penginapan, perusahaan swasta, praktek dokter, laboratorium swasta, rumah sakit, terminal, pasar, gedung pertemuan, bengkel kecil, pencetakan, dan notaris.
- 2). Niaga besar (III B): Hotel, restaurant, rumah obat/apotik, pasar swalayan dan rumah sakit swasta.
- 3). Industri (IV)
  - a). Industri (IV A): Industri rumah tangga, pengrajinan ( sepatu, roti, tempe, tahu, dan krupuk )
  - b). Industri (IV B): Pabrik minuman, makanan, dan pabrik es.

4). Rumah Tangga (II A) di bagi menjadi tiga golongan:

- a). Golongan rumah tangga rendah (II A1)
- b). Golongan rumah tangga menengah (II B2)
- c). Golongan rumah tangga mampu (II A3)

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Pelanggan Yang Bergolongan Perumda Wae Mbeliling**

NO	GOLONGAN	KODE	JUMBLAH
1	Sosial Umum	IA	2
2	Sosial Khusus	1B	54
3	Rumah Tangga A	2A	1.553
4	Rumah Tangga B	2B	2.662
5	Niaga Kecil	3A	172
6	Instansi Pemerintah/TNI/POLRI	3C	31
7	Rumah Mewah	4A	1
8	Niaga Besar	4B	41
9	Industri Besar	4C	1
10	Pelabuhan Laut/Udara	5A	2
11	Hotel Berbintang	5B	8
12	Restaurant Besar	5C	2
13	Rumah Sakit Swasta	5D	1
14	Hotel Berbintang Khusus A	5E	3
15	Hotel Berbintang Khusus B	5F	2
	JUMBLAH		4.535

Sumber : Perumda Wae Mbeliling 2021

## **Standar Operasional Prosedur (SOP)**

### **Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Manggarai Barat**

#### 1. Landasan Hukum

Surat Keputusan Bupati Manggarai Barat Nomor HK.035/247/XII/2011, tanggal 31 Desember 2011. Pada tahun 2019 sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, tentang Badan Usaha Milik Daerah, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai Barat mengeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 02 Tahun 2019, Tanggal 18 Maret 2019, tentang Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat.

#### 2. Maksud dan Tujuan

- Maksud pendirian Perumda Air Minum Wae Mbeliling adalah untuk mewujudkan sistem penyediaan air minum dalam wilayah Kabupaten Manggarai Barat yang memenuhi persyaratan tertib administrasi, ketentuan teknis, kecepatan, ketepatan pelayanan secara berkesinambungan dan mandiri.
- Tujuan pendirian adalah untuk terselenggaranya penyediaan air minum yang memenuhi kualitas, kuantitas dan kontinuitas dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

#### 3. kegiatan usaha

- a. Penyediaan air minum yang memenuhi syarat – syarat kesehatan demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, ekonomi, kesehatan dan pelayanan umum.

- b. Pengembangan usaha lain yang menyangkut pengelolaan air dalam rangka menunjang pembangunan ekonomi daerah.
4. organ dan struktur organisasi perumda air minum wae mbeliling kabupaten manggarai barat

- a. Organ

Organ Perumda Air Minum Wae Mbeliling terdiri dari :

- KPM
- Dewan Pengawas
- Direksi

- b. Struktur Organisasi

Sesuai Peraturan Bupati Manggarai Barat Nomor : 43 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat, Direktur dalam menjalankan tugasnya didukung oleh struktur organisasi sebagai berikut :

- Satuan Pengawas Intern (SPI)
- Bagian
- Sub Bagian
- Unit IKK

- c. Pegawai

Pegawai Perumda Air Minum Wae Mbeliling merupakan pekerja yang pengangkatan, pemberhentian, kedudukan, hak dan kewajibannya ditetapkan oleh Direktur berdasarkan ketentuan

peraturan yang berlaku di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat.

#### 5. Cakupan Pelayanan

Wilayah pelayanan Perumda Air Minum Wae Mbeliling sampai dengan saat ini adalah:

1. SPAM Ibu Kota kabupaten (SPAM Kota Labuhan Bajo melayani wilayah Kecamatan Komodo, yang saat ini sudah mencakup 7 desa/kelurahan.
2. SPAM IKK Lembor melayani wilayah Kecamatan Lembor, dengan cakupan pelayanan di 4 desa/kelurahan.
3. SPAM IKK Kuwus melayani wilayah Kecamatan Kuwus, dengan cakupan pelayanan di 1 Kelurahan.
4. SPAM IKK Lembor Selatan melayani wilayah Kecamatan Lembor Selatan, dengan cakupan pelayanan di 1 Desa.

#### 6. Kebijakan Penanganan Pandemi Covid-19

Dalam rangka menghadapi pandemic covid-19, Pemerintah Daerah melalui Perumda Air Minum Wae Mbeliling, mengeluarkan kebijakan melalui Surat Keputusan Direktur Perumda Air Minum Wae Mbeliling, Nomor : 32 / KEP / PERUMDA / WM / IV / 2020, tanggal 15 April 2020, tentang : Penghapusan Denda Rekening Air Dan Pemberian Subsidi Biaya Sambungan Baru Pelanggan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat. Kebijakan tersebut berlaku sampai

1. Memberikan keringanan kepada pelanggan berupa penghapusan

denda keterlambatan pembayaran rekening air.

2. Memberikan subsidi Pemasangan sambungan bagi masyarakat calon pelanggan baru untuk klasifikasi pelanggan sebagai berikut:
  - a. Kelompok Pelanggan Rumah tangga A
  - b. Kelompok Pelanggan Rumah tangga B
  - c. Kelompok Pelanggan Sosial umum.
  - d. Kelompok Pelanggan Sosial khusus.

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Pelanggan Manggarai Barat**

No	Jumlah Pelanggan	Total Pelanggan
1.	SPAM IKK Kota Labuan Bajo	5.868
2.	SPAM IKK Lembor	1.811
3.	SPAM IKK Golowelu	106
4.	SPAM IKK Lembor Selatan	215
		8.000

Sumber : Kantor Perumda Wae Mbeliling 2021

### 4.3. Pembahasan

#### **Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. Penelitian ini memperoleh data kualitatif serta menggunakan data melalui

wawancara dengan pegawai di Kantor Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat. Hasil wawancara yang dilakukan tersebut, maka peneliti akan kaitkan dengan teori kinerja karyawan menurut Meithiana Indrasari (2017). Oleh karena itu ada tiga aspek model penilaian prestasi kerja yang didalamnya antara lain: (1) *indentification* (identifikasi), (2) *measurement* (pengukuran), dan (3) *management* (manajemen). Teori ini menjadi pedoman bagi peneliti untuk menyusun pembahasan penelitian.

Berdasarkan hasil temuan peneliti bahwa, Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat didirikan berdasarkan peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 10 Tahun 2008, tanggal 16 juni 2008, tentang Perusahaan Daerah Air Minum Wae Mbeliling merupakan peralihan dari unit Pelaksanaan Teknis Unit Dinas (UPTD). Air bersih Kabupaten Manggarai Barat mulai beroperasi secara efektif sejak ditetapkan Direktur pada tanggal 31 desember 2011, dengan surat keputusan Bupati Manggarai Barat Nomor HK 035/247/XII/2011, pada tanggal 31 Desember 2011. Pada tahun 2019 sesuai Amanat Peraturan Pemerintahan Nomor 54 Tahun 2017, tentang usaha milik Daerah, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai Barat mengeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 02 Tahun 2019, tanggal 18 maret 2019, tentang Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Manggarai Barat.

Tugas pokok PERUMDA melaksanakan penyediaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang memenuhi kualitas, kuatintas dan kontiunitas sesuai standar yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu yang dimana Pelaksanaan pelayanan umum yang meliputi

pemberian jasa yang berkaitan penyediaan air bersih dan Penyelenggaraan kementerian umum dalam arti bahwa Perusahaan sebagai penunjang bagi segala usaha dari kegiatan masyarakat itu melakukan Pemupukan pendapatan dalam arti bahwa Perusahaan wajib memperoleh laba guna kelestarian perusahaan dan dalam rangka menunjang pembangunan ekonomi daerah.

#### **4.3.1. *Identification* (Identifikasi)**

Mengidentifikasi merupakan segala ketentuan yang menjadi area kerja seseorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Yang dimana sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Penilaian harus menganalisis seluruh aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimana akan dilakukan secara menyeluruh terbuka, jujur dan objektif akan mampu menyampaikan informasi-informasi yang sangat bermanfaat bagi perusahaan. Hasil dari penilaian, akan dilakukan analisa serta dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mengetahui kinerjanya selama ini dan mengetahui kinerja yang diharapkan oleh Perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga akan dilaksanakan secara bertahap, apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

Berdasarkan hasil temuan peneliti, dalam menjalankan tugasnya PERUMDA Wae Mbeliling menghadapi berbagai persoalan dan beberapa keluhan Masyarakat tentang kualitas air yang didistribusikan dan kontinuitasnya kinerja



karyawan. Oleh karena di PERUMDA Wae Mbeliling tidak terlepas dari evaluasi kinerja, yang dimana kinerja setiap karyawan akan dinilai dalam beberapa tertentu. Hal ini PERUMDA Wae Mbeliling untuk melakukan sejauh mana karyawan dapat bekerja dan memenuhi standar Perusahaan. Penilaian Kinerja di PERUMDA Wae Mbeliling sangat dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja setiap karyawan karena penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, bahwa penilaian kinerja itu sangatlah penting bagi Perusahaan supaya dapat meningkatkan produktivitas karyawan untuk meningkatkan visi dan misi Perusahaan atau mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian kinerja termasuk kedalam sumber daya manusia yang komperatif supaya bisa melakukan kunci kesuksesan Perusahaan, dengan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan akan selalu berbuat berusaha semaksimal mungkin dalam setiap kegiatan yang di berikan oleh Perusahaan.

#### **4.3.2. *Measurement* (Pengukuran)**

Pengukuran merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja yang menilai hasil baik buruknya pekerjaan. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui Perusahaan. Seluruh Manajer didalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan

prilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi kinerja. Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *exllent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil dari temuan penelitian , pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PERUMDA Wae Mbeliling sebagai dasar untuk melakukan penilaian terhadap sukses atau tidaknya sebuah Perusahaan dalam visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar. Karena bagi PERUMDA Wae Mbeliling pengukuran penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi Perusahaan, selain untuk menilai keberhasilan Perusahaan, pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan pengambilan keputusan dalam Perusahaan. Penilaian pengukuran kinerja yang digunakan PERUMDA Wae Mbeliling akan dilakukan berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada Perusahaan. Hasil Penilaian pengukuran tersebut akan digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan Kinerja yang baik serta suatu rencana dan titik dimana Perusahaan memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, Kinerja Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Manggarai Barat untuk tahun ini (2021) kalau dilihat secara dari internal pekerjaan Pagawai PERUMDA Wae Mbeliling sudah dikatakan baik, Pagawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada di Perusahaan. Serta PERUMDA Wae Mbeliling belum bisa dikatakan memenuhi kebutuhan Masyarakat di Manggarai Barat atau mencapai target, karena masih ada

beberapa kendala, misalakan kendala yang ada di eksternal, dimana pelanggan memakai air bersih melebihi batas pemakaiannya apalagi dari PERUMDA Wae Mbeliling belum mempunyai alat untuk deteksi air yang hilang . Tapi dengan adanya pembangunan Wae Mese II semua kebutuhan atau target akan dipenuhi.

#### **4.3.3. *Management (Manajemen)***

Yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan – tujuan dan standar – standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja Perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja dan tenaga kerja oleh Manajer lini.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, PERUMDA Wae Mbeliling melakukan penilaian Manajemen supaya suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu Perusahaan berdasarkan aturan yang ditetapkan, serta menilai perilaku pegawai dalam rangka melaksanakan perannya dalam Perusahaan. Karena bagi PERUMDA Wae Mbeliling manfaat penilaian manajemen kinerja karyawan merupakan terjaminnya operasi Perusahaan berjalan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan. PERUMDA Wae Mbeliling melakukan penilaian manajemen kinerja, karena itu dibutuhkan supaya Perusahaan dapat melakukan mengevaluasi keterampilan, kekuatan, dan kekurangan karyawan secara akurat supaya karyawan termotivasi untuk lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, bahwa penilaian kinerja manajemen sangat dibutuhkan supaya dapat mengevaluasi keterampilan dan kekuatan untuk meningkatkan kualitas kerja bagi Perusahaan. Oleh karena itu dalam menjalankan tugasnya pegawai PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan visi dan misi Perusahaan.

#### **4.3.4. Faktor Penghambatan dan Faktor Pendukung**

Berdasarkan hasil temuan dari wawancara dengan informan, PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat menemukan faktor penghambat dan faktor pendukung dalam proses Pelayanan penyediaan air bersih, yaitu sebagai berikut :

##### **a. Faktor Penghambat**

Dalam faktor penghambat dari PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat dalam penyediaan perencanaan air bersih yaitu pada anggaran yang dimana dalam untuk melakukan pembesaran jaringan dan memperbaiki jaringan. Ada beberapa wilayah yang belum mendapatkan air bersih selama 24 jam karena, untuk melakukan pembesaran jaringan dan memperbaiki jaringan itu membutuhkan persetujuan dari direksi kurang lebih satu tahun. Serta pipa air yang ada di Manggarai Barat sudah terbelah sudah lama, itu yang mengakibatkan kebocoran perlu ada pergantian pipa air yang baru akan tetapi untuk menggantikan pipa air yang baru semua itu butuh proses maka akan dilakukan secara bertahap.

**b. Faktor Pendukung**

Dalam faktor pendukung dalam mengatasi hambatan penyediaan air bersih di PERUMDA Wae Mbeliling yaitu mereka akan memperbaiki jaringan perpipaan dan akan melakukan evaluasi terlebih dahulu bila ada pipa air yang bersifat darurat, dari PERUMDA Wae Mbeliling sendiri akan segera menanganinya dengan cepat.

Dalam untuk mengatasi masalah tersebut PERUMDA Wae Mbeliling akan melakukan atau mengambil sumber air dari wilayah lain, karena dengan cara itu semua wilayah yang tidak mendapatkan air bersih dalam 24 jam akan terpenuhi kebutuhannya sehari – hari.

**4.3.5. Tanggapan Masyarakat Terhadap Sistem Penyaluran Air Bersih di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat**

Berdasarkan hasil temuan peneliti, bahwa tanggapan Masyarakat terkait Kinerja Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Manggarai Barat memiliki tanggapan yang berbeda dari setiap wilayahnya, ada Masyarakat yang menilai kalau Kinerja PERUMDA Wae Mbeliling sudah dikatakan baik tapi ada juga Masyarakat yang mengatakan kalau kinerja dari PERUMDA Wae Mbeliling belum merata. Berdasar hasil wawancara dengan informan, bahwa sistem kinerja dari PERUMDA Wae Mbeliling belum dikatakan memenuhi secara umum untuk kebutuhan pelanggan di masyarakat Manggarai Barat, masih ada wilayah yang belum memenuhi kebutuhannya secara merata. Harapan Masyarakat yang Wilayahnya

belum stabil mendapatkan air bersih dari PERUMDA Wae Mbeliling untuk selalu memperbaiki kinerja pelayanannya

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan oleh peneliti tentang Kinerja Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat, maka diperoleh kesimpulan bahwa pelayanan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat belum dilaksanakan dengan baik karena terdapat permasalahan yang dimana tanggapan Masyarakat terhadap penyediaan air bersih masih belum merata. Pada pegawai bagian teknis masih minimnya alat atau mesin untuk mendeteksi air yang hilang dan pegawai yang non teknis untuk melakukan pertemuan hanya dilakukan ketika ada permasalahan tertentu. Serta pada pemenuhan anggaran penyediaan air bersih harus menunggu satu tahun untuk melakukan realisasi anggaran yang digunakan pada upaya pembesaran jaringan perpipaan.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penyediaan air bersih PERUMDA Wae Mbeliling melakukan inspeksi jaringan pada malam hari untuk mendeteksi kehilangan air karena minimnya alat atau mesin pendeteksi air. Untuk saat ini PERUMDA Wae Mbeliling melakukan pemantuan yang dimana terdapat pipa yang bocor, maka PERUMDA Wae Mbeliling mengantisipasi dengan cara melalui inspeksi jaringan. Apabila ada pipa yang bocor akan diadakan upaya perbaikan .

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan, maka peneliti akan memaparkan dan berbagai permasalahan yang ada mengenai Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat dalam menyediakan air bersih terdapat beberapa saran, yaitu sebagai berikut:

1. Hendaknya Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling mengajukan anggaran untuk pengadaan alat atau mesin yang digunakan untuk mendeteksi kehilangan atau kebocoran air.
2. PERUMDA Wae Mbeliling hendaknya membuat atau memperluas jaringan perpipaan, sehingga tahun depan pihak PERUMDA Wae Mbeliling dapat melakukan memperluas jaringan perpipaan sesuai anggaran yang ditetapkan.
3. Pihak PERUMDA Wae Mbeliling hendaknya memberikan jaminan pendistribusian air bersih selama 24 jam kepada Masyarakat yang belum stabil mendapatkan air bersih dan jaminan kepada Masyarakat untuk mendapatkan air yang stabil dalam kebutuhan sehari-hari.



## DAFTAR PUSTAKA

Indrasari, Meithiana (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta. Indomedia Pustaka

Huda, Nurul (2020). *Manajemen SDM (analisis kinerja karyawan pada perusahaan)*. Sumatra Barat. Insan Cendikia Mandiri.

Sujardi, H, Drs. (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung. PT Refika Aditama.

Anggara, Sahya (2014). *Kebijakan Publik*. Bandung: Pustaka Setia

Pasolong, Harbani (2017). *Teori Administrasi Negara*. Bandung. Alfabeta

Islami, Zuhan dan Handayani, Nur. (2018). Analisis Kinerja Pelayanan dan Akuntabilitas Publik Pada Pdam Surya Sembada Kota Surabaya. *Scripta: Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*: Volume 7, Nomor 7, Juli 2018.

Istiani, Fifin. (2017). Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (pdam) Tirta Siak Dalam Penyediaan Kebutuhan Air Bersih di Kota Pekanbaru. *Jom FISIP Volume 4 No 2 Oktober 2017*.

Hernoko, Shabo. (2012). Evaluasi Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus PDAM Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo). 170| Jurnal Bina Praja | Volume 4 No. 3 September 2012 | 169-17.

Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

Regulasi Peraturan Daerah Manggarai Barat (2017)

Undang – Undang Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pembentukan Kabupaten Manggarai Barat di Provinsi Nusa Tenggara Timur

Peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 10 Tahun 2008 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum Wae Mbeliling

<https://www.antaraneews.com/berita/1048392/tiga-kecamatan-di-manggarai-barat-krisis-air-bersih>

## LAMPIRAN



**Gambar 1.** Kantor Bupati Manggarai Barat



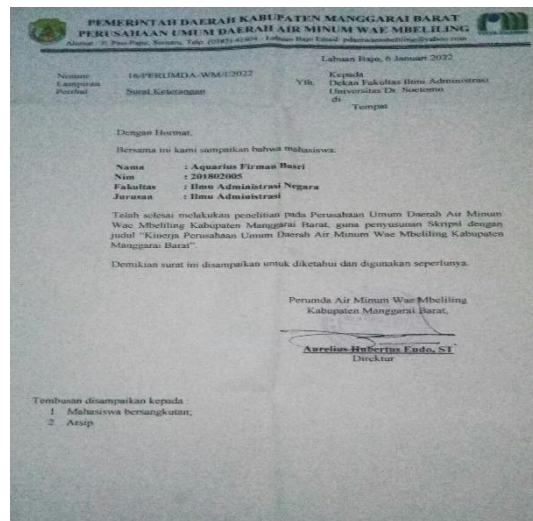
**Gambar 2.** Kantor PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat



**Gambar 3.** Struktur Organisasi PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat



**Gambar 4.** Tanki Penampungan Air PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat



**Gambar 5.** Surat Resmi Selasai Penelitian di PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat