

**Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia
dan kinerja karyawan pada pdam tirta dharma
kabupaten Temanggung
Disusun oleh :
Catur Utaminingsih
F.3200098**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah

Dalam setiap perusahaan tentu mempunyai tujuan yang akan dicapai, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menempuh salah satunya dengan menyiapkan sumber daya manusia yang handal untuk mengelola (memproses) input menjadi output yang bermanfaat. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan suatu manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia dengan melalui tahap penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan serta pemberian kompensasi. Jika tahap (proses) telah dilaksanakan dengan baik diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu, dapat menguasai teknologi, mempunyai ketrampilan, pengetahuan, dan profesionalisme sehingga tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan melihat saat ini pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Temanggung tingkat pendidikan karyawannya masih kurang dan perlu ditingkatkan baik melalui kegiatan belajar (studi formal), perguruan tinggi/universitas untuk

memperdalam ilmu pengetahuan maupun program pelatihan kerja untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan. Karyawan harus mempunyai bekal kemampuan, ketrampilan, profesionalisme dalam bekerja serta menguasai iptek untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan untuk kemaslahatan masyarakat, individu, dan organisasi.

Untuk itu sumber daya tersebut harus dibekali dengan beberapa langkah yaitu pelatihan, pengembangan, dan pendidikan, sehingga menjadi sumber daya manusia yang berkualitas dan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan, karena telah memiliki profesionalisme dalam bekerja. Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Maka perusahaan akan terus dapat berkembang menjadi lebih baik, berinovasi, dan *qualified* (pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil guna, sehingga pembinaan, pengembangan, dan manajemen mudah dilakukan).

Perusahaan Daerah Air Minum merupakan perusahaan yang harus memberi pelayanan kepada masyarakat, seperti dalam Instruksi Presiden RI Nomor 17 tanggal 28 Desember 1967 dinyatakan bahwa “ kegiatan usaha perusahaan negara terutama ditujukan untuk melayani kepentingan umum baik kepentingan di bidang produksi, distribusi maupun konsumsi tanpa mengabaikan prinsip – prinsip efisiensi”. Perusahaan negara (daerah) bertujuan mencari keuntungan, tetapi tidak mengabaikan kesejahteraan masyarakat. Perusahaan lebih menekankan kepada usaha untuk mengabdikan kepada masyarakat dan kurang memperhitungkan tujuan mencari laba maksimal.

Perusahaan pemerintah menjalankan berbagai kegiatan ekonomi yang menyediakan jasa yang menjadi kebutuhan pokok masyarakat atau jasa – jasa vital (*public utilities*) seperti listrik, air, televisi dan radio, jasa pos dan telekomunikasi serta perusahaan pengangkutan (transportasi).

Dalam UUD 1945 pasal 33 ayat 3 dinyatakan bahwa : “ Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan digunakan sebesar – besarnya untuk kemakmuran rakyat”.

Pengembangan sumber daya manusia yang ada dan peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan, diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika dilihat dari segi kualitas, karyawan PDAM dalam menjalankan tugasnya kurang profesional, pengetahuan dan tingkat pendidikan yang dimiliki masih kurang, dan pelaksanaan tugas belum optimal (belum seimbang dengan uraian tugas). Untuk itu diperlukan peran sumber daya manusia di Indonesia harus lebih ditingkatkan untuk mencapai kemajuan perusahaan dan meningkatkan kinerja dalam perusahaan, hal ini untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Keberhasilan pengelolaan dalam perusahaan dapat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dengan manajemen sumber daya manusia akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.. Maka untuk itulah peneliti mengambil judul penelitian **“PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTA DHARMA KABUPATEN TEMANGGUNG”**.

B. Perumusan Masalah

Pada PDAM Tirta Dharma Kabupaten Temanggung masih dihadapkan pada kendala-kendala antara lain : Pelaksanaan kerja belum sesuai dengan struktur yang ada, kerja harian belum sesuai dengan deskripsi pekerjaan, cara penyelesaian pekerjaan berbeda antara masing-masing karyawan, pengembangan pekerjaan yang ada tidak dikembangkan, volume kerja tidak merata, kondisi belum mencukupi dalam hal disiplin ilmu yang diharapkan, dan sikap/perilaku kerja belum profesional, untuk itu diperlukan pengelolaan dengan manajemen sumber daya manusia terhadap karyawannya agar kinerjanya dapat meningkat untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, karena perusahaan tersebut mengemban tugas mengabdikan kepada masyarakat. Dengan kinerja yang baik akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau distandarkan.

Berdasarkan uraian di atas, agar dapat mempermudah dalam mengkajinya, maka penulis membuat perumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (merekruit, menseleksi, melatih, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia) agar efektif dalam melakukan pekerjaan serta bagaimana kinerja karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

- b. Bagaimana memaksimalkan dalam memanfaatkan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.
- c. Bagaimana menjamin dan mengendalikan efektivitas dan efisiensi kerja para karyawan pada perusahaan.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan manajemen SDM dan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan tujuan yang lebih spesifik adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui peranan manajemen SDM dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
2. Untuk mengetahui usaha yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan pelaksanaan manajemen SDM dan kinerja karyawan.

b. Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Membantu memberikan sumbangan pikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam rangka mengembangkan manajemen SDM dan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Dari hasil penelitian dapat digunakan oleh pihak lain sebagai bahan pertimbangan (referensi) untuk penelitian sejenis secara lebih lanjut.

D. Tinjauan Pustaka

Untuk memahami permasalahan dalam penelitian diperlukan literatur yang relevan dengan permasalahan dalam penelitian, yaitu mengenai hubungan antara manajemen, sumber daya manusia, dan kinerja karyawan.

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Dalam menjalankan kegiatan diperlukan manajemen (pengelolaan) hal ini dimaksudkan agar kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Menurut Malayu Hasibuan pengertian manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. (Malayu Hasibuan, 1990: 1).

Definisi efektif dan efisien menurut Sondang Siagian ialah sebagai berikut:

“Efektif ialah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang/jasa dengan mutu tertentu pada waktunya. Sedangkan efisien ialah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana, dan prasarana yang minimal untuk menghasilkan barang/jasa tertentu, baik dalam arti jumlah maupun mutunya “(Sondang Siagian, 1991 : 20).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Manajemen diartikan sebagai “proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.”

Definisi tentang manajemen yang dikemukakan Prof. Oei Liang dalam Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (1988 : 82), manajemen adalah “ilmu atau seni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, serta mengawasi tenaga dengan bantuan alat – alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Dari pengertian di atas menunjukkan bahwa manajemen mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

1) Perencanaan

Fungsi ini meliputi pemilihan dan penentuan tujuan, strategi, kebijaksanaan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar untuk mencapai tujuan.

2) Pengorganisasian

Fungsi ini meliputi penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, perancangan dan pengembangan suatu organisasi, penentuan tanggung jawab, dan pendelegasian wewenang. Proses pengorganisasian sebagai suatu cara untuk mengatur agar kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan kepada anggota organisasi supaya tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

3) Pengarahan

Fungsi ini menyangkut bagaimana membuat karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus dilakukan.

4) Pengawasan

Fungsi ini menyangkut penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana yang ada dapat dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Berhasilnya suatu perusahaan ditentukan salah satunya oleh sumber daya yang ada di dalamnya, terutama sumber daya manusia yang digunakan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan hidup perusahaan. Kedudukan sumber daya manusia baik dalam instansi pemerintah, BUMN atau perusahaan swasta, tidak lagi sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan pencapaian tujuan, namun menjadi faktor penentu keberhasilan aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan. Kecanggihan peralatan yang dimiliki perusahaan akan dapat memberi manfaat yang besar bila sumber daya manusia yang mengoperasikannya mempunyai kemampuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan perkembangan

zaman. Akibat perkembangan ilmu dan teknologi serta wawasan kemanusiaan, maka mulai disadari bahwa dalam diri manusia juga terkandung nilai-nilai yang melebihi dari nilai yang dimiliki oleh sumber daya lainnya. Manusia merupakan makhluk yang diberi daya cipta, rasa, dan karsa yang tidak dimiliki oleh makhluk lainnya. Ketiga daya yang dimiliki manusia itu merupakan potensi yang ada dalam diri manusia yang mempunyai kekuatan tersendiri yang tidak dimiliki sumber daya lainnya. Sumber daya manusia harus dikelola secara efektif, dipikirkan jauh ke depan, dan merupakan orang yang memiliki kualifikasi yang cocok dengan persyaratan perusahaan.

Menurut Gouzali Saydam (1995 : 11-15) terdapat 3 pendekatan mengenai sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- Pendekatan Konvensional

Sumber daya manusia hanya sebagai salah satu faktor produksi, yang tenaganya dipacu bekerja untuk lebih produktif seperti mesin.

- Pendekatan Kompromistis

Sumber daya manusia sebagai milik perusahaan sehingga telah disediakan berbagai fasilitas untuk pemenuhan kebutuhannya.

- Pendekatan Kontemporer

Menganggap bahwa pencapaian tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari kontribusi yang diberikan oleh semua pihak kepada perusahaan, terutama kontribusi sumber daya manusia, disamping pihak-pihak lain (masyarakat dan pemerintah).

Susilo Martoyo menyatakan bahwa “Sumber Daya Manusia merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan dan pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat.” (Susilo Martoyo, 1990 : 6).

Definisi lain menyatakan bahwa :

“Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, dan teknologi diubah melalui suatu proses sehingga menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan” (Moh. Agus Tulus, 1995 : 2).

3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan seni untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1983:4-5)

pengertian manajemen sumber daya manusia ialah :

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pelatihan/pengembangan, pemberian kompensasi, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Dalam definisi tersebut terdapat fungsi operasional yang penjabarannya adalah sebagai berikut :

1) Pengadaan

Yaitu memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini menyangkut penentuan kebutuhan tenaga kerja (mutu dan jumlah tenaga kerja) dan

penarikan, seleksi, dan penempatannya (memilih dan menarik tenaga kerja, pemberian formulir-formulir lamaran, tes psikologis, dan wawancara).

Fungsi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Penarikan personalia

Berkaitan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Penarikan dapat dilakukan melalui periklanan, leasing, penggunaan tenaga honorer, rekomendasi, penarikan lewat lembaga pendidikan, Depnaker, serikat buruh.

b) Seleksi

Seleksi diperlukan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Proses seleksi merupakan usaha untuk memilih di antara sejumlah calon yang telah memenuhi syarat.

- Penentuan jenis (kualitas) tenaga kerja ditentukan dengan menentukan :
 - Batas minimal -maksimal usia
 - Pendidikan minimal yang dimiliki

- Pengalaman kerja yang telah diperoleh
- Bidang keahlian yang dimiliki
- Pengetahuan-pengetahuan
- Ketrampilan – ketrampilan lainnya

- Proses seleksi menurut Basu Swastha (1988: 266) dapat melalui beberapa tahap, yaitu :

- ❖ Pengisian formulir atau penyortiran lamaran yang masuk

Pelamar dinilai, bila memenuhi syarat akan diterima, dan dinyatakan dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya.

- ❖ Wawancara pendahuluan

Tahap ini dimaksudkan untuk mengetahui secara sekilas tentang penampilan, motif bekerja, dan latar belakang kehidupan pelamar.

- ❖ *Psyco-test*

Tujuannya adalah menguji kebenaran pernyataan-pernyataan yang telah diberikan pada tahap wawancara pendahuluan, menguji sikap (*attitude*), bakat (*achievement*), minat (*interest*), kepribadian (*personality*), dan kecakapan (IQ / *intelligence*) pelamar.

❖ Wawancara lanjutan

Tahap ini merupakan usaha untuk menggali bagaimana informasi yang penting mengenai pelamar.

❖ Pengujian referensi

Merupakan pengujian mengenai berbagai hal tentang pelamar dari seseorang yang dianggap paling mengetahui atau rekomendasi dari bekas pimpinan perusahaan (lembaga pendidikan) sebelumnya.

❖ Pengujian kesehatan

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi fisik yang memenuhi syarat untuk melaksanakan tugas yang akan dikerjakan.

❖ Masa orientasi

Merupakan tahap pengujian yang paling akhir untuk melihat bahwa pelamar mampu bekerja dengan baik.

Pelamar yang telah diangkat sebagai calon karyawan dikenalkan berbagai hal mengenai perusahaan untuk mengetahui proses kerja secara keseluruhan. Pada masa orientasi, calon diamati, kemudian dievaluasi untuk penetapan penerimaannya. Calon yang dinilai mampu

melaksanakan tugas akan dinyatakan diterima sebagai karyawan baru.

2) Pengembangan

Dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan melalui training (pelatihan) yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.

3) Kompensasi

Merupakan pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangannya untuk mencapai tujuan organisasi.

4) Pemeliharaan

Yaitu mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Meliputi kondisi fisik karyawan (kesehatan dan keamanan) dan sikap yang menyenangkan.

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, masyarakat”
(Moh. Agus Tulus, 1995 :2).

Definisi lain menyatakan :

“manajemen sumber daya manusia sebagai seni dan ilmu memperoleh, memajukan, dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara daya guna sekaligus adanya semangat bekerja para pekerja” (Manullang, 1981: 14).

Menurut Michael J. Jucius dalam Manulang (1990: 15) definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut : *Personnel of management is the field of management which has to do with planning, organizing, and controlling various operative functions of procuring, developing, maintaining, and utilizing a labour force.*

Edwin B. Flippo dalam Malayu Hasibuan (1990: 11) menyatakan :

“Personnel of management is planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and social objectives are accomplished”

Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu perusahaan untuk menentukan efektif dan efisiensinya dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu perusahaan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen sumber daya manusia diartikan “sebagai manajemen yang menyangkut pengerahan, seleksi karyawan, uraian tugas, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan”.

Pengertian manajemen sumber daya manusia yang lain adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat” (Malayu Hasibuan, 1990 : 10).

Manajemen sumber daya manusia hanya akan terselenggara secara efektif dan efisien apabila dalam seluruh proses manajemen

terjadi interaksi antara kegiatan operasional, tugas pokok, fungsi operasional, dan pengembangan SDM dalam perusahaan.

Dalam usaha meningkatkan efektif dan efisiensi pelaksanaan berbagai kegiatan dalam perusahaan serta mutu hasil pekerjaan diperlukan pengetahuan yang mendalam tentang berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh setiap orang dalam perusahaan.

b. Pengertian Kinerja

Kata kinerja yang berasal dari kata “kerja” mempunyai arti “sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan” (Sondang Siagian, 1991:45).

Dalam pelaksanaan kinerja diperlukan standar kinerja, untuk memberikan apa yang diharapkan dapat dilakukan seorang pegawai dengan apa yang sesungguhnya dikerjakan. Pada saat informasi atas kinerja sumber daya manusia dikumpulkan, informasi itu harus dibandingkan dengan standar, standar merupakan suatu model atau ukuran terhadap sesuatu dan diperbandingkan kinerjanya.

Beberapa elemen yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan oleh Mathis dan John Jackson (2001: 14) adalah sebagai berikut:

- Jumlah kerja
- Kualitas kerja
- Kecocokan dengan rekan kerja
- Tingkat kehadiran
- Masa bakti (masa kerja)

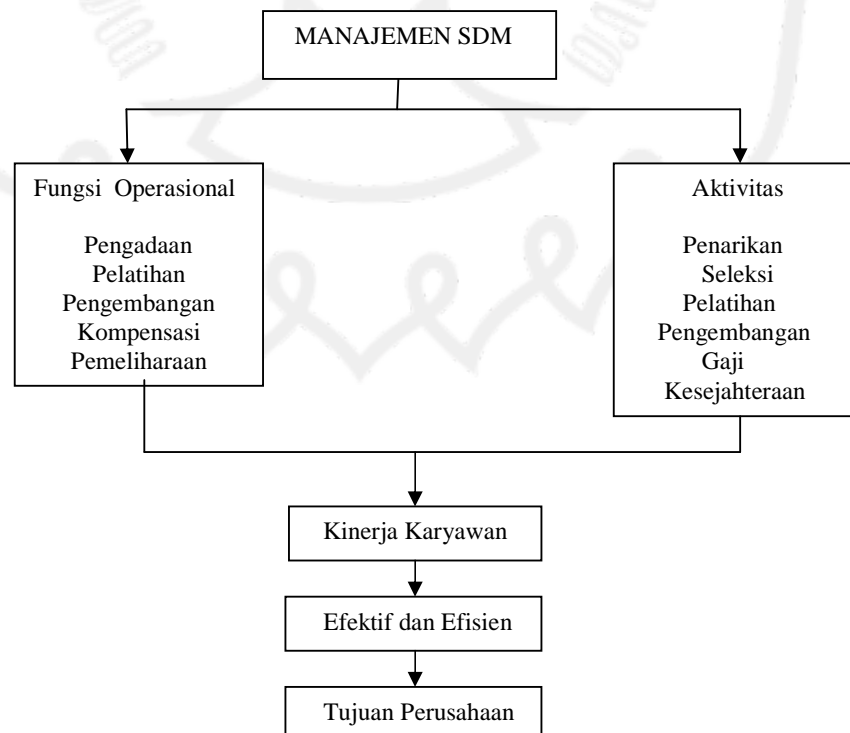
Identifikasi yang akurat tentang penyebab – penyebab kinerja pegawai/ karyawan adalah sesuatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi perbaikan kerja. Atribusi kinerja karyawan yang akurat cukup penting untuk memperbaiki fungsi sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia harus dapat menggunakan strategi – strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan agar mampu memenuhi standar.

Kinerja yang baik tercermin dari keberhasilan internal yaitu kerja keras dan kemampuan yang tinggi serta keberhasilan eksternal yaitu pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan kerja, dan pimpinan yang baik. Sedang kinerja yang buruk adalah kebalikan dari kinerja yang baik di atas. Karyawan yang ideal diharapkan mempunyai sifat berorientasi kepada pencapaian tujuan, keberhasilan, kebanggaan, pengakuan, sasaran, tim kerja, prestasi, bersedia berkompromi, tidak emosional, tidak suka perhatian, tidak bergantung, memiliki latar belakang agamis, fleksibel, terlibat, patuh, menerima, berpikiran terbuka, empati, latar belakang keluarga baik, etika kerja kuat, dan mempunyai jiwa pemimpin. Sedangkan sifat karyawan yang tidak dikehendaki adalah tidak yakin, produktivitas rendah, agresif, dendam, gelisah, pemberontak, rentan kecelakaan, anti ketertiban, keinginan untuk dipimpin, santai, berorientasi pada penyebab, riwayat kerja yang buruk, tidak mempunyai pengalaman kerja, keras kepala, latar belakang keluarga buruk, lingkungan masyarakat

buruk, masalah keuangan, dan keluarga. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah perilaku, sikap, tindakan – tindakan rekan kerja, bawahan atau atasan, kendala –kendala sumber daya, keadaan ekonomi, dan sebagainya. Faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kerja yang dikemukakan oleh Mathis dan John Jackson (2001 : 82) adalah motivasi, kemampuan, dukungan, keberadaan pekerjaan, dan hubungan dengan orang lain. Diagnosis dilakukan secara informal oleh setiap individu yang terkait untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja, dapat dilakukan dengan mengobservasi kinerja, mendengar komentar orang lain, mencatat atau menyimpan catatan kerja harian yang dapat memberikan informasi tentang penyebab kinerja.

E. Kerangka Pemikiran



Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran

F. Metode Penelitian

a. Ruang lingkup penelitian

Penelitian yang dilakukan langsung pada PDAM Kabupaten Temanggung untuk memperoleh data sesuai dengan materi yang diteliti.

b. Jenis data atau variabel yang diperlukan

Data yang dikumpulkan yaitu data yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan menyangkut proses penarikan, seleksi, pengembangan dan pelatihan, pemeliharaan karyawan, status pendidikan, jabatan / posisi, masa kerja, golongan, umur, jenis kelamin, dan kinerja karyawan perusahaan.

c. Macam data

1. Data primer

Survei, materi informasi yang diperoleh didapat melalui pengamatan secara langsung di tempat penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan cara survei maka peneliti memerlukan daftar pertanyaan sebagai pedoman agar penelitian tidak menyimpang dari pokok penelitian. Data yang diperoleh berupa corporate plan yang di dalamnya memuat profil perusahaan, cakupan wilayah kerja, kondisi SDM, kinerja perusahaan, dan analisis SWOTnya.

Wawancara, dengan menanyakan perihal masalah yang berkaitan dengan materi penelitian, antara lain tentang pelaksanaan MSDM dan kinerja karyawan pada PDAM.

2. Data sekunder, berupa laporan keuangan perusahaan (2002) untuk mengetahui laba perusahaan dan kontribusi kepada pemerintah daerah.

d. Teknik pengumpulan data

Data dikumpulkan dengan observasi dan wawancara (menggunakan daftar pertanyaan dan skedul wawancara).

e. Teknik analisis data

Dengan menggunakan tabel dan deskripsi kualitatif.



BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung dikukuhkan dengan Perda. Kabupaten Dati II Temanggung No. 3 Tahun 1986, bermula dari Sistem Air Bersih yang dibangun dan dikelola Pemerintah Hindia Belanda (DPUK/Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten) pada tahun 1926 dengan memanfaatkan Sumber Mata Air di Desa Pandemulyo, Kecamatan Bulu, Kabupaten Temanggung dengan kapasitas sekitar 15 l/dt.

Dalam perkembangan pengelolaannya, tahun 1977 DPUK menambah Sistem Air Bersih untuk Kota Ngadirejo yang dibangun dengan dana Inpres pembangunan Sarana Kesehatan Kabupaten, dengan memanfaatkan Sumber Mata Air Sigetuk di Desa Pringapus, Kecamatan Ngadirejo, Kabupaten Temanggung dengan kapasitas sekitar 7 l/dt.

Pada tanggal 12 April 1983 pengelolaan Sistem Air Bersih dari DPUK Temanggung diserahkan kepada Dirjen Cipta Karya Departemen PU PPSAB (Pekerjaan Umum Proyek Pengelolaan Sarana Air Bersih) Jawa Tengah, dengan maksud untuk mendapatkan dana dari Pemerintah Pusat guna pengembangan Sistem Air Bersih di Kota Temanggung. Maka di Kota Temanggung dibentuk BPAM (Badan Pengelola Air Bersih).

Mulai Tahun Anggaran 1984/1985 dibangun Sistem Baru sebagai penambahan kapasitas Produksi Air untuk Kota Temanggung dengan revitalisasi Sumber Mata Air Sedandang Tlahap dengan dana APBN dan pinjaman Asian Development Bank (ADB) yang keseluruhannya menjadi kewajiban Pemerintah Pusat.

Dengan diberlakukannya Peraturan Daerah Kabupaten Dati. II Temanggung Nomor 3 Tahun 1986 tentang PDAM Kabupaten Dati. II Temanggung, maka semua aset BPAM Temanggung pengelolaannya menjadi hak dan kewajiban PDAM Temanggung. Serah terima dilakukan pada tanggal 16 Januari 1987. Setelah PDAM Kabupaten Temanggung terbentuk, maka pada

tanggal 27 Mei 1988, Sistem Air Bersih Kota Ngadirejo yang masih dikelola DPUK, pengelolaannya diserahkan kepada PDAM Kabupaten Temanggung.

Pada perkembangannya mulai dibangun pengelolaan air bersih di Kecamatan Pringsurat (1988), di Tlahap-Temanggung (1989), di Desa Dlimoyo (1991), di Kaloran, Jumo, dan Getas (1992), di Jumprit-Parakan (1997), di Pikatan-Kranggan (1997), di Sunggingsari-Kedu (1998-1999).

Pada tahun 2000 (memasuki usia yang ke-13), aset pokok yang dimiliki PDAM antara lain :

- | | |
|---|----------------------|
| a. Jumlah Unit Pelayanan | : 8 tempat |
| b. Jumlah Kecamatan Terlayani (2000) | : 12 kecamatan |
| c. Jumlah Desa Terlayani | : 88 desa |
| d. Jumlah Sambungan | : 18.160 unit |
| e. Jumlah Penduduk Terlayani | : 92.980 jiwa |
| f. Jumlah Sumber Mata Air yang dikelola | : 10 tempat |
| g. Kapasitas Poduksi Terpasang | : 220 l/dt |
| h. Jumlah Karyawan (2003) | : 87 orang |
| i. Laba Perusahaan (2002) | : Rp. 367.213.080,02 |
| j. Kontribusi pada Pemerintah Daerah (2002) | : Rp. 220.327.848.00 |

Sumber mata air yang dikelola PDAM Temanggung adalah :

- Sumber mata air Mulyo di Kecamatan Bulu, berkapasitas 15 l/dt.
- Sumber mata air Sigetuk di Kecamatan Ngadirejo, berkapasitas 7 l/dt.
- Sumber mata air Sedandang di Kecamatan Parakan , berkapasitas 12 l/dt.
- Sumber mata air Pucung, Grabag, Magelang, berkapasitas 7,5 l/dt.
- Sumber mata air Tempurung di Kecamatan Ngadirejo, berkapasitas 4 l/dt.
- Sumber mata air Dempel, Sumowono, Semarang, berkapasitas 6 l/dt.

- g. Sumber mata air Banyusari, Grabag, Magelang.
- h. Sumber mata air Jumprit di Kecamatan Ngadirejo, berkapasitas 50 l/dt.
- i. Sumber mata air Pikatan di Kecamatan Temanggung, berkapasitas 15 l/dt.
- j. Sumber mata air Semadu di Kecamatan Bulu, berkapasitas 20 l/dt.

PDAM Kabupaten Temanggung mempunyai visi yaitu: “ Mampu memenuhi kebutuhan Air Bersih Masyarakat di Wilayah Kerjanya.” Cakupan wilayah kerja PDAM Temanggung meliputi : 3 pembantu Bupati, 13 Kecamatan, dan 288 desa/kelurahan. Pembagian wilayah kerjanya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Pembagian wilayah Administratif Kabupaten Temanggung

Wilayah Kerja Pembantu Bupati (Kecamatan)	Jumlah desa
Temanggung	32
Kranggan	13
Tembarak	28
Kaloran	14
Pingsurat	14
Parakan	36
Bulu	23
Kedu	16
Kandangan	20
Candiroto	29
Ngadirejo	22
Jumo	18
Tretep	23

Sumber : Corporate Plan
Temanggung mempunyai 8 wilayah kerja, yang terdiri dari :

1. Unit Temanggung meliputi wilayah kerja :

Tabel 2.2
Wilayah kerja Unit Temanggung

KECAMATAN	CAKUPAN DESA	JUMLAH DESA	PERSENTASE
Temanggung	23	32	71,88 %
Kranggan	5	13	38,46 %
Bulu	1	23	4,35 %
Kaloran	1	14	7,14 %
JUMLAH	30	82	36,6 %

2. Unit Parakan meliputi wilayah kerja :

Tabel 2.3

Wilayah kerja unit Parakan

KECAMATAN	CAKUPAN DESA	JUMLAH DESA	PERSENTASE
Parakan	8	36	22,22 %
Bulu	3	23	13,04 %
JUMLAH	11	59	18,64 %

3. Unit Kedu meliputi wilayah kerja :

Tabel 2.4
Wilayah kerja unit Kedu

KECAMATAN	CAKUPAN DESA	JUMLAH DESA	PERSENTASE
Kedu	6	16	37,5 %
Bulu	2	23	8,7 %
JUMLAH	8	39	20,5 %

4. Unit Ngadirejo meliputi wilayah kerja :

Tabel 2.5
Wilayah kerja Unit Ngadirejo

KECAMATAN	CAKUPAN DESA	JUMLAH DESA	PERSENTASE
Ngadirejo	11	22	50 %
Candiroto	2	29	6,9 %
JUMLAH	13	51	25,5 %

5. Unit Jumo meliputi wilayah kerja :
Kecamatan Jumo dengan cakupan 5 desa dari 18 desa yang ada (27,78 %).
6. Unit Pringsurat meliputi wilayah kerja :

Tabel 2.6
Wilayah kerja unit Pringsurat

KECAMATAN	CAKUPAN DESA	JUMLAH DESA	PERSENTASE
Pringsurat	8	14	57,14 %
Kranggan	1	13	7,7 %
JUMLAH	9	27	33,3 %

7. Unit Kaloran meliputi wilayah kerja :

Kecamatan Kaloran dengan cakupan 5 desa dari 14 desa (35,71 %).

8. Unit Tembarak meliputi wilayah kerja :

Kecamatan Tembarak dengan cakupan 5 desa dari 28 desa (17,86 %).

Dari data di atas, maka dari 288 desa yang ada di Kabupaten Temanggung, 86 desa telah dilayani oleh PDAM Temanggung (29,86 %). Dan kecamatan yang belum mendapat pelayanan jaringan PDAM Temanggung adalah Kecamatan Tretep dan Kandangan. Dalam visi itu

mengandung maksud supaya kebutuhan akan Air Bersih produk PDAM dapat disediakan dan dipenuhi kapanpun, dimanapun, dan dengan cara apapun sesuai dengan harapan, yaitu air yang sehat, bersih, lancar, dan kontinue. PDAM juga mempunyai misi, yaitu : “Mampu meningkatkan kontribusi pada Pendapatan Asli Kabupaten Temanggung, pelayanan dan penyajian Air Bersih kepada konsumen, kinerja perusahaan, kesejahteraan karyawan, dan keharmonisan hubungan antar karyawan”. Misi tersebut mengandung maksud bahwa PDAM diarahkan untuk dapat diandalkan sebagai Sumber Pendapatan Daerah Kabupaten Temanggung, memberikan tingkat pelayanan dengan kualitas yang selalu meningkat dari masa ke masa, mempunyai tingkat kinerja perusahaan yang baik, dan dapat menumbuhkan tingkat kesejahteraan karyawan dalam kondisi / situasi kerja yang nyaman baik kedinasan maupun di luar kedinasan.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi PDAM Tirta Darma Kabupaten Temanggung didasarkan pada SK Bupati No. 061/218 tanggal 29 November 1989. Pola struktur organisasi berupa lini staf yang dapat memudahkan dan memperlancar arus pekerjaan dari atasan ke bawahan dan sebaliknya serta memudahkan kontrol dan evaluasi pekerjaan. Dengan pola ini maka sistem kerja dan kondisi pekerjaan akan menghasilkan hasil yang optimal.



C. Uraian Pekerjaan

Dari struktur organisasi di atas, sesuai dengan SK Bupati No. 061.1/01/1990 tanggal 13 Januari 1990, maka uraian pekerjaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Direktur Utama mempunyai tugas :
 - a. Menetapkan program kerja serta memanfaatkan sumber dana yang tersedia pada perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
 - b. Mengambil keputusan akhir terhadap masalah-masalah yang dihadapi perusahaan atas petunjuk dan persetujuan Badan Pengawas dan Bupati Kepala Daerah.
 - c. Merencanakan kegiatan dan kelancaran perusahaan, mengawasi dan mengkoordinasi semua kegiatan di bidang teknik maupun administrasi.
 - d. Merumuskan strategi perusahaan dan menjalankan kebijaksanaan yang ditetapkan Bupati Kepala Daerah atas Badan Pengawas dalam pelaksanaan operasi perusahaan.
 - e. Memberikan laporan tahunan kepada Badan Pengawas yang terdiri atas neraca, perhitungan rugi/laba, dan laporan bulanan keuangan dan operasi serta mengajukan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan, dan rencana khusus pada Badan Pengawas agar keperluan masa mendatang dalam bidang keuangan dan operasi dapat tercapai sesuai dengan program Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat.
 - f. Mengambil inisiatif dalam penempatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai atas persetujuan Bupati Kepala Daerah dan pertimbangan Badan Pengawas, menentukan besarnya ganti rugi sesuai peraturan yang berlaku serta memberikan penilaian akhir atas pelaksanaan tugas dan efisiensi kerja.
 - g. Secara berkala mengadakan penilaian terhadap manfaat dan efisiensi dari sistim atau prosedur administrasi, pembukuan, laporan dan peraturan-peraturan yang berlaku dan mengadakan penyempurnaan.
 - h. Menjalin dan memelihara hubungan baik dengan semua kalangan masyarakat, Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat serta mewakili perusahaan pada kegiatan-kegiatan penting.
 - i. Melaksanakan fungsi - fungsi lain sesuai jabatannya sebagaimana diberikan oleh Bupati Kepala Daerah dan Badan Pengawas dan yang tercantum dalam peraturan yang berlaku.
2. Seksi Keuangan dalam menjalankan tugas bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan mempunyai tugas sebagai berikut :
 - a. Memperoleh data lengkap tentang keuangan perusahaan serta memberi saran tentang penggunaan dana, pengambilan tindakan untuk memenuhi kebutuhan keuangan perusahaan serta bertanggung jawab atas pengawasan terhadap pemasukan, penggunaan, dan penyimpanan dana perusahaan.
 - b. Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengawasi pelaksanaan tugas dari sub. seksi kas, penagihan, dan anggaran serta memeriksa dan mengawasi penerimaan, penggunaan, dan penyimpanan dari dana perusahaan

- termasuk alat pembayaran dan kertas berharga, dan penyelenggaraan kas kecil sesuai dengan kebijaksanaan dan ketentuan yang berlaku.
- c. Merencanakan pembayaran dari kewajiban perusahaan berdasarkan taksiran penerimaan kas, sifat, dan besarnya kewajiban tersebut serta membina dan menjaga likuiditas dan solvabilitas perusahaan.
 - d. Merencanakan, mengusahakan, dan mengawasi kelancaran penagihan piutang pada langganan, menetapkan sumber-sumber dan cara untuk menambah dana perusahaan serta mengadakan koordinasi dengan seksi distribusi dalam hal penutupan/pembukaan saluran air minum ke konsumen setelah konsultasi dengan Direktur.
 - e. Mengadakan koordinasi dengan kepala seksi administrasi umum mengenai pemesanan dan pembelian barang sehingga pada saat pembayaran dilakukan, harus tersedia dana, dan secara berkala mengadakan perkiraan dan analisis terhadap penerimaan dan pengeluaran kas serta mengadakan penilaian dan koreksi terhadap penyusunan anggaran belanja.
 - f. Mengurus transaksi bank serta memelihara hubungan baik dengan bank atau lembaga keuangan dan mengawasi penyelesaian masalah asuransi serta menjaga agar polis-polis tetap berlaku.
 - g. Mengusulkan kebijaksanaan dan ketentuan baru mengenai tarif air, golongan tarif, penagihan, penyeteroran, dan penggunaan dana perusahaan bila perkembangan dan keadaan perusahaan membutuhkan.
3. Sub Seksi Kas bertanggung jawab kepada kepala seksi keuangan dan mempunyai tugas:
- a. Menerima rekening dari sub seksi pelayanan rekening untuk ditagihkan pada langganan, menerima dan mengeluarkan uang serta bertanggung jawab atas pengawasan dan pelaksanaan dari penagihan secara ketat dan intensif, dan keamanan dari jumlah dana yang disimpan, diterima atau dikeluarkan untuk perusahaan.
 - b. Menerima pembayaran atas semua penagihan rekening air dan hutang kepada perusahaan dan memberi kuitansi resmi atas pembayaran yang lain daripada rekening air.
 - c. Mencatat dan melaksanakan administrasi rekening air yang up to date perwilayah agar jelas diketahui yang sudah maupun yang belum serta menyusun program raport dan daftar dari semua jumlah rekening dan

- langgananyang belum tertagih hutangnya, menyerahkan laporan tersebut kepada kepala seksi keuangan untuk diambil tindakan selanjutnya.
- d. Melakukan pembayaran atas hutang dan keperluan perusahaan berdasarkan pengesahan dari pihak yang berwenang dengan bukti yang sah serta memeriksa kelengkapan dan sahnya bukti penerimaan dan pengeluaran kas berikut lampirannya dan menghitung kembali perincian jumlah uang yang harus diterima atau dibayar.
 - e. Menyetorkan seluruh hasil penagihan secara intact pada bank perusahaan pada hari kerja berikutnya. Menyimpan dan mengatur penyediaan uang kas untuk keperluan sehari-hari termasuk pengambilan uang di bank.
 - f. Melakukan pencatatan, administrasi, dan pembuatan laporan dari jumlah uang, alat pembayaran, kertas berharga, dan rekening air yang disimpan.
4. Sub seksi administrasi keuangan dan langganan, dalam menjalankan tugas bertanggung jawab kepada seksi keuangan dan mempunyai tugas :
- a. Menerima semua data mengenai transaksi keuangan maupun data lain yang menyebabkan berkurang atau bertambahnya nilai aktiva dan pasiva perusahaan dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemukuan yang tepat dan up to date dalam buku jurnal, buku besar, dan buku pembantu. Membuat laporan keuangan tepat pada waktunya serta menyelenggarakan pembukuan yang tepat dan up to date dari semua unsure biaya untuk perhitungan harga pokok dan penyusunan laporan-laporan biaya.
 - b. Mengerjakan/melaksanakan pembukuan dari tiap transaksi dan biaya pada buku jurnal dan buku pembantu yang bersangkutan dan

- melaksanakan pemindahbukuan secara bulanan dari buku jurnal ke dalam perkiraan buku besar.
- c. Melaksanakan pembuatan laporan keuangan. Memeriksa pembuatan daftar gaji, uang lembur, tunjangan dan sebagainya dan meneliti laporan operasional dari seksi lain yang diterima terutama yang menyangkut keuangan dan biaya serta mengeceknya dengan pos-pos pembukuan.
 - d. Menganalisis dan memberi kesimpulan dari data keuangan/pembukuan serta membantu merumuskan dasar-dasar untuk anggaran perusahaan. Meneliti dan memastikan terdapatnya konsistensi dan keseragaman dalam penerapan system pembukuan.
 - e. Mengerjakan/melaksanakan pembukuan dari semua unsure biaya operasional perusahaan baik biaya langsung maupun biaya tidak langsung serta melaksanakan dan memeriksa perhitungan harga pokok produksi dan penjualan air.
 - f. Menganalisis unsure-unsur biaya pokok dan mengalokasikannya pada hasil penjualan air dan pendapatan lain untuk mengusulkan kenaikan tarif air, perubahan golongan tariff air, biaya pemasangan sambungan baru, sewa meteran, dan mengadakan koordinasi dengan seksi-seksi lain yang membutuhkan. Memberikan data mengenai semua unsure biaya dan kerja sama dalam menyusun laporan keuangan.
 - g. Mengadakan koordinasi dengan semua seksi untuk mendapatkan data dari seluruh biaya operasional perusahaan dan mengolahnya lebih lanjut.

5. Sub seksi perencanaan keuangan dan anggaran dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi keuangan dan mempunyai tugas :
 - a. Mendapatkan data dan informasi keuangan dari semua bidang kegiatan perusahaan untuk penyusunan anggaran serta bertanggung jawab atas penyusunan anggaran perusahaan pada waktunya, dan perencanaan atas pengeluaran kas sesuai dengan anggaran yang telah disetujui.
 - b. Memperkirakan seluruh kebutuhan uang kas untuk tiap bulan dengan kerjasama dan bantuan dari semua seksi yang ada pada perusahaan serta menganalisis dan mengusulkan cara dan tindakan untuk mencegah kekurangan uang kas maupun menyelidiki kemungkinan untuk memperoleh tambahan dana dari sumber-sumber aru.
 - c. Merencanakan dan mengawasi pembayaran hutang dan pengeluaran uang untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, berdasarkan perkiraan penerimaan kas dan mengingat sifat dan besarnya hutang atau urgensi kebutuhan perusahaan.
 - d. Secara teratur membandingkan/menganalisis penerimaan dan pengeluaran kas sebenarnya dan mengusulkan cara atau tindakan dalam hal terdapatnya penyimpangan dari anggaran yang ditetapkan.
 - e. Merumuskan dasar dan standar baru untuk menyusun anggaran berikutnya.
6. Seksi langganan mempunyai tugas sebagai berikut :
 - a. Memproses permohonan sambungan air dan memberikan penerangan kepada masyarakat dan bertanggung jawab atas kelancaran pelayanan pada masyarakat terhadap kebenaran pencatatan meter dan perhitungan rekening air.
 - b. Mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan pelayanan langganan, pencatatan meter, dan pemeliharaan daftar perhitungan rekening serta

menampung dan menyelesaikan pengaduan masyarakat yang tidak dapat dilayani secara memuaskan oleh sub. seksi pelayanan langganan berdasarkan peraturan yang berlaku.

- c. Memberikan penerangan kepada masyarakat mengenai penggunaan air secara ekonomis, menunjang program perluasan penyambungan air dan memperlancar pemberitahuan tentang peraturan baru, peningkatan tarif, dan hal-hal lain yang perlu diketahui oleh masyarakat.
 - d. Memeriksa tentang kebenaran pencatatan meter oleh petugas dan pengawas pencatat meter dengan sewaktu-waktu mengadakan peninjauan di lapangan dan mendengarkan laporan dari para langganan serta mengadakan koordinasi dan kerja sama yang erat dengan seksi-seksi distribusi dan teknik serta perencanaan untuk mempercepat pelayanan permohonan sambungan baru.
 - e. Memeriksa kebenaran perhitungan kubik air oleh sub. seksi daftar perhitungan rekening dan perbandingannya dengan teknik dari bagian distribusi serta mengadakan penelitian dan pengecekan secara tiba-tiba di lapangan untuk memastikan kebenaran pembacaan meter yang dilakukan oleh pembaca dan pengawas meter.
 - f. Mengambil tindakan seperlunya untuk mengatasi cara pembacaan meter yang tidak benar dan mengusulkan cara kerja atau perbaikan fasilitas kerja yang sangat dibutuhkan golongan tarif sewa meteran, materai, dan sebagainya, juga mengadakan koreksi terhadap kesalahan.
7. Sub seksi pelayanan rekening, dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi langganan dan mempunyai tugas :
- a. Mengatur pelayanan terhadap permohonan dan pengaduan dari masyarakat dan bertanggung jawab atas penyelesaian permohonan dan pengaduan dari masyarakat dan kebenaran tariff air yang berlaku bagi langganan sesuai dengan golongan konsumen yang ditetapkan.
 - b. Menampung pengaduan dan permohonan sambungan baru. Mengatur tugas-tugas pelayanan terhadap masyarakat dan mengawasi penyelesaiannya, termasuk penjualan air tangki.
 - c. Memberikan penjelasan tentang kemungkinan atau tidak mungkinnya dilakukan sambungan baru setelah berkonsultasi dengan seksi teknik dan perencanaan.

- d. Meneliti syarat-syarat administrasi sehubungan dengan pemasangan baru yang dapat disetujui kepala seksi teknik dan perencanaan, distribusi, keuangan, dan direksi untuk penyelesaiannya.
 - e. Mencatat semua permohonan atau pengaduan dan mengikutinya untuk membantu penyelesaiannya secepat mungkin oleh seksi yang bersangkutan dan memberitahukan penyelesaian dan pembayaran untuk pemasangan baru atau pengaduan kepada langganan yang bersangkutan.
 - f. Mengadakan pengecekan setempat untuk memastikan kebenaran dari tarif air yang berlaku bagi langganan tertentu dan melaporkan hal-hal yang tidak wajar dan mengikuti pelaksanaan dan tindakan-tindakan korektif atas Kartu Perhitungan Rekening (KPR).
8. Sub seksi pembaca meter, dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi langganan dan mempunyai tugas :
- a. Menetapkan dan mengatur pekerjaan pembaca meter dan bertanggung jawab atas kebenaran pencatat meter dan kubikasi pemakaian air oleh para pelanggan.
 - b. Melaksanakan pembacaan meter dan tugas lain dalam seksinya, menyusun jadwal dan rencana pembacaan meter tiap distrik/wilayah serta mengadakan analisis dan menyelidiki sebab-sebab terjadinya penurunan dan kenaikan pemakaian air oleh langganan tersebut.
 - c. Mengumpulkan dan melaporkan data tentang : nama dan alamat langganan yang tidak ditemukan, langganan yang tidak memperoleh air, penyalahgunaan pemakaian air, ketidakwajaran dan kerusakan pada

meter air, jumlah langganan berdasarkan jumlah meter yang diperiksa, dan pengaduan langganan.

9. Sub seksi penagihan, dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab kepada seksi langganan dan mempunyai tugas:
 - a. Mengatur pembuatan rekening dan rekapitulasi serta bertanggung jawab atas selesainya pembuatan rekening yang tepat menurut jadwal yang telah ditetapkan.
 - b. Menyusun jadwal penyelesaian pembuatan rekening mulai dari pencantuman nama dan alamat sampai dengan pembuatan rekapitulasi rekening, melaksanakan penelitian seluruh pekerjaan, kalkulasi tariff air, sewa meteran, dan sebagainya serta pembuatan rekapitulasi rekening sehingga kelancaran dari tiap tahap pekerjaan dapat dijaga.
 - c. Membuat rekening yang telah dibuat berdasarkan golongan-golongan tarif, perhitungan nilai uangnya, tarif sewa meteran, materai dan sebagainya serta menjaga keamanan dan susunan dari plat-plat nama/alamat agar jangan tercampur antar wilayah. Memeriksa plat-plat tersebut dalam hal terjadi penutupan atau pembukuan kembali bagi langganan tertentu.
 - d. Membuat daftar rekening yang akan ditagih sesuai dengan rekening-rekening yang dibuat pada hari yang bersangkutan setelah diadakan pengecekan.
 - e. Membandingkan hasil kegiatan setiap tahap pekerjaan dengan jadwal an rencana yang telah ditetapkan dan mengambil tindakan seperlunya bila ternyata terdapat penyimpangan.

10. Seksi Umum mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Mengatur tata usaha dan ketertiban umum, kepegawaian, pembelian, penyediaan, penggunaan, dan pemeliharaan sarana/perawatan dari seluruh kantor dan bertanggung jawab atas pelayanan kebutuhan dan penggunaan fasilitas kantor secara efisien dan lancar serta pengamanan dan pemeliharaan sarana kantor.
- b. Memimpin, mengawasi, dan mengkoordinasi, kegiatan dari sub seksi umum, personalia, pembelian, dan pergudangan dengan seksi-seksi lain dari perusahaan untuk kelancaran seluruh operasi perusahaan.
- c. Mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan dari kebijaksanaan atau ketentuan mengenai penggunaan dan pemeliharaan kendaraan, gedung, perlengkapan, dan sarana kantor lainnya secara efisien. Merumuskan dan mengusulkan kebijaksanaan atau peraturan yang dapat memperlancar kegiatan tata usaha umum dan mempertinggi efisiensi kerja di kantor.
- d. Mengadakan seleksi atas penerimaan pegawai yang diusulkan dan menetapkan kedudukan pegawai baru dengan koordinasi kepada seksi-seksi lain serta mengembangkan dan mengkoordinasi latihan-latihan umum maupun khusus untuk meningkatkan mutu dan ketrampilan bagi pegawai.
- e. Mengelola dasar dari struktur gaji, menetapkan golongan jabatan, dan penyusunan daftar gaji dan mengikuti undang-undang, Peraturan Pemerintah dalam hal kepegawaian untuk dilaksanakan di lingkungan perusahaan dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan dalam hal-hal yang kurang wajar.

- f. Mengawasi pemesanan dan pembelian bahan baku dan kebutuhan perusahaan setelah disetujui oleh Direktur, merencanakan jumlah pengadaan/persediaan yang sesuai dengan kebutuhan minimum, menetapkan anggaran belanja untuk suatu keperluan dan sewaktu-waktu mengadakan pemeriksaan pada gudang-gudang.
11. Sub seksi administrasi umum, dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada seksi umum dan mempunyai tugas :
- a. Melaksanakan kegiatan administrasi umum dalam rangka menunjang kelancaran kegiatan unit kerja yang ada di lingkungan perusahaan, dan bertanggung jawab atas pelaksanaan pelayanan kebutuhan administrasi umum dan terciptanya keindahan serta kebersihan kantor.
 - b. Melaksanakan dan mengatur pekerjaan yang ada hubungannya dengan administrasi umum dan menerima surat masuk serta mendistribusikan kepada yang berkepentingan setelah dicatat dalam agenda serta mengawasi kelancaran penyampaian surat dan dokumen kepada yang berkepentingan.
 - c. Mengatur dan menjaga pelaksanaan ketertaban dan kelancaran penggunaan fasilitas kantor (milik perusahaan) serta memeriksa, mengawasi, dan mengatur secara berkala terhadap keindahan, kebersihan bangunan, dan halaman kantor.
 - d. Mengatur penggunaan, perawatan, peraian alat serta inventaris kantor , dan menyelenggarakan administrasinya.
12. Sub seksi personalia, dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada seksi umum dan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan kebijaksanaan perusahaan dalam bidang kepegawaian. Menerima uang untuk pembayaran gaji dan tunjangan untuk dibayarkan kepada yang bersangkutan setelah dikurangi palak atau perhitungan lain yang sah.
- b. Bertanggung jawab atas pelaksanaan dari kebijaksanaan dan peraturan kepegawaian, perhitungan dan pembayaran gaji, tunjangan, lembur, dan pajak penghasilan pegawai.
- c. Menyelenggarakan administrasi dari data dan keterangan mengenai semua pegawai yang mencakup hal pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat, pendidikan, gaji, cuti, absensi, pajak penghasilan, dan sebagainya.
- d. Menyusun daftar gaji dan tunjangan pegawai, menghitung pajak penghasilan, dan gaji bersih masing-masing pegawai. Melaksanakan pembayaran gaji dan menyelesaikan pembayaran pajak penghasilan berdasarkan surat perintah lembur yang sah, menghitung uang lembur, pajak dan menyelesaikan pembayarannya.
- e. Dengan koordinasi dengan seksi-seksi lain dan petunjuk kepala seksi umum, menetapkan syarat-syarat kualifikasi dari calon-calon pegawai yang dibutuhkan, melakukan sekeksi atas lamaran, dan melaporkan hasilnya dengan rekomendasi kepada kepala seksi umum.
- f. Mempersiapkan surat panggilan/jawaban terhadap lamaran, perjanjian kerja, rencana orientasi, latihan, dan sebagainya sampai penempatan

- pegawai baru tersebut pada bagian yang telah ditetapkan dan pengukuhannya sebagai pegawai tetap.
- g. Menberi rekomendasi tentang peninjauan kembali terhadap struktur dan golongan gaji, pengawasan terhadap lembur, absensi, cuti, pelunasan pinjaman pegawai, dan lain sebagainya.
 - h. Mengawasi penyelesaian, perhitungan, pelunasan, dan angsuran pinjaman/uang muka kepada pegawai dan melakukan administrasi mengenai hal-hal tersebut.
13. Sub seksi pergudangan, dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi umum dan mempunyai tugas :
- a. Menerima, menyimpan sebaik mungkin semua barang yang telah dikirim ke gudang dan melaporkan kekurangan atau kerusakan pada waktu menerima barang serta mengeluarkan barang dari gudang berdasarkan dokumen yang sah.
 - b. Menyelenggarakan pencatatan dan administrasi kartu gudang yang tepat pada tiap saat dari semua pemasukan, pengeluaran, dan sisa barang menurut jenis dan ukurannya. Secara berkala mengirimkan laporan mengenai keadaan dan sisa persediaan dari semua jenis barang yang tersimpan.
 - c. Melaksanakan stock op name dari barang yang ada di gudang secara bertahap dan menurut jangka waktu tertentu. Menghitung dan membandingkan banyaknya barang berdasarkan kartu gudang.
 - d. Melaporkan keadaan barang yang rusak akibat menurunnya mutu barang tertentu dan mengusulkan tindakan yang perlu segera diambil. Mengatur

dan mengawasi pemeliharaan gudang dengan memperhatikan segi keamanan dan keselamatan dari bahan atau barang yang tersimpan di dalamnya.

14. Sub seksi pembelian dan perawatan rumah tangga, dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi umum dan mempunyai tugas :
 - a. Melaksanakan pemesanan dan pembelian atas instruksi dari kepala seksi umum dan sesuai dengan keputusan direksi. Mengikuti jalannya penyerahan barang untuk kebutuhan operasional.
 - b. Melayani permintaan pembelian barang untuk keperluan operasional atas perintah seksi umum yang telah disetujui oleh direksi serta merencanakan pemesanan, pembayaran, dan penyerahan barang kepada masing-masing seksi yang berkepentingan.
 - c. Mengatur dan mengikuti semua pelaksanaan dari seluruh pembelian agar sesuai dengan merk, banyaknya, harga, mutu, waktu, dan cara penyerahan barang maupun cara pembayaran berdasarkan surat pesanan atau kontrak pembelian yang telah disetujui.
 - d. Menghubungi para rekanan mengenai kekurangan, kerusakan, keterlambatan penyerahan barang dan sebagainya untuk mengurus penyelesaiannya. Menyusun daftar pesanan dengan segala data penting seperti jenis barang, mutu, harga, syarat pembelian, bonafiditas, dan lain-lain untuk dokumentasi dan referensi.
 - e. Mencatat dan menyusun laporan mengenai semua biaya yang menyangkut pemesanan, pembelian, dan penyerahan barang. Melaporkan perkembangan dan pembayaran secara kredit serta melaksanakan

administrasi lengkap dan efektif mengenai semua pelaksanaan dan perkembangan pesanan, pembelian, penyerahan barang, dan pembayarannya.

- f. Melakukan penelitian dan pemeliharaan daftar harga pasaran dari barang-barang yang dibutuhkan, syarat-syarat pembelian, dan meminta penawaran dari produsen dan penyalur. Mengusulkan kebijaksanaan pemesanan dan cara pembelian yang lebih menguntungkan perusahaan.
15. Satpam, dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi umum dan mempunyai tugas :
- a. Menyelenggarakan tugas-tugas ketertiban/pengamanan fisik lingkungan perusahaan dan bertanggung jawab atas perlindungan dan pencegahan dari segala usaha/kegiatan yang menimbulkan kerugian, baik yang disebabkan oleh perbuatan manusia maupun akibat bencana alam.
 - b. Mencegah terjadinya setiap bentuk gangguan keamanan dan ketertiban demi terciptanya keamanan dan ketertiban di lingkungan perusahaan. Menampung dan menerima laporan tentang terjadinya gangguan keamanan dan ketertiban di dalam lingkungan kerjanya.
 - c. Melaksanakan penindakan sementara terhadap adanya peristiwa pidana/pelanggaran yang terjadi dalam lingkungan kerjanya dan melaksanakan tindakan pengamanan sementara di tempat kejadian perkara (TKP) dalam lingkungan kerjanya.
 - d. Menyita, mengamankan, dan menjaga barang bukti material jangan sampai rusak atau hilang dan memberikan pertolongan pertama pada para

korban gangguan keamanan lingkungan kerjanya dan melaporkan kepada aparat keamanan/POLRI secepatnya.

16. Seksi Produksi mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Mengatur seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan air dari sumber-sumber sampai ke reservoir distribusi serta bertanggung jawab atas kebersihan air yang disalurkan kepada konsumen dan perawatan dari seluruh instalasi air.
- b. Mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan tugas dari sub seksi yang dibawahnya sehingga tidak terjadi salah pengertian atau menyebabkan kerugian bagi perusahaan.
- c. Merencanakan pengembangan produksi air dan melaksanakan analisis kimia dan bakteriologis sehingga mutu air yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan. Mengawasi agar volume air dari sumber-sumber yang tercatat pada panel peralatan pabrik tidak melampaui kapasitas pengelolaan.
- d. Mengawasi penggunaan bahan kimia dan bahan lain oleh laboratorium untuk proses produksi maupun oleh sub. seksi sumber untuk pemeliharaan instalasi serta menjaga agar terdapat persediaan bahan-bahan secukupnya dan melaporkan jumlah pemakaiannya pemakaianya pada setiap akhir bulan.
- e. Memeriksa proses pengolahan air, berfungsinya *pulsator/accelerator*, penyaringan dan pembubuhan barang-barang kimia, dan melaporkan

tentang jumlah air yang diolah, kehilangan air dalam proses produksi serta jumlah produksi air bersih dan mutunya.

f. Menampung saran dari sub. seksi yang ada pada bidang pengolahan dan meneliti kemungkinan mutu air dan efisiensi kerja, dan melaksanakan perbaikan dengan cara kerja.

17. Sub seksi Sumber dalam menjalankan tugas bertanggung jawab kepada Kepala seksi produksi dan mempunyai tugas :

a. Mengatur kegiatan operasional dan pemeliharaan sumber air beserta sistem transmisinya serta bertanggung jawab atas kelancaran/pemeliharaan sumber-sumber air dan berfungsinya sistem transmisi dengan baik.

b. Mengawasi operasi pemeliharaan dari seluruh sumber air yang dikuasai perusahaan, baik dari sungai, mata air maupun sumber bor termasuk bangunan, mesin, gardu, instalasi, afsluitor, dan perawatan lainnya.

c. Mengumpulkan dan menganalisis data statistik mengenai tingkat air sungai, debit air dari mata air dan sumur bor, tingkat air di reservoir, keadaan instalasi penyadapan, pengendapan, dan sistem pipa transmisi pompa.

d. Menentukan langkah-langkah yang perlu diambil dalam keadaan yang menghambat produksi air dan melaksanakan tindakan operasional khusus untuk memperlancar atau meningkatkan produksi air serta mengadakan pengecekan setempat, merencanakan dan menyelenggarakan penanggulangan masalah-masalah yang dihadapi, terutama kebocoran pada sistem transmisi.

- e. Menyusun laporan bulanan tentang keadaan dan volume air pada sumber-sumber dan reservoir, pipa transmisi, dan kegiatan khusus yang perlu mendapat perhatian Direktur serta merawat mesin-mesin, instalasi listrik, perlengkapan dan perawatan dari unit-unit pengolahan air.
 - f. Mencatat kegiatan alat-alat pencatat pada data panel listrik maupun mesin-mesin. Melaporkan hal-hal yang tidak wajar untuk diambil tindakan seperlunya serta memelihara untuk tiap mesin dan mencatat kejadian maupun tindakan yang perlu dilakukan.
 - g. Membersihkan dan merawat accelerator, baik kaporit, pencuci saringan, dan alat-alat lain pada waktu tertentu secara teratur. Mengadakan pemeriksaan secara kontinue setiap hari terhadap proses produksi air dari berbagai sumber air/jenis sumber air serta menyusun laporan hasil produksi air secara terperinci menurut berbagai jenis sumber air.
 - h. Menganalisis dan meneliti faktor-faktor penyebab naik turunnya produksi air dan memberikan saran-saran untuk tindakan-tindakan yang perlu diambil.
18. Sub seksi laboratorium dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi produksi dan mempunyai tugas :
- a. Melaksanakan penelitian dan analisis terhadap keadaan dan mutu air dari berbagai sumber sebelum dan sesudah diolah. Menentukan dan mengawasi pemakaian bahan-bahan kimia dari hasil analisis dan membuat larutan-larutan standar.
 - b. Melakukan analisis terhadap air yang diproses dan memberikan laporan atas hasilnya serta bertanggung jawab atas kebenaran hasil analisis

laboratorium, terjaminnya mutu air yang bersih, dan kelancaran proses pengolahan air.

- c. Melaksanakan analisis fisika, kimia, dan bakteri sekurang-kurangnya dua minggu sekali atas contoh-contoh air yang dikumpulkan dari sepuluh tempat pada jaringan distribusi yang telah ditentukan serta menjaga kestabilan mutu air bersih menurut syarat-syarat yang telah ditetapkan, dan mengawasi agar seluruh proses pengolahan air berjalan lancar.
- d. Memelihara dan merawat peralatan dan ruangan laboratorium serta menyimpan data dan hasil analisis air yang dilakukan setiap hari, melaksanakan tugas-tugas harian sesuai dengan bidangnya.
- e. Mengajukan permintaan barang keperluan laboratorium dari gudang, menjaga tersedianya persediaan untuk menjamin kelancaran pengolahan air, membantu kepala seksi produksi dalam hal administrasi, pengumpulan laporan, surat menyurat, dan sebagainya.

19. Seksi Transmisi dan Distribusi mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasi dan mengawasi semua kegiatan dari sub. seksi yang ada di bawahnya serta mengatur seluruh kegiatan penyambungan, pemeliharaan, dan perbaikan jaringan pipa dan meteran.
- b. Menyusun rencana survei kebocoran pipa dan perbaikan meter air untuk seluruh wilayah operasi perusahaan yang diikuti dengan pelaksanaan perbaikan, testing serta penggantian pipa dan meteran baru.
- c. Mengumpulkan data mengenai keadaan jaringan-jaringan pipa distribusi, jumlah maupun keadaan meteran air per wilayah distribusi. Menganalisis

- dan memberikan rekomendasi untuk perencanaan rehabilitasi dan pengembangan jaringan distribusi dalam jangka panjang.
- d. Menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan perbaikan dan penggantian pipa-pipa distribusi maupun meter air termasuk perlengkapannya secara terus-menerus dan bertahap untuk seluruh wilayah distribusi.
 - e. Mengatur, menyelenggarakan, dan memeriksa pemasangan pipa baru, baik yang dikerjakan oleh perusahaan sendiri atau yang dilakukan oleh instalator, dan mengawasi pemasangan meteran baru serta menyelenggarakan dan mengawasi pengetesan, perbaikan, dan penyegelan meter air.
 - f. Menyelenggarakan pemeriksaan dan pengawasan secara terus-menerus terhadap pemasangan jaringan liar serta mengambil tindakan penutupan dan langkah-langkah lebih lanjut untuk mencegahnya.
20. Sub seksi distribusi dan penyambungan dalam menjalankan tugas bertanggung jawab kepada kepala seksi transmisi/distribusi dan mempunyai tugas :
- a. Mengatur pemeliharaan jaringan pipa induk, cabang, dan distribusi beserta perlengkapan dan peralatannya serta bertanggung jawab atas kelancaran operasi pemeliharaan jaringan pipa, kondisi jaringan pipa, dan sistem distribusi air yang wajar.
 - b. Mengkoordinasi dan mengawasi seluruh kegiatan dari seksinya dalam regu-regu kerja dan melaksanakan pekerjaan yang telah direncanakan untuk wilayah serta memeriksa pelaksanaan pemeliharaan dan perbaikan

- pada jaringan pipa induk, cabang, distribusi, dan alat-alat perlengkapan lainnya.
- c. Mengerjakan pemasangan dan pemeliharaan pipa-pipa penyambungan dan pemasangan baru. Melakukan pemeriksaan terhadap pemakaian kran untuk pemeliharaan kran kebakaran, *afsluiter*, dan lain sebagainya dan menyelenggarakan perbaikan bila terdapat kerusakan atau kebocoran.
 - d. Menjaga dan mengawasi bak-bak penampung air dalam kota agar selalu dalam keadaan baik dan bersih serta melakukan penelitian terhadap pemasangan pipa sambungan liar, mengambil tindakan untuk penutupannya dan mencegah terjadinya hal-hal yang demikian.
 - e. Mengajukan usul-usul untuk mengatasi kesulitan dalam melaksanakan tugas operasional dan persoalan distribusi air kepada konsumen. Menyelenggarakan dan melaksanakan penutupan sambungan pipa ke konsumen atas permintaan seksi keuangan karena kelalaian pembayaran.
21. Sub seksi meter air dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi transmisi/distribusi dan mempunyai tugas:
- a. Mengatur pemasangan, pemeliharaan, pengecekan, pencabutan, perbaikan meter air, dan bertanggung jawab atas keadaan meter air yang makin sempurna.
 - b. Mengawasi seluruh kegiatan dari seksinya dan mengawasi pelaksanaan dokumentasi mengenai keadaan, mutasi, dan perkembangan pemeliharaan/perbaikan dari setiap meter air yang ada pada semua langganan dan mengawasi persediannya.

- c. Menetapkan rencana kerja dan tata waktu pengecekan kondisi dan berfungsinya tiap meter air yang ada pada semua langganan serta mengawasi dan memeriksa pelaksanaan rencana kerja tersebut.
 - d. Menyusun rencana untuk semua penggantian meter air yang telah berumur lima belas tahun lebih dengan meteran yang baru. Memperhitungkan biaya dan tenaga yang diperlukan dan mengajukan rencana kepada kepala seksi distribusi dan direksi untuk mendapatkan persetujuan dan melaksanakan rencana tersebut.
 - e. Menyelenggarakan penelitian dan pemeriksaan atas pemasangan meteran liar, pemalsuan segel, dan lain-lain serta mengambil tindakan seperlunya dan melaksanakan pemasangan meteran baru, perbaikan rutin pada meter air maupun atas permintaan langganan setelah diadakan penelitian dan pemeriksaan lebih dahulu.
 - f. Melaksanakan pencabutan meter air dari langganan yang dinyatakan berhenti dan melaksanakan pemeriksaan meter air berdasarkan pengaduan langganan.
22. Seksi Perencanaan Teknik mempunyai tugas sebagai berikut :
- a. Merancang pengembangan, penyediaan, penyaluran air minum, dan menilai pelaksanaan proyek dari segi teknik serta bertanggung jawab atas perencanaan, pengembangan, dan hasil penelitian maupun penilaian pelaksanaan proyek.
 - b. Mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan persiapan rencana-rencana, pelaksanaan, penelitian atas jalannya proyek, dan mempersiapkan

- rancangan-rancangan proyek pengembangan air baru, sistem transmisi, dan distribusi serta perlengkapan dan perawatan yang diperlukan.
- c. Menyusun anggaran biaya, jadwal pelaksanaan konstruksi, dan program kerja secara terperinci untuk berbagai proyek serta mengikuti jalannya proyek dan mengadakan evaluasi atas pelaksanaannya. Menyarankan tindakan dan langkah untuk menghindari atau memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dari jadwal atau rencana yang telah ditetapkan.
 - d. Mengumpulkan data pokok mengenai kesulitan air sekarang dan potensi debit air di masa mendatang. Merumuskan kebijaksanaan dan perencanaan untuk memenuhi kebutuhan air di masa yang akan datang.
 - e. Mengawasi, memeriksa, dan menilai pekerjaan pembangunan dan perbaikan kepada pihak ketiga.
23. Sub seksi perencanaan teknik dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi perencana teknik dan mempunyai tugas :
- a. Mengumpulkan data dan informasi yang up to date dan lengkap untuk perencanaan serta bertanggung jawab atas penyimpanan data dan informasi untuk perencanaan pembuatan gambar konstruksi dan kalkulasi biaya proyek.
 - b. Mengumpulkan dan menyimpan data teknik dan gambar-gambar situasi untuk persiapan penyusunan rencana konstruksi atau instalasi pada komplek baru. Menyusun peta mengenai penggunaan di seluruh Kota Temanggung, Parakan, Ngadirejo, dan sekitarnya yang menunjukkan letak jaringan pipa dan transmisi/distribusi, katup *afsluiter*, panjang dan ukuran pipa, lokasi proyek PDAM, pembangunan perumahan, dan sebagainya.
 - c. Melaksanakan survey dan pengumpulan data mengenai jumlah, struktur, dan pengembangan penduduk di berbagai wilayah Kota Temanggung,

- Parakan, Ngadirejo, dan sekitarnya, jumlah rumah tangga, pendapatan, dan struktur pengeluaran, data tentang kesehatan, dan sebagainya.
- d. Menyelenggarakan pengumpulan data dan informasi yang up to date dan lengkap mengenai jumlah sambungan, meter air yang berfungsi/tidak berfungsi, jumlah, keadaan, dan letak kran umum, kran hidrant, keadaan tekanan air, kerusakan pada jaringan pipa serta perbaikan yang telah/belum dilaksanakan.
 - e. Melakukan survey pasaran terhadap harga bangunan untuk keperluan kalkulasi biaya dan perencanaan serta menyusun rencana untuk pemasangan instalasi baru, dan membuat kalkulasi biaya untuk tiap rencana atau proyek.
 - f. Mengadakan peninjauan dan pengamatan untuk perencanaan rehabilitasi pipa induk dan cabang dari jaringan pipa transmisi/distribusi maupun untuk merencanakan penggantian meter air yang sudah tua.
 - g. Mengadakan analisis perbandingan antara yang ditetapkan dalam rencana dengan hasil yang sebenarnya dari pelaksanaan proyek tertentu dan mengusulkan tindakan-tindakan yang perlu diambil untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi.
24. Sub seksi workshop dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala seksi perencana teknik, dan mempunyai tugas :
- a. Memeriksa keadaan instalasi mesin, meter air, dan perlengkapan pengolah air serta memeriksa dan menyusun rencana kegiatan pemeriksaan secara berkala, mengkoordinasi pelaksanaan perbaikan dan perawatan instalasi mesin, alat-alat pelistrikan, pompa air, dan kendaraan bermotor milik perusahaan.
 - b. Mengadakan perbaikan pada peralatan dan perlengkapan pipa distribusi dan meter air. Menyelenggarakan pembuatan alat-alat dan bahan-bahan untuk keperluan pemeliharaan instalasi/jaringan dan meter air.
 - c. Mengawasi penggunaan dan penyimpanan bahan-bahan, suku cadang, peralatan perbengkelan, dan melaksanakan kerja sama dengan sub seksi lain mengenai peralatan yang memerlukan perawatan.

C. Kegiatan Produksi

Kegiatan produksi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung hanya berupa pemberian kaporit untuk mensterilkan air. Perusahaan hanya mengelola air yang telah diproduksi secara alamiah oleh

alam dari sumber-sumber mata air yang ada di dalam dan di sekitar kota Temanggung. Kegiatan ini dilakukan untuk menjadikan air tersebut jernih, bersih, dan steril sehingga layak untuk dapat dikonsumsi oleh masyarakat serta menjamin jauh dari kuman atau bakteri.

Dalam menjalankan kegiatan ini diperlukan mesin dan tenaga ahli yang dapat memproses secara baik agar menghasilkan air yang sesuai dengan standar kesehatan dan keinginan pelanggan.

D. Kegiatan Pemasaran

Penerapan kegiatan pemasaran pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Temanggung, menggunakan sistem marketing mix yang menyangkut kombinasi antara produk, harga, tempat pemasaran (distribusi), dan promosi serta analisis SWOTnya, yaitu sebagai berikut :

1. Produk

Kekuatan (*strength*) : Produk yang dihasilkan dari mata air dialirkan secara alami, kualitas produk diawasi Dinas Kesehatan, kualitas aliran (debit dan tekanan) pada umumnya baik. Kapasitas produk di beberapa unit pelayanan masih tersisa di daerah Parakan, Ngadirejo, Jumo, Tembarak, dan Kedu. Bahan baku memungkinkan untuk dikembangkan sebagai air kemasan.

Kelemahan (*weakness*) : Kapasitas produk di beberapa unit pelayanan sudah tidak mencukupi di daerah Temanggung, Kaloran, dan Pringsurat. Di beberapa unit, desinfektan pembunuhannya belum sempurna. Sebagian petugas belum mengutamakan mutu produk. Perolehan produk baru atau penambahan kapasitas mempunyai beberapa kendala, yaitu biaya pembangunan tinggi dan berebut dengan masyarakat/swasta. Perbaikan kualitas aliran diperlukan peningkatan jaringan distribusi, mempunyai kendala: biaya mahal dan pelaksanaan memerlukan pembongkaran fasilitas umum lain. Nilai investasi awal (tenaga, tempat, mesin, dan unit tersendiri) tinggi.

Peluang (*opportunity*) : Sumber lain di Kabupaten Temanggung masih cukup banyak. Konsumen tunggu masih cukup berupa : timbulnya beberapa komplek perumahan baru, daftar tunggu pada unit saat ini tidak mengadakan penambahan konsumen, dan proyeksi penambahan penduduk, peningkatan kualitas sosial ekonomi, dan lain-lain. Konsumen yakin produk yang dihasilkan PDAM baik dan sehat. Air baku berkualitas baik dalam jumlah memadai.

Ancaman (*thread*): Pemakaian mata air oleh pihak pesaing berupa : air kemasan, warga sekitar sumber, warga desa lain, petani, dan pemerintah. Fluktuasi produk kian tinggi sebagai akibat rusaknya kawasan lindung. Produk (aliran) yang tidak stabil memberi peluang konsumen untuk mencari alternatif air bersih lain. Tuntutan konsumen yaitu: air bersih, sehat, dan mengalir dengan tekanan cukup serta 24 jam per hari.

2. Harga

Kekuatan (*strength*) : Harga jual air masih relatif murah dan dapat bersaing dengan produk lain. Biaya sambungan baru ditanggung oleh konsumen.

Kelemahan (*weakness*) : Penyesuaian tarif air tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan (masih dipengaruhi dengan fungsi sosial), sehingga mempengaruhi nilai kinerja perusahaan. Pengadaan barang untuk sambungan baru yang cukup besar akan mengganggu *cash flow*.

Peluang (*opportunity*) : Tetap diminati konsumen berapapun nilai tarif yang akan diberlakukan. Tersedia biaya sambungan baru lewat “program gebyar” (dengan cara angsuran jangka panjang).

Ancaman (*thread*) : Kenaikan tarif dituntut seimbang dengan kualitas pelayanan, dituntut harga tarif agar terjangkau oleh lapisan masyarakat bawah. Tuntutan warga masyarakat untuk mendapat sambungan sosial (HU/KU(Hidran Umum/Kran Umum) atau mobil tanki). Penyadapan air oleh masyarakat yang lokasinya terlewat jaringan namun tidak mampu menjadi konsumen PDAM. Pelanggaran konsumen HU/KU mobil tanki untuk dimanfaatkan secara komersial atau disalurkan layaknya sambungan rumah.

3. Tempat pemasaran (distribusi) :

Kekuatan (*strength*) : Beberapa luas jaringan (transmisi dan distribusi) dibantu dari Pemerintah Pusat, Daerah, pihak swasta maupun desa (kelompok masyarakat).

Kelemahan (*weakness*) : Biaya operasional (pemeliharaan) semakin tinggi seiring dengan kenaikan bahan/barang. Pembukaan pasar baru (perluasan jangkauan pemasaran) memerlukan biaya tinggi.

Peluang (*opportunity*) : Program pemerintah masih memungkinkan menambah jaringan PDAM. Tumbuhnya areal pemukiman baru dengan kebutuhan air PDAM semakin marak. Cakupan pelayanan PDAM masih rendah (sekitar 30 %) dari penduduk Kabupaten Temanggung. Kesadaran masyarakat untuk menjadi konsumen air PDAM semakin meningkat.

Ancaman (*thread*) : Masyarakat beranggapan bahwa setiap jaringan yang terpasang dapat dikonsumsi sebagai sambungan langsung. Kapasitas/kemampuan jaringan distribusi semakin menurun sebagai akibat terus meningkatnya jumlah konsumen, sehingga aliran air akan menurun kualitasnya dan menimbulkan gejolak. Setiap konsumen menuntut hak yang sama, yaitu dapat menjadi pelanggan, aliran dengan kualitas baik/sama, dan biaya/tarif yang sama.

4. Promosi

Kekuatan (*strength*) : PDAM mempunyai seksi pelayanan langganan yang secara fungsional sebagai petugas promosi. Sementara ini PDAM masih bersifat monopoli (belum ada pengelola air bersih swasta). PDAM mampu melayani masyarakat dari semua tingkat sosial. Tarif air masih rendah dan biaya pasang dapat diangsur.

Kelemahan (*weakness*) : Kerja dan kinerja seksi pelayanan langganan belum maksimal diantaranya : tata kerja belum jelas, jumlah personel

kurang, dan kemampuan individu belum mencerminkan profesionalisme. PDAM masih beranggapan bahwa promosi baru dapat dilakukan jika jaringan pipa telah masuk ke suatu kawasan.

Peluang (*opportunity*) : Peningkatan kinerja seksi yang membidangi. Pembentukan seksi litbang yang ditugaskan sebagai ujung tombak promosi. Kunjungan *door to door* sangat efektif dan produktif untuk memperoleh sambungan baru.

Ancaman (*thread*) : Perbedaan informasi antar unit kerja/lokasi konsumen dapat menimbulkan gejolak calon pelanggan. Promosi (pemberian informasi) pada pelanggan yang tidak lengkap dengan hak dan kewajiban konsumen, dapat menyebabkan konsumen putus di tengah jalan, sehingga nilai piutang menjadi tinggi.

BAB III PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA

A. Kondisi Ketenagakerjaan

1. Jumlah tenaga kerja di PDAM Temanggung berjumlah 87 orang. Terbagi pada unit-unit kerja sebagai berikut :
 - a. Kantor Pusat : 30 orang, yang terdiri dari bagian administrasi : 22 orang dan bagian teknik : 8 orang.

b. Kantor Unit

Tabel 3.1
Jumlah karyawan pada kantor unit

UNIT	JUMLAH
Temanggung	20
Parakan	11
Ngadirejo	5
Pringsurat	4

Kedu	6
Kaloran	4
Jumo	3
Tembarak	4
JUMLAH	57

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan

Terdapat 8 kantor unit yang masing-masing berada di wilayah kecamatan di Kabupaten Temanggung. Kecamatan yang belum terdapat kantor unit ialah Kecamatan Kranggan, Bulu, Kandangan, Candiroto, dan Tretep.

2. Kondisi karyawan berdasarkan statusnya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2

Jumlah karyawan berdasarkan jenis status kepegawaian

JENIS PEGAWAI	JUMLAH
Perusahaan	83
Kontrak	4
JUMLAH	87

Sumber : Corporate Plan

Jumlah karyawan tetap adalah 83 orang karyawan perusahaan. Sedangkan karyawan kontrak berjumlah 4 orang.

3. Kondisi karyawan berdasarkan kepangkatan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3

Jumlah karyawan berdasarkan golongan kepangkatan

GOLONGAN	JUMLAH
IIIC	1
IC	13
IVB	16
IIIB	10
IIB	5
IB	12
IVA	4
IIIA	6
IIA	5

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan

Golongan tertinggi adalah IIIC, golongan terbanyak yaitu golongan IVB, dan golongan terendah adalah golongan IIA. Melihat kondisi tersebut maka perlu adanya peningkatan terhadap tingkat golongan kepangkatan karyawan melalui pendidikan formal untuk meningkatkan pengetahuan yang lebih mendalam tentang hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan distribusi,

produksi, administrasi, teknik, dan keuangan. Sehingga karyawan dapat lebih profesional dalam bekerja.

4. Kondisi karyawan berdasarkan jabatan yang dipegang adalah sebagai berikut

Tabel 3.4

Jumlah karyawan berdasarkan jabatan

JABATAN	JUMLAH
Direktur Utama	1
Ka. Sie. Distribusi	1
Ka. Sie. Langgan	1
Ka. Sie. Umum	1
Kepala Unit	8
Ka. Produksi	1
Ka. Keuangan	1
Ka. Perenc. Teknik	1
Staf Keuangan	5
Staf Produksi	3
Staf Keu/kasir	7
Staf Distribusi	14
Staf Umum	1
Staf Langgan	2
Staf Umum/gudang	3
Staf Umum/perawatan	1
Staf administrasi umum	1
Staf umum/pengemudi	1
Staf perencanaan	1
StafLangg/pembaca meter	12
Staf Komputer	1
Pembantu kantor	2
Pengemudi	2

Sumber: Daftar Urut Kepangkatan

Dengan kondisi karyawan seperti di atas, menunjukkan bahwa secara kuantitas dan kualitas kondisi karyawan pada PDAM Temanggung pembagian pekerjaan sudah seimbang jika pelaksanaannya berdasarkan dekkripsi pekerjaan yang ada. Namun dalam realitanya pelaksanaan pekerjaan belum seimbang, hal itu disebabkan karena sistematika atau cara menyelesaikan pekerjaan dari masing-masing karyawan berbeda an pengembangan pekerjaan yang ada tidak dikembangkan. Hal itu dapat dilihat pada volume pekerjaan tinggi pada bagian kasir dan distribusi unit sedangkan volume pekerjaan yang terkecil pada bagian distribusi pusat dan kepala sie. pelayanan langganan. Masing-masing karyawan harus menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan jabatannya dan deskripsi pekerjaan yang ada, sehingga dapat meningkatkan dan memudahkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

5. Kondisi karyawan berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5
Jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin

JENIS KELAMIN	JUMLAH
Laki-laki	69
Perempuan	17
JUMLAH	86

Sumber : Corporate Plan

Sebagian besar karyawan adalah laki-laki dan bekerja pada bidang teknik, produksi, distribusi, transmisi, dan pembaca meter. Sedangkan karyawan wanita bekerja pada bagian umum, administrasi, dan keuangan.

6. Kondisi karyawan berdasarkan pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.6
Jumlah karyawan berdasarkan tingkat pendidikan akhir

PENDIDIKAN AKHIR	JUMLAH
S 1	7
Sarjana Muda	2
D3	1
SLTA/IPA	13
SLTA/IPS	11
Uper SLTA	6
STM	11
SMEA	10
SLTP	3
Uper SLTP	1
SD	9
Uper SD	2

Sumber: Daftar Urut Kepangkatan

Tingkat pendidikan STM terdiri atas jurusan mesin, listrik, bangunan, dan bangunan air. Sedangkan tingkat pendidikan SMEA terdiri atas jurusan TU, TB, dan TN. Rata-rata pendidikan akhir pegawai adalah SMU, dan mulai awal tahun 2003 sebagian besar minimal sudah lulusan SMU. Maka masih perlu peningkatan untuk mencapai keprofesional karyawan dalam bekerja dan mewujudkan tujuan perusahaan.

7. Kondisi karyawan berdasarkan bidang pekerjaan adalah sebagai berikut :

Bidang Administrasi : 50 orang
Bidang Teknik : 34 orang

8. Kondisi karyawan berdasarkan masa kerjanya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7
Jumlah karyawan berdasarkan masa kerja

MASA KERJA	JUMLAH
------------	--------

(TAHUN)	
5 – 10,9	11
11 – 15,9	30
16 – 20,9	20
21 – 25,9	11

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan

Karyawan yang sudah lama bekerja berarti mempunyai loyalitas dan telah mempunyai banyak pengalaman dalam bekerja, sehingga harus dapat membagikan ilmunya kepada karyawan baru, agar tidak terjadi kesenjangan antara karyawan senior dan yunior, hal itu untuk mencapai kemajuan perusahaan.

9. Kondisi karyawan berdasarkan usianya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.8

Jumlah karyawan berdasarkan usia

USIA	JUMLAH
25 – 30	1
31 – 35	15
36 – 40	25
41 – 45	11
46 – 50	16
51 – 55	3

Sumber: Daftar Urut Kepangkatan

Dilihat dari data di atas, maka usia karyawan yang bekerja masih produktif, sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan.

B. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan orientasi

Untuk mendapatkan SDM yang handal diperlukan manajemen sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, dan pemeliharaan terhadap karyawan. Pada PDAM pelaksanaan rekrutmen berdasarkan lamaran yang masuk dan melalui koordinasi dengan seksi-seksi lain serta petunjuk kepala sie. umum, kemudian menetapkan syarat-syarat kualifikasi dari calon-calon karyawan yang dibutuhkan, melakukan seleksi atas lamaran, dan melaporkan hasilnya dengan rekomendasi kepala sie. umum. Setelah itu dipersiapkan surat panggilan/jawaban terhadap lamaran, perjanjian kerja, rencana orientasi (magang) selama 1-4 tahun, training (latihan), dan sebagainya sampai penempatan karyawan baru pada bagian yang telah ditetapkan dan pengukuhan sebagai karyawan tetap. Setelah diadakan seleksi atas penerimaan karyawan yang ada, dan menetapkan kedudukan karyawan baru dengan melalui koordinasi dengan seksi-seksi lainnya, kemudian mengembangkan, menyelenggarakan pelatihan umum maupun

khusus untuk meningkatkan mutu dan ketrampilan bagi karyawan. Pelamar yang telah dianggap sebagai calon karyawan dikenalkan berbagai hal mengenai perusahaan untuk mengetahui proses kerja secara keseluruhan, pada masa orientasi calon diamati kemudian dievaluasi untuk penetapan penerimaannya, calon yang dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik akan diterima sebagai karyawan baru.

- b. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang pernah dilaksanakan oleh karyawan antara lain : pelatihan workshop meter air, corporate plan di Yogyakarta, akuisisi arsip nasional, dan pendidikan di akademi teknologi air bersih. Peningkatan pendidikan karyawan antara lain : mengikuti pelatihan personel potensial, mengirim beasiswa pendidikan formal, dan menyelenggarakan program jenjang pendidikan yang lebih tinggi kepada karyawan, melaksanakan program peningkatan profesionalisme karyawan, melaksanakan studi banding ke PDAM yang mempunyai kelebihan kinerja, ke produsen bahan baku yang digunakan PDAM, dan ke perusahaan lain serta mengundang pakar yang mampu meningkatkan profesionalisme karyawan. Kondisi Sumber Daya Manusia pada PDAM belum mencukupi dalam disiplin ilmu, sikap / perilaku kerja belum profesional, jumlah karyawan perlu penambahan, dan pada lima tahun ke depan perlu program peningkatan (*up grade*). Program dan rencana kerja PDAM dalam bidang Sumber Daya Manusia lima tahun ke depan adalah sebagai berikut :

◆ Tahun pertama

Sasaran : Memperbaiki struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan berdasarkan peraturan yang berlaku. Merevisi dan menambah keputusan-keputusan yang ada mengenai kepegawaian. Menciptakan ketenangan dan keharmonisan kerja karyawan.

Ukuran Kinerja : Perubahan atau penempatan karyawan sesuai struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang ada. Konsultasi secara eksternal dengan pihak yang terkait tentang penjelasan peraturan kepegawaian yang ada dan perlu diatur secara lebih terperinci / jelas. Membuat keputusan yang baru berdasarkan peraturan yang ada. Menindaklanjuti apa yang diusulkan / dikeluhkan karyawan, untuk kepentingan kemajuan perusahaan bukan untuk kepentingan pribadi. Komunikasi intern perlu ditingkatkan.

◆ Tahun kedua

Sasaran : Penempatan karyawan pada jabatan yang sesuai DUK (Daftar Urut Kepangkatan) dan SDM yang dimiliki.

Ukuran kinerja : Pelaksanaan mutasi karyawan dilaksanakan tiga tahun sekali, harus selektif, jujur, adil, berdasarkan DUK, dan kemampuan yang dimiliki.

◆ Tahun Ketiga

Sasaran : Memperbaiki gaji dan kesejahteraan karyawan untuk menaikkan etos kerja karyawan.

Ukuran Kinerja : Peninjauan kenaikan tarif dua tahun sekali sehingga menaikkan pendapatan. Kesetaraan dengan gaji perusahaan profesional seperti Telkom dan PLN.

◆ Tahun Keempat

Sasaran : Peningkatan Sumber Daya Manusia

Ukuran Kinerja : Mengikutsertakan karyawan dalam pendidikan dan pelatihan-pelatihan yang ada, seluruh karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan hal tersebut. Karyawan dapat lebih baik (profesional) dalam memahami misi dan visi perusahaan.

◆ Tahun Kelima

Sasaran : Mengoptimalkan SDM yang ada untuk memberikan kontribusi yang maksimal pada perusahaan.

Ukuran Kinerja : Efisiensi dan efektivitas

- c. Sistem penggajian telah diatur dalam peraturan Menteri Dalam Negeri, namun penghasilan rata-rata karyawan perlu peningkatan. Peningkatan tersebut dapat berupa penambahan jenis atau peningkatan nilai tunjangan. Gaji karyawan sudah di atas upah minimum regional, yaitu di atas Rp. 200.000,00.
- d. Karier karyawan yang didasarkan pada senioritas (daftar urut pegawai) menimbulkan kecemburuan dari berbagai pihak, hal ini disebabkan beberapa karyawan yang senior belum menunjukkan sikap / perilaku kerja yang lebih baik dibandingkan staf biasa. Jenjang karier yang disusun secara obyektif seharusnya dapat diprogram pada masa yang akan datang. Tujuan /Rencana Ke Depan (Perspektif) Bidang SDM adalah sebagai berikut :
 1. Menciptakan suasana kerja yang tenang, harmonis, dan penuh kekeluargaan untuk dapat menjadikan PDAM menjadi milik bersama.
 2. Memperbaiki struktur organisasi yang ada berdasarkan Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah No. 8 tahun 2000 tentang Pedoman Akuntan PDAM, pembagian tugas kerja karyawan sesuai dengan diskripsi pekerjaan dan struktur organisasi yang ada.
 3. Memperbaiki atau merevisi keputusan-keputusan masalah kepegawaian yang ada berdasarkan peraturan yang ada.

4. Menciptakan profesionalisme karyawan dan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada.
5. Mengoptimalkan peranan SDM yang sudah ada agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada perusahaan.

Tujuan perspektif SDM adalah salah satu tujuan perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan secara sinergis bertujuan untuk memajukan perusahaan.

C. Analisis SWOT Pelaksanaan Kinerja SDM Pada PDAM Temanggung

a. *Strength* (kekuatan) :

Kuantitas SDM : 87 orang, sedangkan kualitas SDM : Data formal pendidikan akhir adalah S1 : 7 orang, D3 : 4 orang, SLTA : 60 orang, SLTP : 5 orang, dan SD : 11 orang.

Dan mulai awal tahun 2003 sebagian karyawan sudah minimal lulusan SMU, sehingga diupayakan dapat meningkatkan tingkat pendidikan, memperluas pengetahuan, dan wawasan, profesionalisme serta kinerja karyawan. Tingkat pendidikan sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi lebih mudah termotivasi, karena mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan lebih rendah. Dengan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas akan mudah mengerti dan memahami serta mengantisipasi perkembangan dan mengetahui kebutuhan perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikan.

b. *Weakness* (kelemahan) :

Penempatan pegawai belum maksimal (penempatan karyawan belum sesuai dengan pedoman *the right man in the right place*, karyawan tidak ditempatkan di kedudukan yang tepat berdasarkan kemampuan yang dimiliki), jabatan struktural masih dijabat personel lama, dengan tingkat pendidikan rata-rata SLTA, masa kerja 5 s/d 20 tahun, dan latar belakang pendidikan belum sesuai serta sikap penampilan kerja belum profesional. Pedoman dan tata kerja masih lemah, Peraturan Operasional dari Mendagri sebagian tidak sesuai dengan Perda PDAM, kondisi PDAM, dan aturan PDAM yang ada serta belum ada pembakuan pedoman pelayanan untuk tiap unit kerja. Terdapat tuntutan pegawai mengenai perbaikan kesejahteraan, pemerataan pekerjaan dan kesejahteraan serta kebijakan pimpinan yang

belum sejalan dengan keinginan para pegawai. Serta pengembangan PDAM belum terprogram dengan baik, kelemahan PDAM tidak terdeteksi, dan data PDAM tidak teradministrasi dengan baik.

c. *Opportunity* (peluang) :

Terdapat banyak peluang pada PDAM yang antara lain : Penataan personel secara obyektif / proporsional meliputi perputaran secara periodik, pertimbangan prestasi dengan karier serta prioritas untuk kemajuan, dan keuntungan perusahaan. Pembinaan personel dengan memberikan hadiah atas prestasi dan hukuman atas pelanggaran. Penyempurnaan tata kerja meliputi melengkapi yang belum ada, menegaskan aturan yang belum jelas, dan mengusulkan perubahan terhadap aturan-aturan yang berseberangan. Peningkatan pendidikan pegawai meliputi mengikutkan pelatihan personel potensial, mengirimkan beasiswa pendidikan formal, dan menyelenggarakan program jenjang pendidikan yang lebih tinggi kepada karyawan. Program peningkatan profesionalisme pegawai mencakup studi banding ke PDAM yang mempunyai kelebihan kinerja, produsen bahan baku yang digunakan PDAM serta mengundang pakar yang mampu meningkatkan profesionalisme. Rencana peningkatan kesejahteraan karyawan. Menjalin “temu -saran” antara pimpinan dan pegawai. Program *refreshing* meliputi olahraga dan darma wisata. Serta dibentuk seksi penelitian dan pengembangan.

d. *Thread* (ancaman) :

Terdapat ancaman yang dihadapi perusahaan antara lain : Awal masa transisi muncul masalah antar pegawai, kelancaran kerja, dan pelayanan. Rantai birokrasi panjang sementara permasalahan belum dapat diselesaikan. Konsekuensi pembiayaan dan kurangnya personel akibat pengiriman. Dan aturan yang membatasi besar biaya pegawai dengan biaya operasional.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Dharma Kabupaten Temanggung masih terdapat permasalahan mengenai kepegawaian dan kinerjanya antara lain : pelaksanaan kerja belum sesuai dengan struktur/uraian tugas yang ada, kerja harian belum sesuai dengan deskripsi pekerjaan, cara penyelesaian pekerjaan berbeda antara masing-masing karyawan, pengembangan pekerjaan yang ada tidak dikembangkan, volume kerja tidak merata, kondisi belum mencukupi dalam hal disiplin ilmu yang diharapkan, dan sikap/perilaku kerja belum profesional. Untuk itu sangat diperlukan pengelolaan dengan menggunakan manajemen sumber daya manusia agar kinerja karyawan meningkat untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang meliputi perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi dan pemeliharaan (kesejahteraan karyawan) pada PDAM Tirta Dharma pelaksanaannya adalah sebagai berikut :

a. Perekrutan

Pada PDAM pelaksanaan rekrutmen berdasarkan lamaran yang masuk dan melalui koordinasi dengan seksi-seksi lain serta petunjuk kepala sie. umum, kemudian menetapkan syarat-syarat kualifikasi bagi calon-calon karyawan yang dibutuhkan.

b. Seleksi

Seleksi dilakukan atas lamaran, bila calon karyawan memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditetapkan, maka calon karyawan tersebut dapat lolos seleksi. Hasil dari seleksi tersebut berdasarkan rekomendasi dari kepala sie. umum dan koordinasi dengan seksi-seksi lainnya. Setelah diseleksi karyawan melakukan magang dan berorientasi selama beberapa tahun (1 – 4 tahun), setelah itu dilakukan penilaian bagaimana kinerja calon karyawan tersebut, jika selama magang dan berorientasi kinerjanya baik, maka calon karyawan tersebut dapat menjadi karyawan baru, sebaliknya jika kinerjanya tidak baik maka calon karyawan tersebut tidak lulus seleksi. Pada saat calon karyawan tersebut melakukan magang maka sekaligus sudah melakukan orientasi dengan pengenalan terhadap rekan kerja, lingkungan kerja, lay out/ tata letak tempat kerja (perusahaan), peralatan dan fasilitas yang ada serta kondisi perusahaan lainnya.

c. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan yang dilakukan antara lain : pelatihan workshop meter air, corporate plan di Yogyakarta, akuisisi arsip nasional, dan pendidikan di akademi teknologi air bersih. Peningkatan pendidikan karyawan yang dilakukan antara lain : mengikutkan pelatihan personel potensial, mengirimkan beasiswa pendidikan

formal, mengikutsertakan karyawan dalam mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melaksanakan program peningkatan profesional karyawan, melaksanakan studi banding ke PDAM yang mempunyai kelebihan kinerja, ke produsen bahan baku yang digunakan PDAM, dan ke perusahaan lain serta mengundang pakar yang mampu meningkatkan profesionalisme karyawan.

d. Pemberian Kompensasi

Karyawan PDAM telah menerima kompensasi di atas upah minimum regional yaitu minimal Rp.200.000,00. Gaji yang diberikan berasal dari perusahaan sendiri, karena PDAM Tirta Dharma adalah perusahaan mandiri, seluruh proses dan kegiatan perusahaan dibiayai oleh perusahaan sendiri, tidak berasal dari pemerintah daerah.

e. Pemeliharaan atau pemberian kesejahteraan

Untuk memotivasinya perusahaan memberikan kesejahteraan sosial dan menjamin kesejahteraan hari tua (pensiun) agar setelah tidak bekerja, tidak panik menghadapi hari tua.

Pelaksanaan manajemen SDM di PDAM masih sederhana, selain karena perusahaan berada di daerah, PDAM merupakan perusahaan yang tidak mempunyai pesaing (monopoli), jadi tidak melakukan persaingan yang ketat terhadap pihak lain dalam hal-hal tertentu, untuk itu tidak membutuhkan hal-hal yang menuntut adanya persaingan.

Pelaksanaan kinerja didasarkan pada pedoman (standar) kinerja yaitu, setiap seribu (1000) pelanggan dilayani oleh 7 orang karyawan. Pada PDAM Tirta Dharma jumlah karyawannya sebanyak 87 orang terdiri dari 83 karyawan

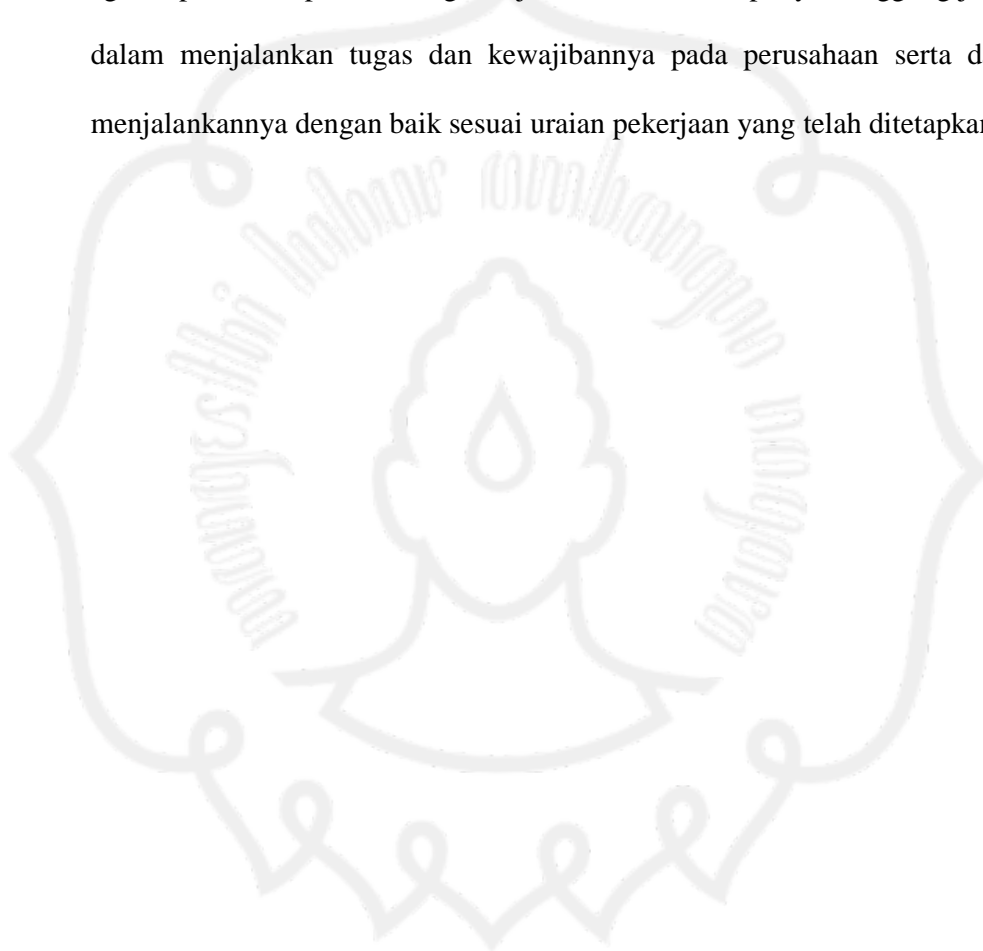
tetap dan 4 karyawan kontrak, sedangkan jumlah pelanggannya 20.800, sehingga setiap 1000 pelanggan dapat dilayani rata-rata oleh 4 karyawan. Sehingga pelaksanaan kinerja karyawan dilihat dari segi kuantitas sudah sangat efektif, optimal, dan maksimal. Kinerja yang baik dari segi kualitas berarti karyawan dapat melaksanakan dengan baik uraian tugas yang telah ditentukan. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, dan untuk memotivasi kerja karyawan perusahaan memberikan kesejahteraan sosial dan menjamin kesejahteraan hari tua (pensiun) agar setelah tidak bekerja, tidak panik menghadapi hari tua. Untuk menjamin dan mengendalikan efektivitas dan efisiensi kerja para karyawan perusahaan mengadakan absensi untuk memantau kehadiran karyawannya, jika karyawan rajin hadir untuk bekerja maka dapat dipastikan antara input dan output yang dihasilkan akan terjadi keseimbangan serta karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik sehingga akan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

B. Saran

Pada PDAM Tirta Dharma Kabupaten Temanggung, kondisi ketenagakerjaannya perlu ditingkatkan terutama tingkat pendidikan karyawannya, agar dapat memajukan perusahaan serta mempermudah mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Selain itu perusahaan harus dapat memotivasi karyawan agar kinerjanya menjadi lebih baik. Dengan tingkat pendidikan yang memadai sangat berperan dalam memotivasi kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi

lebih mudah termotivasi, karena mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih luas, sehingga dapat mengerti dan memahami serta mengantisipasi perkembangan perusahaan dan memberi saran-saran perbaikan.

Pada proses perekrutan dan seleksi harus dilaksanakan seselektif mungkin, agar dapat mendapatkan tenaga kerja handal dan mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya pada perusahaan serta dapat menjalankannya dengan baik sesuai uraian pekerjaan yang telah ditetapkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swastha, Ibnu Sukotjo. 1988. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta : Liberty.
- Buku Pedoman Penulisan Tugas Akhir Manajemen Pemasaran Prodiip 3 FE UNS.
- Gouzali Saydam. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Hani Handoko. 1987. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Heidjrahman Ranupandojo, Suad Husnan. 1983. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia.1995 . Depdikbud. Jakarta : Balai Pustaka.
- Malayu Hasibuan. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Malthis, Robert, L., John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba 4.
- M. Manullang. 1981. *Management Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonasia.
- Moh. Agus Tulus. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia.
- Sondang P.Siagian.1991.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Susilo Martoyo. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE