

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang dalam aktivitasnya dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan. Karyawan dapat diartikan sebagai individu yang memberikan layanan pada perusahaan maupun organisasi yang memerlukan layanan tenaga kerja, dimana dari layanan tersebut karyawan juga memperoleh balas jasa berbentuk upah dan kompensasi-kompensasi lainnya.

Pernyataan tersebut didukung dengan pandangan dari Hasibuan (2002:57), yang menyatakan bahwa karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu. Dalam melakukan pekerjaannya, setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis jabatan (*job analisis*) yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Akumulasi dari semua pekerjaan itu disebut dengan kinerja individu atau kelompok.

Kinerja dapat diartikan sebagai perbandingan dari hasil kerja (output) dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Mathis dan Jakson

(2002:115) berpendapat bahwa kinerja adalah merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Oleh karena itu, berbicara tentang kinerja berarti berbicara tentang suatu pekerjaan yang dimulai dari proses sampai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh setiap individu dan atau organisasi.

Dengan demikian kinerja merupakan hal yang penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Sama halnya dengan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang, kinerja dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang sendiri sangatlah dipengaruhi oleh kinerja dari para karyawannya. Berdasarkan hasil pra penelitian, banyak karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang belum melaksanakan program kerja dengan baik serta penjabaran tugas sesuai dengan program yang dibuat, sehingga semua pekerjaan yang dilakukan tidak mencapai target. Hal ini sangat mempengaruhi pertumbuhan kinerja dari PDAM sendiri, dimana dalam beberapa tahun terakhir kinerja dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang mengalami pertumbuhan yang sangat lamban dan bahkan tidak ada perkembangan yang signifikan. Untuk mengetahui pelaksanaan kerja karyawan PDAM Kota Kupang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Program Kerja PDAM, Target dan Realisasi Kerja Karyawan pada
Perusahaan Daerah Air Minum Kota Kupang Tahun 2016/2017

Tahun	Bagian	Jumlah Karyawan	Jenis Pekerjaan	Target	Realisasi
2016	Teknik	31 Orang	Penggantian pompa dengan kapasitas yang lebih besar	4	3
			Pemasangan panel listrik PLN untuk menggantikan generator	2	2
			Rehap dan optimalisasi WTP	1	0
			Rehabilitasi jaringan distribusi	4 Km	3.3 Km
			Terameter pelanggan di semua zona	100	0
			Penggantian water meter yang rusak	120	120
			Pasang meter di semua unit produksi distribusi	10	10
			Pemasangan segel water meter di setiap pelanggan	100	0
			Pembuatan sumur bor baru	1	1
			Penambahan jaringan pipa transmisi dan distribusi	10 Km	10 Km
	Non Teknik	26 Orang	Penambahan pelanggan baru	1.500	1.425
			Kapasitas terpasang (Lt/detik)	238	238
			Penjualan air (juta/m3)	1.059	1.000
			Penurunan tingkat kehilangan air (%)	45%	46,5%
2017	Teknik	31 Orang	Penggantian dinamo dengan kapasitas yang lebih besar	2	2
			Penggantian pipa induk pada bak penampung	2	2
			Rehap dan optimalisasi WTP	1	1
			Penggantian water meter yang telah rusak atau tua	100	45
			Perbaikan layanan sambungan baru	100	100
			Pembangunan dan pemanfaatan reservoir	2	1
			Pembuatan sumur bor baru	1	1
			Pembuatan data base jaringan PDAM	2	1
			Non Teknik	26 Orang	Penambahan pelanggan baru
	Kapasitas terpasang (Lt/detik)	263			220
	Penjualan air (juta/m3)	1.374			1.250
	Penurunan tingkat kehilangan air (%)	40,0%			45,0%

Sumber: PDAM Kota Kupang 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua jenis pekerjaan yang ditargetkan ada yang sudah terealisasi dengan baik dan ada yang belum terealisasi. Pekerjaan yang sudah terealisasi pada tahun 2016 yaitu: pemasangan 2

panel listrik PLN untuk menggantikan generator, penggantian 120 water meter pelanggan yang rusak atau telah berusia tua, pemasangan 10 meter induk disemua unit produk distribusi, pembuatan 1 sumur bor baru, penambahan 10 Km jaringan pipa transmisi dan distribusi, dan penurunan 45% tingkat kehilangan air. Sedangkan di tahun 2017 pekerjaan yang terealisasi ada enam jenis pekerjaan dari 12 jenis pekerjaan yaitu: penggantian 2 dinamo yang kapasitasnya lebih besar, penggantian 2 buah pipa induk pada bak penampung, rehap dan optimalisasi 1 WTP, perbaikan 100 layanan sambungan baru, pembuatan 1 sumur bor baru, dan penurunan 40% tingkat kehilangan air. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang kurang baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil penilaian DP3 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang yang menggunakan format penilaian rata-rata kinerja:

- a) amat Baik (9,1%-10%)
- b) Baik (7,6% -- 9,0%)
- c) Cukup (6,1% -- 7,5)
- d) Sedang (5,1% -- 6,0%)
- e) Kurang (5,0% kebawah)

Hal ini dapat dilihat pada tabel format DP3 Karyawan PDAM Kota Kupang 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2

**Format DP3 Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Kota Kupang**

Tahun	Jumlah Karyawan	Total DP3	Rata-Rata DP3
2014 Semester 1 (Jan 14- Jun 14) Semester 2 (Jul 14- Des 14)	56 orang 56 orang	56.9% 56.77%	2.029%
2015 Semester 1 (Jan 15- Jun 15) Semester 2 (Jul 15- Des 15)	57 orang 57 orang	60.81% 58.42%	2.055%
2016 Semester 1 (Jan 16- Jun 16) Semester 2 (Jul 16- Des 16)	57 orang 57 orang	60% 59.66%	2.063%
2017 Semester 1 (Jan 17- Jun 17) Semester 2 (Jul 17-Des 17)	57 orang 57 orang	61.01% 58.90%	2.067%

Sumber: PDAM Kota Kupang

Berdasarkan daftar penilaian karyawan pada tabel 1.2, dapat diketahui bahwa pencapaian prestasi kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang paling tinggi dicapai pada tahun 2017 yang ditunjukkan dengan rata-rata DP3 sebesar 2,067%, sedangkan pencapaian kerja karyawan PDAM Kota Kupang yang paling rendah pada tahun 2014 dimana rata-rata DP3 karyawan sebesar 2,029%. Hal ini berarti pencapaian kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang antara tahun 2014-2017 kurang baik, dimana penilaian prestasi kerja 4 tahun berturut-turut masih jauh dari standar.

Berdasarkan data dokumen dan hasil pengamatan saat pra penelitian pada PDAM Kota Kupang, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain: faktor motivasi, minat, tingkat pendidikan, penempatan, sistim

kerja, lingkungan kerja, peraturan organisasi, dan sistem upah. Senada dengan pendapat diatas, Tiffin dan Cormick dalam As'ad (2001:49) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada dua yaitu:

- 1) Faktor Individual: a). sifat fisik, b). minat, c). motivasi, d). pengalaman, e). umur, f). jenis kelamin, g). tingkat pendidikan, h). penempatan
- 2) Faktor Situasional: a). metode kerja, b). lingkungan kerja, c). fasilitas kerja d) peraturan organisasi, e). sistem upah.

Faktor-faktor tersebut pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang antara lain:

1. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor sifat fisik. Berdasarkan hasil pengamatan saat pra penelitian kondisi fisik dari karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang sangat mendukung pekerjaannya. Hal ini dibenarkan oleh 10 orang karyawan yang diwawancarai, karyawan-karyawan tersebut mengatakan bahwa kondisi fisik mereka baik dan sehat untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka.
2. Minat kerja dari karyawan PDAM Kota kupang berdasarkan hasil pra penelitian dapat dikatakan cukup tinggi, hal ini dapat dilihat dari ketertarikan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, dan apabila ada yang tidak bisa dikerjakan sendiri maka mereka akan coba berkomunikasi dengan rekan kerja.

3. Motivasi kerja karyawan memiliki peranan penting untuk melakukan pekerjaan. Berdasarkan hasil pra penelitian banyak karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Kupang belum puas dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, para karyawan jarang atau hampir tidak sama sekali mendapatkan tunjangan lain-lain seperti bonus, uang makan, uang transport dan biaya lain-lain.
4. Pengalaman Kerja karyawan PDAM Kota Kupang tergolong cukup lama, berdasarkan data yang diperoleh dari bagian personalia Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang pengalaman kerja para karyawan disana berkisar dari 3 tahun sampai dengan 9 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan-karyawan PDAM Kota Kupang sudah terbiasa dalam melaksanakan/menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan waktunya.
5. Berdasarkan data yang diperoleh, umur dari karyawan-karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang rata-rata berusia 30-50 tahun, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kota Kupang berada dalam usia produktif. Faktor umur dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan, semakin bertambah umur/semakin tua maka produktivitas dari karyawan akan semakin menurun.
6. Jenis Kelamin karyawan PDAM Kota Kupang berdasarkan data yang diperoleh, karyawan PDAM Kota Kupang di dominasi oleh karyawan yang berjenis kelamin laki-laki yang berjumlah 37 orang, sedangkan karyawan

yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 20 orang. Hal ini sangat mendukung Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang dalam menyelesaikan pekerjaan lapangan.

7. Tingkat Pendidikan karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang SMA/SMK sebanyak 37 orang dibandingkan dengan tingkat pendidikan lainnya yakni Sarjana 11 orang, Diploma 4 orang dan SMP 1 orang.
8. Metode kerja pada kantor PDAM Kota Kupang menggunakan absensi sidik jari, yang diberlakukan dari hari senin-sabtu. Dimana senin hingga kamis jam absen/masuk kantor pukul 7.30 dan jam keluar kantor pukul 15.00, sedangkan pada hari jumat jam masuk pukul 08.00 dan jam keluar kantor pukul 14.00. Pada hari sabtu diberlakukan sistem piket, dimana setiap bagian yang ada di wakili 2-3 orang pegawai termasuk kasubagnya masing-masing.
9. Penempatan karyawan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Kupang, penempatan yang sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilan akan berdampak pada semangat dan gairah kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala personalia PDAM Kota Kupang Bapak Ferdi Jeremias, SH, penempatan karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Kupang belum semuanya sesuai dengan bidang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3

**Komposisi Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota
Kupang Berdasarkan Syarat Jabatan dan Ketepatan Penempatan Karyawan**

Struktur Organisasi	Syarat Jabatan	Pendidikan Terakhir	Penempatan
Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan	S1 (Hukum, Manajemen, Bisnis, Administrasi Niaga)	S1 Ekonomi Manajemen	Sesuai
Kepala Bagian Teknik	S1(Teknik sipil, mesin, elektro, lingkungan, geologi, pertambangan, panologi).	S1 Teknik Sipil	Sesuai
Kepala Sub Bagian Kas dan Pembukuan	D III (manajemen, akuntansi, bisnis)	S1 Ekonomi Manajemen	Sesuai
Kepala Sub Bagian Umum dan Personalia	D III (hukum, manajemen, administrasi, computer)	S1 Hukum	Sesuai
Kepala Sub Bagian Gudang dan Rumah Tangga	D III (pergudangan, manajemen, bisnis, akuntansi, pemasaran)	S1 Ekonomi Manajemen	Sesuai
Kepala Sub Bagian Rekening dan Penagihan	D III (manajemen, akuntansi, bisnis, pemasaran)	S1 Ekonomi Akuntansi	Sesuai
Kepala Sub Bagian Produksi dan Transmisi	D III (teknik mesin, sipil, elektro, lingkungan, planologi, kesehatan lingkungan, pertambangan)	D III Teknik Sipil	Sesuai
Kepala Sub Bagian Hubungan dan Pelanggan	D III (manajemen, pemasaran, hukum, administrasi, bisnis, publik)	D II Manajemen	Tidak Sesuai
Kepala Sub Bagian Distribusi	D III (teknik mesin, sipil, lingkungan, planologi, kesehatan lingkungan, pertambangan)	SMA	Tidak Sesuai
Kepala Sub Bagian Perawatan Teknik	D III (teknik sipil, mesin)	SMK	Tidak Sesuai
Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengawasan Teknik	D III (sipil,lingkungan, planologi, kesehatan lingkungan, pertambangan)	S1 Pendidikan	Tidak Sesuai

Sumber: PDAM Kota Kupang

Dari tabel di atas ditemukan bahwa penempatan yang ada sekarang pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang belum sesuai dengan syarat jabatan yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan masih ada karyawan yang menempati jabatan struktural sebagai kepala sub bagian, mempunyai pendidikan yang tidak sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditentukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang. Jabatan-jabatan tersebut diantaranya kepala sub bagian hubungan dan pelanggan, kepala sub bagian distribusi, kepala sub bagian perawatan teknik dan kepala sub bagian perencanaan dan pengawasan teknik. Untuk staf pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang tidak memiliki syarat jabatan dalam penempatan karyawan, sehingga penempatan staf pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang tersebut masih belum jelas.

10. Lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam mendukung pekerjaan karyawan. Dari hasil pengamatan, lingkungan kerja fisik Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang kurang nyaman bagi karyawan dikarenakan ruangan dan fasilitas yang masih tergolong sangat minim. Dimana ruangan kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang terdiri dari 5 ruangan utama, yaitu satu ruang manajer, satu ruang kepala bidang teknik, satu ruang kepala bidang administrasi dan umum, satu ruang bagian keuangan yang di sekat menjadi beberapa ruang kecil yang cukup sempit (ruang sistem, ruang bendahara 1, 2, 3 , kepala sub bagian kas

dan pembukuan, serta loket), dan satu ruangan terakhir dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian depan dan bagian belakang (bagian depan terdiri dari lobi dan resepsionis, bagian belakang terdapat beberapa sekatan ruangan yang cukup sempit untuk bagian personalia, hubungan pelanggan, gudang dan rumah tangga, perawatan, transmisi, dan bagian teknik). Terdapat beberapa lemari besar yang berisi berkas dan juga alat persediaan sub bagian rumah tangga yang cukup banyak menambah kesan sempit dari ruangan kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang. Jadi berdasarkan pengamatan, ruangan yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang masih sangat kurang sehingga adanya ketidaknyamanan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

11. PDAM Kota Kupang membuat peraturan organisasi agar PDAM memiliki rujukan aturan dalam melaksanakan aktivitas operasional perusahaan, dimana dalam peraturan ini berisi ketentuan-ketentuan dan tata tertib kerja adalah untuk menjamin agar seluruh aktivitas operasional yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan akhir yaitu visi dan misi dari perusahaan.

12. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang berdasarkan hasil pengamatan dan hasil wawancara dengan Bapak Ferdi Jeremias, SH selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Personalia, Beliau mengatakan bahwa lingkungan fisik berupa fasilitas kantor yang

disediakan saat ini sudah memadai. Tetapi dari fasilitas/sarana yang tersedia, ada yang berfungsi dengan baik dan ada tidak berfungsi.

Untuk mendukung pernyataan di atas, maka di bawah ini adalah tabel yang berkaitan dengan lingkungan kerja fisik dalam hal ini fasilitas kerja disediakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Kupang untuk menunjang segala pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan.

Tabel 1.4

**Fasilitas kantor yang tersedia di
PDAM Kota Kupang**

No	Sarana/Fasilitas	Standar	Jumlah	Berfungsi	Tidak Berfungsi
1	Server	3 unit	2 unit	1 unit	1 unit
2	Komputer	15 unit	10 unit	6 unit	4 unit
3	Printer	5 unit	2 unit	1 unit	1 unit
4	Scanner	5 unit	3 unit	1 unit	2 unit
5	Kendaraan roda 6		1 unit	1 unit	-
6	Kendaraan roda 4	3 unit	2 unit	2 unit	-
7	Kendaraan roda 2	5 unit	1 unit	1 unit	-
8	Genset	1 unit	1 unit	-	-
9	Pendingin ruangan <i>Air Conditioner (AC)</i> Kipas angin	8 unit	4 unit	3 unit	1 unit
		8 unit	5 unit	2 unit	3 unit

Sumber: PDAM Kota Kupang

Berdasarkan tabel 1.4 di atas dapat dilihat bahwa fasilitas/sarana yang disediakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang untuk menunjang pekerjaan para karyawan tidak berfungsi dengan baik, seperti contoh pada pendingin ruangan yang menggunakan *AC* hanya pada ruangan manajer dan ruangan kepala bagian, sedangkan ruangan

karyawan menggunakan kipas angin dan yang berfungsi hanyalah dua dari lima yang tersedia. Masalah fasilitas kerja yang tidak memadai tersebut, akan mempengaruhi para pegawai dalam bekerja. Karena pengaruh dari fasilitas yang tidak memadai menyebabkan para pegawai tidak akan bekerja secara optimal walaupun mereka telah berkomitmen tinggi. Hal tersebut akan mengakibatkan banyak pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya tidak akan terselesaikan. Oleh karena itu, fasilitas yang kurang memadai ini harus diperhatikan sehingga tidak menghambat kinerja para karyawan dan kinerja dari organisasi.

13. Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang selanjutnya adalah sistem pengupahan. Sistem pengupahan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Kupang menggunakan standar upah minimum regional (UMR) sebagai dasar penentuan gaji/upah dari seorang karyawan, dan pemberian kompensasi kepada karyawan berdasarkan kinerja dari karyawan tersebut.

Dari fenomena-fenomena diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penempatan Karyawan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran umum kinerja karyawan, penempatan karyawan dan fasilitas kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang?
2. Apakah penempatan karyawan dan fasilitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang?
3. Apakah penempatan karyawan dan fasilitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kupang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui gambaran umum kinerja karyawan, penempatan karyawan dan fasilitas kerja pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Kupang.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh penempatan karyawan dan fasilitas kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Kupang.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh penempatan karyawan dan fasilitas kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Kupang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, yaitu:

1. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang bermanfaat bagi manajemen sumber daya manusia organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi

bagian manajemen sumber daya manusia dalam menyusun strategi peningkatan kinerja.

2. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa kerangka teoritis tentang kinerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhinya dan nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian selanjutnya.