



**PERANAN PERUBAHAN LINGKUNGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PT PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR**

**Skripsi**

**Dibuat Oleh :**

**Lalu Saiful  
021101037**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**JANUARI 2009**

**PERANAN PERUBAHAN LINGKUNGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi,



*Eddy Mulyadi Soepardi*

( Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak. )

Ketua Jurusan,

*H. Karma Syarif*

( H. Karma Syarif, MM., SE. )

**PERANAN PERUBAHAN LINGKUNGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR**


Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Sabtu, Tanggal : 7 Februari 2009

Lalu Saiful  
021101037


Menyetujui

Dosen Penilai,




( H. Karma Syarif, MM., SE. )

Pembimbing,



( Hj. Srie Sudarjati, MM., SE. )

Co Pembimbing,



( Nina Sri Indrawati, MM., SE. )

## ABSTRAK

LALU SAIFUL. NPM 021101037. Peranan Perubahan Lingkungan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Dibawah bimbingan : Hj. Srie Sudarjati dan Nina Sri Indrawati.

Perubahan lingkungan sumber daya manusia adalah serangkaian perubahan dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai pelaku didalam perusahaan, hal tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor external (teknologi kekinian, regulasi pemerintah, tuntutan pasar, dan lain-lain), serta faktor internal (pergantian kepemimpinan, serikat pekerja, kebijakan, dan lain-lain). Manakala dunia berubah menjadi lebih kompetitif dan dinamis, perusahaan harus bisa cepat melakukan penyesuaian, perusahaan mutlak harus berubah menjadi lebih profesional dan profitable. Oleh karena itu perubahan lingkungan sumber daya manusia senantiasa harus dilakukan secara dinamis dan konsisten demi tercapainya kinerja perusahaan yang optimal.

Penelitian ini mengambil tempat pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bogor PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang berlokasi di Jl. Siliwangi No. 121, Bogor 16142, Telp. (0251) 324 111, Fax. (0251) 321 575. Dalam penelitian ini penulis melihat bahwa perusahaan telah melakukan perubahan yang cukup mendasar pada lingkungan sumber daya manusia, budaya kerja perusahaan dan metode kerja berorientasi pada kebutuhan pelanggan, hal tersebut dapat dilihat dari penanganan pengaduan pelanggan, pelayanan pelanggan, serta suasana kerja karyawan yang cukup kondusif. Saat ini perusahaan berada dalam capaian posisi kinerja yang terbaik dalam sejarah operasinya, hal itu dapat dilihat dari berbagai penghargaan yang diterima dalam bidang pelayanan publik, bahkan di Kota Bogor perusahaan merupakan instansi milik pemerintah yang mendapat nilai pelayanan publik paling baik.

Tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah :

1. Untuk mengetahui perubahan lingkungan sumber daya manusia yang terjadi pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.
3. Untuk mengetahui besarnya peranan perubahan lingkungan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan adalah eksplanatory survey, jenis penelitiannya verifikatif dan teknik penelitian yang digunakan adalah statistik kualitatif, sedangkan metode analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT, korelasi rank spearman, uji hipotesis, koefisien determinasi (kd). Dengan hasil  $r_s$  sebesar 0,7181 yang artinya terdapat korelasi yang kuat dan positif antara perubahan lingkungan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $(=6,6873) > t_{tabel} (=2,567)$  oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  yang artinya, perubahan lingkungan sumber daya manusia mempunyai peranan nyata terhadap kinerja perusahaan. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh (kd) sebesar 51,57%, artinya bahwa faktor perubahan lingkungan sumber daya manusia memiliki kontribusi yang cukup besar yaitu 51,57% terhadap kinerja perusahaan, sedangkan 48,43% dipengaruhi faktor lain.

## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrahmanirrohim,*

Pertama-tama penulis panjatkan puji serta syukur kehadirat Allah SWT Tuhan yang maha kuasa yang telah memberikan segala Nikmat-Nya kepada kita sekalian, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **"Peranan Perubahan Lingkungan Sumber Daya Mansusia Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor"** ini dapat terselesaikan.

Adapun maksud penyusunan Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka mencapai gelar sarjana Ekonomi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Selama melakukan penelitian hingga selesainya penyusunan Skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik moril maupun materiil serta petunjuk dan dukungan yang sangat berharga dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan;
2. Bapak Karma Syarif, MM., SE. selaku Ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan;
3. Ibu Lesti Hartati, SE. selaku Sekretaris jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan;
4. Ibu Yetty Husnul Hayati, MM., SE. Selaku koordinator seminar Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan;
5. Ibu Hj. Srie Sudarjati, MM., SE. Selaku pembimbing utama;
6. Ibu Nina Sri Indrawati, MM., SE. Selaku co pembimbing;

7. Ibu dan kakak – kakakku yang telah memberikan semangat dan do'anya;
8. Kakanda Ir. H. Lalu Suryade, M.Si., yang telah memberikan dukungan moril dan materil dengan ikhlas;
9. Istri dan anak-anakku tercinta, terima kasih atas dukungan dan kasih sayang kalian;
10. Direksi dan karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor;
11. Karyawan dan staf Universitas Pakuan Bogor;
12. Serta teman-teman di jurusan manajemen, Ricky, AP, Ohar, Taufik, Aloy, Yayat, Jimmy, dan yang lainnya;

Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi para pembaca sekalian.

Penulis sadar bahwa masih banyak sekali kekurangan atau kesalahan dalam skripsi ini, karena itu penulis bersedia menerima saran dan kritik.

Semoga segala amal baik yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dari Allah SWT. Amiin.

Bogor, Januari 2009

Penulis

3.2.5. Metode Analisis .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	44
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	44
4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas, dan Fungsi Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	52
4.1.3. Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	58
4.1.4. Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor ...	65
4.2. Pembahasan .....	67
4.2.1. Perubahan Lingkungan SDM yang terjadi pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	70
4.2.2. Kinerja Perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	80
4.2.3. Peranan Perubahan Lingkungan SDM Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	89
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>99</b>
5.1. Simpulan .....	99
5.1.1. Umum .....	99
5.1.2. Khusus .....	99
5.2. Saran .....	102

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah .....	8
1.2.1. Perumusan Masalah .....	8
1.2.2... Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	9
1.3.1. Maksud Penelitian .....	9
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Kegunaan Penelitian .....	9
1.5. Kerangka Pemikiran Dan Paradigma Penelitian .....	10
1.5.1 Kerangka Pemikiran .....	10
1.5.2 Paradigma Penelitian .....	15
1.6. Hipotesis Penelitian .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>17</b>
2.1. Pengertian Manajemen.....	17
2.2. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
2.2.1.Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	20
2.3. Pengertian dan Faktor-faktor dalam Perubahan Lingkungan SDM....	24
2.3.1. Pengertian Perubahan Lingkungan SDM.....	24
2.3.2. Faktor-faktor Perubahan Lingkungan SDM .....	29
2.4. Pengertian Kinerja Perusahaan .....	30
2.4.1. Pengertian Kinerja Perusahaan .....	30
2.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan.....	33
2.4.3. Indikasi Kinerja Perusahaan .....	34
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b> .....	<b>36</b>
3.1. Objek Penelitian .....	36
3.2. Metode Penelitian .....	36
3.2.1. Desain Penelitian .....	36
3.2.2. Operasi Variabel .....	37
3.2.3. Metode Penarikan Sample .....	37
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data .....	38



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Operasionalisasi Variabel .....	37
Tabel 2.	Kapasitas Produksi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, Tahun 1975-2005 .....	46
Tabel 3.	Modal Perusahaan Pdam Tirta Pakuan Kota Bogor, Tahun 1977 .....	46
Tabel 4.	Kapasitas Produksi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, Tahun 1997 .....	46
Tabel 5.	Realisasi Produksi, Distribusi, Penjualan, Pemakaian dan Kehilangan Air PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun 2007 .....	50
Tabel 6.	Pertumbuhan jumlah pelanggan dari Tahun 2000 sampai dengan 2008 .....	61
Tabel 7.	Grafik Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan Jenis Kelamin .....	65
Tabel 8.	Grafik Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan Usia .....	66
Tabel 9.	Grafik Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	66
Tabel 10.	Grafik Profil Responden pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan Pekerjaan .....	66
Tabel 11.	Grafik Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan jenis sambungan pelanggan .....	67
Tabel 12.	Pendapat responden mengenai “Waktu pelayanan konsumen”. ....	73
Tabel 13.	Pendapat responden mengenai “Birokrasi pelayanan saat ini”. ....	74
Tabel 14.	Pendapat responden mengenai “Komunikasi petugas dengan konsumen”. .....	74
Tabel 15.	Pendapat responden mengenai “Informasi tentang produk baru yaitu Zona Air Minum Prima (ZAMP)”.....	75
Tabel 16.	Pendapat responden mengenai “Pelayanan penyambungan baru”. ....	75
Tabel 17.	Pendapat responden mengenai “Biaya Pelayanan lain (balik nama, ganti meter, tera meter, dan lain-lain)”. .....	76
Tabel 18.	Pendapat responden mengenai “Pelayanan dalam pembayaran rekening pada mitra PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor”.....	76
Tabel 19.	Pendapat responden mengenai “Kemudahan pembayaran rekening pada mitra PDAM”.....	77
Tabel 20.	Pendapat responden mengenai “Kualitas pelayanan administrasi”. .....	78
Tabel 21.	Pendapat responden mengenai “Pengaduan melalui media elektronik”. .....	79
Tabel 22.	Tingkatan penilaian kinerja Perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	80
Tabel 23.	Aspek penilaian kinerja perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	81

Tabel 24.	Perhitungan penilaian kinerja perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	81
Tabel 25.	Hasil penilaian kinerja perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor .....	84
Tabel 26.	Pendapat responden mengenai "Pelayanan PDAM terhadap pelanggan secara umum" .....	84
Tabel 27.	Pendapat responden mengenai "Respon terhadap keluhan/pengaduan pelanggan". .....	85
Tabel 28.	Pendapat responden mengenai "Kenyamanan di lingkungan PDAM (parker, ruang tunggu, dan lain-lain)". .....	85
Tabel 29.	Pendapat responden mengenai "Kualitas air (warna, bau, rasa, endapan) dan aliran" .....	86
Tabel 30.	Pendapat responden mengenai "Kualitas material saluran (pipa, standmeter, kran)" .....	87
Tabel 31.	Pendapat responden mengenai "Kesigapan petugas ketika menangani kebocoran". .....	87
Tabel 32.	Pendapat responden mengenai "Kesigapan petugas ketika menangani keluhan pelanggan". .....	88
Tabel 33.	Pendapat responden mengenai "Kesesuaian jumlah pemakaian air dengan nilai tagihan". .....	88
Tabel 34.	Pendapat responden mengenai "Kewajaran biaya dan tarif air untuk mendapatkan pelayanan" .....	89
Tabel 35.	Pendapat responden mengenai "Kesopanan dan keramahan petugas". .....	89
Tabel 36.	Jawaban Responden Untuk Pertanyaan Variabel Perubahan Lingkungan Sumber Daya Manusia ( X ) .....	90
Tabel 37.	Jawaban Responden Untuk Pertanyaan Variabel Kinerja Perusahaan ( Y ) .....	91
Tabel 38.	Tabel Pembantu untuk analisis korelasi rank spearman .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma penelitian .....	15
Gambar 2. Distribusi nilai t .....	43
Gambar 3. Struktur organisasi .....	56
Gambar 4. Distribusi nilai t .....	98

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Surat riset dari PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Lingkungan kegiatan dalam sebuah perusahaan begitu dinamis, kekuatan internal dan eksternal cenderung mendorong terjadinya perubahan pada aturan permainan yang telah ada. Konsekwensinya, perusahaan harus mengubah atau mengadopsi strategi baru agar tetap mampu mempertahankan eksistensinya di dalam dunia usaha serta tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan yang kompetitif dalam semua aspek. Perubahan lingkungan sumber daya manusia akan menentukan arah tiap fungsi dari organisasi perusahaan, termasuk fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan SDM di mana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu tujuan untuk perusahaan dan tujuan untuk karyawan. Dua kepentingan tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh, jika kepentingan yang satu tercapai sedangkan yang lain tidak, maka pendekatan MSDM ini dinilai gagal. Kedua tujuan tersebut di atas hendaknya mendapat perhatian serius dan memperoleh penekanan yang seimbang dari setiap perusahaan, dan ini berlaku bagi semua bentuk usaha baik usaha perorangan maupun usaha yang berbentuk perseroan terbatas dan bentuk usaha lainnya.

Tujuan umum penilaian kinerja perusahaan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi / perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing, hal tersebut merupakan pengakuan bahwa setiap pekerja memiliki potensi yang belum digunakan secara maksimal dan diwujudkan secara nyata.

Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi para pekerja dan para pengambil kebijakan dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan bidang usaha organisasi / perusahaan. Titik berat penilaian kinerja perusahaan sebagai usaha intervensi masalah-masalah SDM, yang hasilnya harus digunakan untuk menciptakan dan mengembangkan kerjasama antara para manajer dan para pekerja. Dalam hubungan ini secara khusus berarti penilaian kinerja akan menghasilkan berbagai informasi yang dapat digunakan untuk melaksanakan berbagai kegiatan seperti memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, melaksanakan konseling untuk membantu pekerja memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru.

Untuk mencapai tujuan perusahaan baik yang bersifat profit maupun nonprofit maka harus didukung oleh teknologi yang tinggi, sumber daya modal yang cukup, sumber daya alam yang memadai, dan harus di topang oleh sumber daya manusia yang handal dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu

unsur terpenting bagi suatu perusahaan terutama dalam hal peranannya yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya tujuan yang telah direncanakan perusahaan, selain itu sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan alat bagi perusahaan untuk melakukan pengelolaan dan pengolahan sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam menunjang suatu keberhasilan dari suatu organisasi atau perusahaan untuk hal ini, dalam rangka peningkatan kapasitas sumber daya manusia PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dilaksanakan dengan mengikutkan para pegawai dalam seminar, pendidikan dan pelatihan atau lokakarya dan tugas belajar. Sejalan dengan tugas PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yaitu memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Bogor secara memadai, adil dan merata serta berkesinambungan, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor terus berupaya meningkatkan cakupan pelayanan dengan menambah jumlah sambungan pelanggan terhadap total penduduk Kota Bogor yang baru mencapai 53,73 %, sedangkan untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat yang ekonominya relatif rendah dan daerah yang belum terjangkau sambungan langsung dari jaringan, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor telah memasang fasilitas air minum terdiri dari : Hidran umum 28 buah, kran kelompok 30 buah, serta sarana MCK sebanyak 1 buah.

Adapun kinerja keuangan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menunjukkan perkembangan yang cukup baik pada tahun 2007 yaitu terlihat dari peningkatan pendapatan laba sebesar (23,39 %) dibandingkan dengan

realisasi tahun 2006, akan tetapi kontribusi peningkatan tersebut berasal dari terealisasinya penyesuaian tariff air bersih dengan realisasi harga rata-rata melebihi anggaran yang ditetapkan.

Atas langkah-langkah yang sudah dan akan terus dilaksanakan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia atau para pekerja sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan sudah membuahkan hasil yang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari beberapa prestasi yang diraih dalam bidang manajemen yaitu :

1. Penghargaan Citra Pelayanan Prima Unit Pelayanan Publik Tingkat Nasional, penghargaan diberikan oleh Presiden RI tanggal 22 Desember 2006 di Istana Negara Jakarta.
2. Penghargaan untuk Kinerja Pemerintah Daerah Bidang Pekerjaan Umum Cipta Karya, Sub Bidang Penyelenggara Air Minum Kategori Kota Besar dengan peringkat II (dua) dan I (satu) masing-masing untuk tahun 2006 dan 2007.
3. Penghargaan Citra Pelayanan Prima Unit Pelayanan Publik Tingkat Provinsi Jawa Barat tahun 2006 yang diberikan oleh Gubernur Jawa Barat di Bandung.
4. Mendapat Sertifikat ISSO 9001 : 2001, dalam bidang Manajemen Mutu.

Dengan melihat peranannya yang sangat strategis dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, maka pihak perusahaan harus selalu melakukan perubahan-perubahan lingkungan sumber daya manusia



yang berorientasi pada perbaikan kinerja perusahaan serta memberikan dorongan dan perhatian kepada seluruh karyawannya agar setiap karyawan memiliki motivasi serta loyalitas yang tinggi dalam berkerja.

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut sebagai potensi (Rhenald Kasali, 2006,73).

Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:27) mengatakan, keadaan tenaga kerja yang mempunyai aneka macam latar belakang budaya, nilai, usia, tingkat pendidikan, dan kemampuan yang dibawa pegawai ke dalam organisasi mempunyai dampak terhadap MSDM dalam upaya mengembangkan praktek-praktek dan kebijaksanaan sumber daya manusia yang tepat. Selanjutnya beberapa faktor diatas dapat berubah, pendidikan tenaga kerja yang makin tinggi mengakibatkan keinginan otonomi yang lebih besar terhadap pekerjaan , komposisi tenaga kerja yang sebelumnya di dominasi kaum pria telah mengalami perubahan yang berakibat kepada perusahaan harus mendisain ulang pekerjaan dan cara kerja untuk mengakomodasi kepentingan personal pekerjaan, hal lainnnya adalah latar belakang budaya tenaga kerja yang dapat memicu konflik antar individu dan antara individu dengan perusahaan.

Three levels of change in the human resource function working straight trough to human resource, others working via intermediate business changes. The second area of change was within Cargill but outside the human resource development.

The anticipated business changes include : business growth, added values, acquisitions or divestment, efficiency / cost changes. The third area of change came from inside human

resource, the Cargill human resource job family, as the members of the word wide function are known is managed by human resource executive staff in the Minneapolis head quarters, over seing human resource activities in over 60 countries ( Leopold – Harris – Watson, 48 ).

Mulyadi (2007,150) mengatakan, perubahan lingkungan sumber daya manusia menunjukkan arah yang akan dituju oleh seluruh personel dalam membangun masa depan kinerja perusahaan yang lebih baik. Pengamatan perubahan lingkungan makro dijadikan landasan untuk membuat SWOT analisis, pengidentifikasian peluang dan ancaman yang terdapat dalam tren perubahan yang ada.

Menurut Suwadi Prawiro Sentono (1999,195) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan secara legal, tidak melanggar aturan hukum yang berlaku dan sesuai dengan moral dan etika.

Meski perubahan dinantikan dan menjanjikan kehidupan baru, ternyata tidak semua perubahan membawa hasil seperti yang diharapkan, perubahan akan selalu mendapat tantangan dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan, khususnya dari mereka yang tidak menyukai terjadinya perubahan.

Pihak manajemen PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor memahami dan menyadari bahwa kinerja perusahaan pada sektor-sektor non keuangan secara makro dan mikro mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan, dan saat ini hal tersebut masih menjadi perhatian perusahaan.

Sehubungan dengan masalah-masalah tersebut pihak perusahaan melakukan upaya-upaya guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat antara lain: menekan tingkat kebocoran air, penanganan perbaikan, tersedianya layanan untuk informasi tagihan rekening air, perluasan payment point pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, dll. Perubahan lingkungan sumber daya manusia dalam hal budaya dan nilai-nilai dasar perusahaan, perubahan arah atau fokus usaha, serta perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi atau pemakaian sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat berperan terhadap kinerja perusahaan, jika semua hal itu direncanakan dengan sistematis dengan mempertimbangkan faktor-faktor dominan pada tingkat operasional yang ada serta dilaksanakan dengan baik maka kinerja perusahaan akan senantiasa berada pada kondisi yang optimal.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis memilih judul :  
**“PERANAN PERUBAHAN LINGKUNGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PDAM  
TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR”.**

## **1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah**

### **1.2.1. Perumusan Masalah**

Setiap perubahan lingkungan sumber daya manusia yang direalisasikan dalam sebuah perusahaan akan selalu menghadapi tantangan baik internal maupun eksternal. Perubahan lingkungan sumber daya manusia merupakan wujud dari tuntutan internal maupun eksternal perusahaan yang pada umumnya berorientasi pada perbaikan kinerja perusahaan baik di bidang keuangan maupun non-keuangan, dua hal tersebut untuk kepentingan tujuan perusahaan dan tujuan karyawan.

### **1.2.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang pemikiran tersebut di atas, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini dibatasi sebagai berikut :

- a. Bagaimana perubahan lingkungan sumber daya manusia yang terjadi pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor?
- b. Bagaimana kinerja perusahaan PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor?
- c. Bagaimana peranan perubahan lingkungan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini untuk memperoleh data atau informasi yang akan digunakan sebagai bahan penulisan karya ilmiah berupa makalah skripsi untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui perubahan lingkungan sumber daya manusia yang terjadi pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.
- b. Untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.
- c. Untuk mengetahui peranan perubahan lingkungan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan Kalangan Praktisi**

Diharapkan agar sumbangan pemikiran penulis dari hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dan evaluasi bagi pihak manajemen dalam menyusun perencanaan masa depan khususnya masalah perubahan lingkungan sumber daya manusia yang strategis.

#### **2. Kegunaan Akademis**

Menambah wawasan / ilmu pengetahuan khususnya mata kuliah manajemen sumber daya manusia tentang masalah perubahan lingkungan sumber daya manusia pada masa saat ini.

## **1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

### **1.5.1. Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena secanggih apapun teknologi tanpa sumber daya manusia yang baik maka tidak ada artinya. Tuntutan perubahan lingkungan sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti, kemajuan teknologi, ekonomi global, ketersediaan tenaga kerja, pemerintah, dan lain-lain. Serta faktor internal perusahaan seperti, serikat pekerja, tingkat kemampuan pekerja, kebijakan pimpinan, dll, harus di cermati dan di akomodasi secara proporsional dengan arahan yang tepat dari perusahaan. Adapun perubahan-perubahan tersebut harus terarah dan sesuai dengan perencanaan strategis jangka panjang.

Saat ini globalisasi di bidang ekonomi dan beberapa trend lainnya merupakan pemicu perubahan bagi perusahaan dalam mengorganisasikan, mengelola, dan memanfaatkan departemen SDM mereka. Perusahaan mempelajari faktor lingkungan melalui pengamatan cermat. (Mathis-Jakson, 2006,10).

Selanjutnya Mathis dan Jakson (2006,41) menambahkan, bahwa unit SDM memainkan peranan penting pada setiap jengkal batas yang

dapat menolong menghubungkan perusahaan ke dalam lingkungan melalui pengamatan yang cermat. Hasil pengamatan ini membawa implikasi pada fungsi MSDM, seperti bagaimana teknik rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kompensasi dikaitkan dengan kondisi pasar kerja, dan sebagainya.

Terkait masalah lingkungan, Sjafriz Mangkuprawira (2002,35) menyatakan, lingkungan didalam perusahaan yang sedang beroperasi memiliki peranan yang sangat besar pada keberhasilan perusahaan. Dengan perubahan-perubahan yang saat ini terjadi dan makin meluasnya masyarakat global, perusahaan menghadapi banyak tantangan yang tidak dihadapi sebelumnya. Kemampuan perusahaan untuk menerapkan atau mengubah strategi untuk mengkompensasi atau mengambil manfaat dari perubahan-perubahan akan menciptakan keberhasilan dan bahkan kelangsungan hidupnya.

The systematic and continuing process of analyzing and organizing human resource needs under changing conditions and developing personnel appropriate to the longer term effectiveness of the organization. It is an integral part of corporate planning and budgeting procedures since human resource cost and forecast both effect and are asforted by longer-term corporate plus (cushway, 2001).

Pakar manajemen Rhenald Kasali (2007,75) menyatakan, dalam setiap perubahan lingkungan sumber daya manusia strategis memerlukan koordinasi dan dukungan dari unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen perusahaan. Adapun jenis-jenis perubahan itu adalah:

1. Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perusahaan.

Perubahan budaya pada dasarnya harus dikaitkan dengan strategi dan lingkungan SDM perusahaan. Perubahan nilai-nilai dan norma-norma ini membutuhkan dukungan semua pihak dan memakan waktu yang cukup lama.

2. Perubahan arah / fokus bisnis.

Perusahaan bisa merubah arah / fokus pada bisnis yang sama (dengan konsumen berbeda).

3. Perubahan cara kerja

Untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan (revenue), atau pemakaian sumber daya-sumber daya.

Dari uraian diatas kita dapat membuat persepsi bahwa perubahan lingkungan sumber daya manusia yang strategis didalam sebuah perusahaan bukan hanya terjadi pada lingkup elit perusahaan saja, akan tetapi untuk mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan semangat perubahan itu sendiri maka harus menyentuh setiap tingkatan didalam manajemen perusahaan, dalam pelaksanaannya perubahan lingkungan sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan, dalam proses tersebut memerlukan dukungan yang kuat dari semua elemen dan sistem yang ada.

Ahmad S. Ruky menegaskan bahwa performance management mempunyai ruang lingkup yang lebih besar dan bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian / fungsi dari sebuah perusahaan. (Ahmad S. Ruky, 2001,7).



Pendapat lain tentang lingkungan di sampaikan oleh Aimswort, Smith dan Miller (2007,2) yang menyatakan, lingkungan fisik, lingkungan manusia, lingkungan organisasi, menunjukkan sumber daya yang tersedia tetapi dalam lingkungan itu juga ada kendala. Selain itu pula lingkungan selain pekerjaan yang mengandung sejumlah permasalahan yang cenderung kompleks, aspek kehidupan pribadi, keluarga, financial, hobi dan lain-lain yang jelas berpengaruh terhadap faktor kinerja dalam perusahaan. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*corporate performance*), dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Marihot Amh Manulang (2005,249) menambahkan, penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun daftar inventarisasi SDM di lingkungan organisasi / perusahaan yang dapat digunakan dalam mendisain hubungan antara perusahaan dengan karyawan atau karyawan dengan pimpinan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan antara kedua belah pihak.

Dari setiap perubahan lingkungan sumber daya manusia yang terjadi didalam perusahaan atau organisasi mempunyai tujuan yang jelas, tujuan tersebut pasti berorientasi pada perbaikan system yang ada dengan kata lain adalah meningkatkan kinerja perusahaan supaya tujuan perusahaan dan karyawan dapat diwujudkan.

Pendapat Wibowo (2007,17) tentang kinerja, adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, kinerja adalah tentang apa yang di kerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomis.

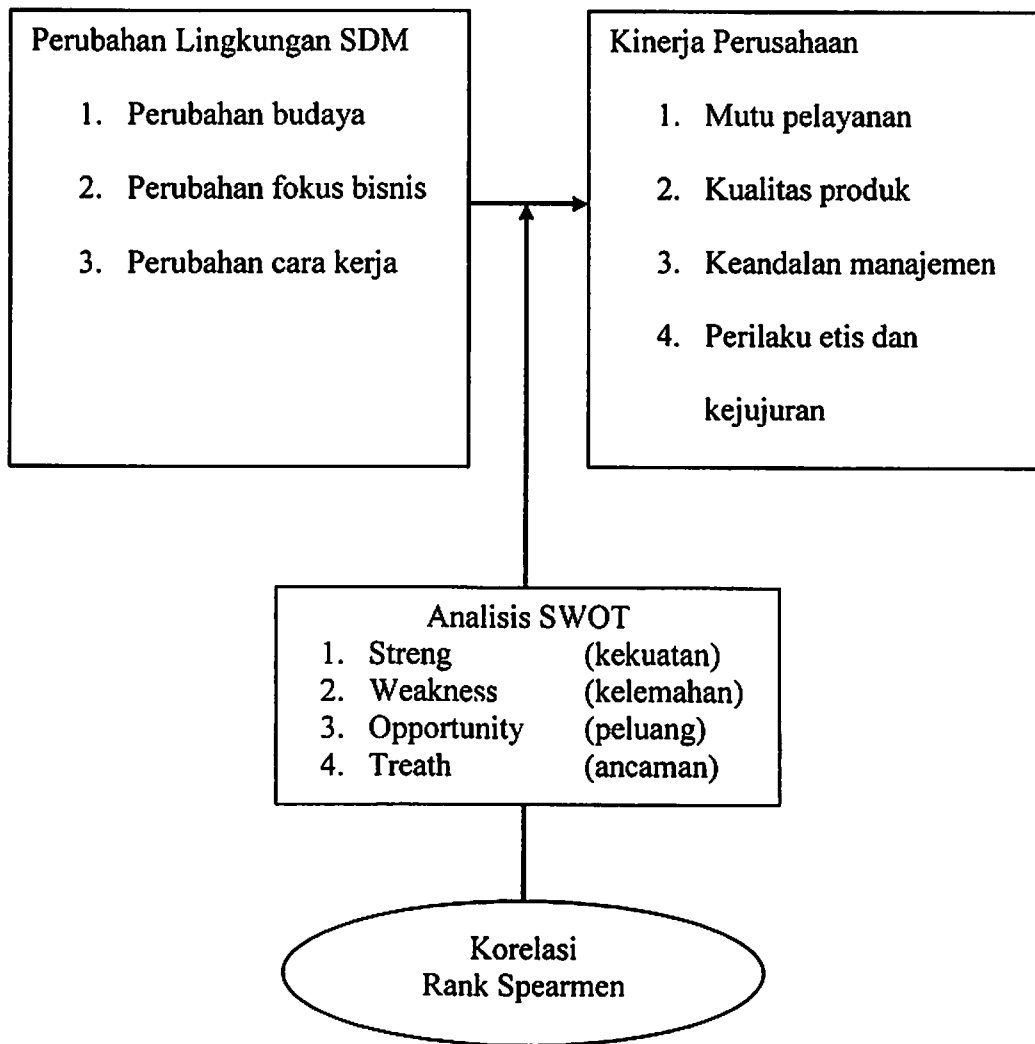
Suryadi Prawiro Sentono (2000,195) menyebutkan secara jelas bahwa, kinerja perusahaan yang baik tidak semata-mata hanya diukur berdasarkan besar kecilnya hasil usaha yang diraih, tetapi lebih penting dari itu adalah unsur lain seperti :

1. Mutu pelayanan
2. Produk yang di hasilkan
3. Keandalan manajemen
4. Perilaku etis dan kejujuran perusahaan

Dari uraian kutipan di atas penulis mengambil asumsi bahwa perubahan lingkungan sumber daya manusia melalui indikator-indikatornya merupakan salah satu faktor yang berperan dalam kinerja perusahaan.

### 1.5.2. Paradigma Penelitian

Dari uraian dalam kerangka pemikiran tersebut di atas, penulis membuat paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 1.  
Paradigma penelitian

### **1.6. Hipotesis Penelitian**

- a. Perubahan lingkungan sumber daya manusia pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sudah baik
- b. Kinerja perusahaan pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sudah baik
- c. Adanya peranan perubahan lingkungan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan salah satu instrumen yang terpenting bagi suatu perusahaan, baik itu perusahaan besar, menengah ataupun kecil. Manajemen sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan karena dengan manajemen yang baik akan memudahkan tujuan perusahaan dan karyawan sehingga akan tercapai tujuan yang ditentukan dengan cara yang efektif dan efisien.

Ada beberapa definisi manajemen yang ditulis oleh beberapa ahli manajemen yang memiliki perbedaan pendapat, walaupun demikian pendapat tersebut memiliki kesimpulan yang sama. Berikut ini beberapa definisi manajemen yang dikemukakan para ahli :

Menurut Willy Susilo (2002, 4) "Manajemen adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atau tindak lanjut".

Menurut Byars and Rue (2000, 4) "*Management is a form of work that involves coordinating an organization' resource land, labour, and capital, toward accomplishing organization objectives*".

Menurut Robbins and Coulter (2002, 6) “ *Management is the process of coordinating work activities so that are completed efficiently and effectively with and through other people*”.

Menurut Manullang (2004,5) “ manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan”.

Dari definisi-definisi di atas penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu mekanisme yang menyeluruh dan mutlak untuk mengatur sumber daya – sumber daya dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien.

## **2.2. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Unsur manusia merupakan faktor utama dalam suatu perusahaan, karena secanggih apapun suatu teknologi tanpa sumber daya manusia maka tidak akan berjalan dengan optimal. Sumber daya manusia berperan secara dominan dalam menentukan proses pekerjaan, menentukan tujuan perusahaan, serta berbagai hal yang bersifat kebijakan strategis dan teknis.

Pada dasarnya perusahaan membutuhkan manusia yang handal, berkualitas, serta kompeten dalam melaksanakan kegiatan dan pekerjaannya secara terarah guna mencapai sasaran yang diharapkan. Didalam mendapatkan sumber daya manusia yang

suatu ilmu manajemen sumber daya manusia. Pada prinsipnya manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memperhatikan kepada masalah-masalah sumber daya manusia di dalam suatu organisasi atau instansi-instansi tertentu. Melihat pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi maka perlu diketahui pengertian dari manajemen sumber daya manusia. Maka dari itu banyak pendapat para ahli manajemen sumber daya manusia yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Di bawah ini akan penulis kemukakan beberapa pendapat atau definisi dari beberapa ahli, menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003,10) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat”

Menurut Jusuf Irianto (2001, 3) sebagai berikut

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengukuran tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting, dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Barry Cushway (2001,5) “*Human Resource Management is therefore, part of the process that have the organization achieve is objectives*”

Sedangkan menurut Bowin and Don Harvey (2001,7) *“Human resources management of activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain high performing workforce within the organization”*.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi/perusahaan (Nawawi, 2000, 42)

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sjafri Mangkuprawira, 2002, 15)

Sedangkan menurut Henry Simamora (2001, 3), *”Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”*.

Dari pengertian di atas penulis menyimpulkan pengertian sumber daya manusia adalah ilmu tentang bagaimanapun mengelola, mengembangkan, serta memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa dalam organisasi sehingga visi dan misi bersama dapat tercapai secara optimal, efektif dan efisien.

### **2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan penegakan terhadap pentingnya suatu tenaga organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan



manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi serta kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu organisasi dan masyarakat.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu

S.P. Hasibuan (2003,21) terdiri dari:

**1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian, program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat;

**2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu tujuan secara efektif;

**3. Pengarahan**

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik;

**4. Pengendalian**

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi

kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan;

**5. Pengadaan**

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan;

**6. Pengembangan**

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan;

**7. Kompensasi**

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi;

**8. Pengintegrasian**

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang;

**9. Pemeliharaan**

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi;

**10. Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan

dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial;

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964;

Hasibuan (2003, 23) menambahkan fungsi manajemen dibagi menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional :

##### 1. Fungsi manajerial

- a. **Perencanaan (Planning)**  
yaitu penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan itu;
- b. **Pengorganisasian (Organizing)**  
yaitu dilakukan dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia, dan factor-faktor fisik;
- c. **Pengarahan (Directing)**  
Yaitu menyuruh orang untuk bersedia bekerja secara efektif;
- d. **Pengendalian (Controlling)**  
Yaitu pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran organisasi;

##### 2. Fungsi operasional

- a. **pengadaan tenaga kerja (Procurement)**  
yaitu berupa usaha-usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi;
- b. **Pengembangan (Development)**  
Yaitu merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat;
- c. **Kompensasi (Compensation)**

Yaitu balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi;

**d. Integrasi (*Integration*)**

Yaitu kemampuan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi, (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat, dan organisasi;

**e. Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Yaitu merupakan usaha untuk memelihara angkatan kerja yang mempunyai kemampuan dan mampu untuk bekerja;

**f. Pemisahan (*Separatis*)**

Yaitu memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. (Filipo alih bahasa Moh Mas'ud, 1995, 21);

Dari penjelasan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa fungsi manajerial dan operasional mempunyai peranan penting dan kompleks dalam usaha menjalankan semua aktivitas suatu perusahaan, terutama dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## **2.3. Pengertian dan faktor-faktor dalam Perubahan Lingkungan SDM**

### **2.3.1. Pengertian Perubahan Lingkungan SDM**

Perubahan lingkungan SDM demikian kuat pengaruhnya terhadap organisasi. Setiap perubahan yang terjadi selalu akan membawa dampak bagi setiap organisasi seperti : nilai tambah hasil, struktur kompleks, span of control, manajemen, kelompok kerja, susunan pekerjaan, proses aktivitas dan bentuk komunikasi atau pendelegasian wewenang.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya

menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi managerial yang ada, salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Perubahan lingkungan sumber daya manusia tidak bisa dimaknai hanya dalam satu sudut pandang tertentu saja karna perubahan lingkungan lingkungan sumber daya manusia sangat dinamis dan kompleks, hal ini disebabkan faktor-faktor yang mempengaruhinya sesuai dengan situasi dan kondisi secara makro (global) dan mikro (perkembangan didalam organisasi. Untuk lebih memahami hal tersebut peneliti mencoba menguraikannya dalam teori-teori yang disampaikan beberapa pakar dalam perubahan lingkungan sumber daya manusia sbb :

Asmara (2007, 4-5) mengemukakan, berbagai perubahan lingkungan SDM tersebut meliputi aspek internal dan eksternal. Perubahan eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor di luar organisasi yang mempengaruhi perubahan peran SDM. Sementara perubahan internal lebih banyak melihat pada berbagai

faktor di dalam organisasi yang mempengaruhi perubahan peran SDM.

- **Perubahan Eksternal**

Perubahan eksternal dalam lingkungan SDM meliputi tantangan global, yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, persaingan domestic dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, glass-ceiling effect, minoritas, mayoritas, dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja). Serta terakhir trend ekonomi dan organisasional yang meliputi : perubahan skill dan pekerjaan, perubahan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis.

- **Perubahan Internal**

Perubahan internal dalam lingkungan SDM meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan etika, serta program pengembangan), struktur organisasional (manajemen sumber daya manusia strategis), budaya organisasi (filosofi sumber daya manusia), ukuran organisasional (pengendalian perilaku).

Rhenald Kasali (2006, 33) menyatakan, tidak ada kata lain dalam ilmu manajemen atau praktek bisnis yang begitu magis dan misterius selain kata change. Bahkan dianggap sesuatu yang paling

abadi diatas dunia ini, kekuatannya bisa menghancurkan sesuatu yang sudah bertahun-tahun berjalan dengan normal.

Ada beberapa karakteristik perubahan lingkungan SDM :

1. Perubahan begitu misterius karena tak mudah diprediksi;
2. Perubahan memerlukan change makers, rata-rata pemimpin yang menciptakan perubahan tidak berkerja sendiri, tetapi ia punya keberanian yang luar biasa;
3. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan, sebagian orang malah hanya melihat memakai mata persepsi;
4. Perubahan terjadi setiap saat, karena itu harus diciptakan setiap saat;
5. Ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan itu sendiri. Sisi keras termasuk masalah teknologi dan uang, sedangkan sisi lembut menyangkut manusia dan organisasi;
6. Perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan;
7. Dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat);
8. Perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos, salah satunya adalah mitos bahwa perubahan lingkungan SDM akan selalu membawa kemajuan atau perbaikan instant;
9. Perubahan menimbulkan ekspektasi, oleh karenanya dapat menimbulkan harapan dan kekecewaan;
10. Perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan.

Wonny A. Ridwan (2006, 4) menambahkan, perubahan memerlukan perhatian khusus bagi pengelola sumber daya manusia agar keberhasilan, keharmonisan, dan potensi sumber daya manusia dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk peningkatan kinerja organisasi. Adapun beberapa pendekatan yang bisa digunakan adalah sbb. :

- Pendekatan Mekanis, dimana pendekatan ini SDM dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja disamakan seperti mesin-mesin;
- Pendekatan Paternalisme, pendekatan yang lebih menekankan pada sifat organisasi bertindak melindungi sumber daya manusia yang ada;
- Pendekatan Sistem Sosial, pendekatan yang melihat sumber daya manusia secara utuh yang dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan baik yang bersifat makro maupun yang bersifat mikro.

Sementara Anugerah Pekerti (2008, 21) dengan gamblang menyatakan, bahwa perubahan lingkungan sumber daya manusia adalah reformasi perusahaan lintas unit kerja yang ditetapkan perdirektorat sesuai dengan struktur organisasi yang meliputi budaya feodal dan birokrat yang menghambat kinerja organisasi dan perubahan itu sendiri. Masih menurut Anugerah Pekerti, setiap perubahan selalu berhadapan dengan kelompok penjaga status quo:

- Kelompok penonton adalah karyawan yang tidak menentang, tetapi juga sulit ikut berubah, mereka cenderung wait and see;
- Kelompok penentang adalah mereka yang merasa dirugikan dengan adanya perubahan, karena sudah terlanjur masuk dalam zona nyaman.

Pettigraw dan Whipp (2003, 12) dalam penelitiannya mengungkapkan, ada empat kondisi penentu yang membantu untuk menjelaskan tingkat keterbukaan suatu organisasi terhadap lingkungannya dan penerimaan organisasi tersebut terhadap perubahan didalam lingkungan SDM-nya, yaitu :

1. Tingkat dimana terdapat pelaku-pelaku inti dalam perusahaan yang di persiapkan untuk memperjuangkan



teknik-teknik penaksiran yang meningkatkan keterbukaan organisasi;

2. Karakteristik structural dan cultural perusahaan;
3. Tingkat dimana tekanan lingkungan di kenali dan hal yang terkait berkembang;
4. Tingkat dimana penaksiran berlangsung sebagai aktivitas multi-fungsi yang tidak dipandang sebagai suatu akhir, tetapi di hubungkan dengan operasi sentral dalam bisnis bersangkutan;

### **2.3.2. Faktor-faktor Perubahan Lingkungan SDM**

Faktor-faktor perubahan lingkungan sumber daya manusia memiliki cakupan yang sangat luas dan kompleks baik itu yang sifatnya Internal maupun Eksternal. Berdasarkan teori-teori perubahan lingkungan sumber daya manusia diatas yang dikemukakan dari berbagai sudut pandang oleh beberapa ahli dalam bidang Manajemen Perubahan, dengan ini peneliti memilih teori yang dianggap paling relevan dengan tema serta lokasi penelitian ini. Faktor-faktor ini memiliki dominasi yang cukup strategis dalam sebuah organisasi secara umum dan dapat kita temukan dalam kegiatan atau aktivitas bisnis organisasi setiap hari. Adapun perubahan-perubahan yang sifatnya operasional (kemasan produk, cara berpromosi, seragam karyawan, penampilan perusahaan, dan atau sejenisnya) akan dibahas secukupnya.

Rhenald kasali (2006, 275) menyatakan, perubahan lingkungan sumber daya manusia meliputi perubahan strategis antara lain :

- 1) **Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perusahaan**  
Perubahan budaya pada dasarnya harus dikaitkan dengan strategi dan lingkungan perusahaan. Perubahan nilai-nilai dan norma-norma ini membutuhkan dukungan semua pihak dan memakan waktu yang cukup lama. Adapun bidangnya meliputi :
  - a) **Budaya kepentingan pribadi (*self-interest*)**  
Dalam situasi yang berubah akan ada banyak pihak yang lebih mengedepankan kepentingan-kepentingan pribadinya, banyak pekerjaan rutin yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu, tidak kreatif, dan boros;
  - b) **Budaya anomi**  
Dalam transisi biasanya diikuti dengan peristiwa penggabungan dan pemisahan bagian-bagian, unit-unit usaha, departemen, dll. Dan tidak jarang pula pada masa ini institusi menempatkan orang-orang baru pada kursi kepemimpinan yang datang dari luar;
  - c) **Budaya kerja secara tim;**
- 2) **Perubahan arah atau fokus bisnis**  
Perusahaan bisa mengubah arah atau fokus bisnis pada bisnis yang sama (dengan konsumen yang berbeda) atau memasuki bidang-bidang bisnis yang baru (dengan menutup bisnis-bisnis lama atau tetap membiarkannya) dengan produk yang sama sekali baru;
- 3) **Perubahan cara kerja**  
Perubahan cara kerja dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan (*revenue*), pelayanan pelanggan, atau pemakaian sumber daya melalui peningkatan kapasitas karyawan, adopsi teknologi canggih, serta opsi lainnya yang sesuai dengan kebutuhan.

## **2.4. Kinerja Perusahaan**

### **2.4.1. Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kinerja merupakan klimaks dari keseluruhan kegiatan dalam perusahaan, maju-mundurnya suatu usaha dapat diukur melalui capaian kinerja. Dalam mengukur kinerja dapat dilakukan

Menurut Ruky (2006, 5), manajemen kinerja adalah alih bahasa dari “performance management”, kadang-kadang ada juga perusahaan yang menggunakan istilah “managing performance”, terlepas dari istilah mana yang digunakan, keduanya secara tegas menfokuskan perhatiannya pada prestasi perusahaan atau manajemen.

Perubahan paradigma dari persaingan berdasarkan materi menjadi persaingan berdasarkan pengetahuan menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia menentukan survive-nya organisasi di era yang ditandai dengan kompetisi yang sangat ketat. Sumber daya manusia harus kreatif, inovatif dalam merespon lingkungan yang berubah. Pemberdayaan adalah salah satu strategi untuk memperbaiki sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi di era yang selalu berubah, (A. Usmara, 2007, 121).

Kinerja perusahaan sebenarnya memiliki lingkup yang sangat besar, ia bersifat menyeluruh atau mengukur semua fungsi dan bagian dalam perusahaan, setiap bagian atau fungsi memiliki ukuran yang berbeda-beda dalam hal kinerja namun yang perlu di

perhatikan adalah kinerja perusahaan sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan.

Dari uraian diatas maka dapat kita definisikan bahwa kinerja perusahaan dapat di ukur melalui faktor-faktor yang representasi dalam perusahaan itu sendiri.

#### **2.4.2. Faktor-Faktor Kinerja Perusahaan**

Faktor kinerja perusahaan memiliki dua ukuran utama secara garis besar yaitu faktor kinerja keuangan dan faktor kinerja non-keuangan. Dalam penelitian ini peneliti menitikberatkan pada sektor non-keuangan, hal itu dilakukan untuk lebih memahami keterkaitan antara output sumber daya manusia dengan output perusahaan.

Pendapat Suryadi Prawiro Sentono (2000,195) menyebutkan secara jelas bahwa, kinerja perusahaan yang baik tidak semata-mata hanya diukur berdasarkan besar kecilnya hasil usaha yang diraih, tetapi lebih penting dari itu adalah unsur lain seperti :

1. Mutu pelayanan  
Mutu pelayanan kepada konsumen atau pelanggan memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap aktivitas bisnis sebuah perusahaan, baik itu perusahaan yang bergerak pada bidang penjualan jasa maupun penjualan produk;
2. Produk yang di hasilkan  
Salah satu kekuatan sebuah perusahaan adalah kemampuannya menghasilkan produk yang bermutu tinggi

sehingga para konsumen akan memberikan umpan balik yang baik;

3. Keandalan manajemen  
Untuk menghasilkan mutu pelayanan yang baik serta produk yang bermutu maka di butuhkan sebuah manajemen yang handal untuk mengelola hal tersebut;
4. Perilaku etis dan kejujuran perusahaan  
Sedangkan perilaku etis dan kejujuran tidak dapat diabaikan begitu saja dalam sebuah manajemen yang handal, hal tersebut dapat digunakan sebagai ukuran tingkat profesionalitas dalam sebuah perusahaan.

### **2.4.3. Indikasi Kinerja Perusahaan**

Indikasi kinerja perusahaan dapat kita kategorikan ke dalam beberapa istilah misalnya, baik, sedang, kurang baik, dll. Hal tersebut akan terlihat apabila perusahaan sudah melakukan evaluasi atau pengamatan yang seksama pada berbagai sektor yang ada dalam perusahaan. Setiap perusahaan harus mampu mendefinisikan keadaan-keadaan di atas secara tepat dengan menggunakan ukuran-ukuran yang tepat serta relevan dengan target-target yang sudah ditentukan manajemen.

Besar kecilnya kinerja perusahaan implikasinya akan di rasakan langsung oleh karyawan dan konsumen, serta berpengaruh terhadap tingkat kesehatan perusahaan dan kemampuannya untuk bertahan.

Dalam bukunya, Kasali (2006, 76) menegaskan, perusahaan akan mulai menimbang-nimbang langkah konkret setelah melihat angka-angka keuangan berupa neraca, laporan laba/rugi, dan posisi

keuangan beberapa periode terakhir. Mungkin perusahaan akan mengambil langkah-langkah perubahan seperti :

1. Merestrukturisasi utang (debt restructuring);
2. Melakukan pemutusan hubungan kerja (lay off);
3. Mengurangi jam kerja (downsizing);
4. Menutup sebagian kantor cabang (divesting);
5. Memangkas biaya-biaya tertentu;
6. Menetapkan strategi-strategi baru (total quality management);
7. Mengganti manajemen, atau;
8. Menutup perusahaan dan likuidasi.

Dengan demikian akan muncul berbagai pertanyaan yang menguras tenaga untuk menemukan solusi apa yang akan di ambil?.

## BAB III

### OBJEK DAN METODE PENELITIAN

#### 3.1. Objek Penelitian

Berdasarkan judul dalam penyusunan makalah, maka objek penelitian yang akan di teliti adalah mengenai perubahan lingkungan sumber daya manusia sebagai variable independent (variable bebas) di simbolkan dengan (X), sedangkan kinerja perusahaan merupakan variable dependent (variable terikat) yang diberi simbol (Y).

Dalam hal ini penulis memilih lokasi penelitian pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bogor, yaitu PT. PDAM Tirta Pakuan, yang beralamat di Jl. Siliwangi no. 121, Kota Bogor, telp. 0251-32411. Perusahaan ini bergerak pada bidang penyediaan air bersih yang meliputi wilayah pelanggan khusus masyarakat Kota Bogor.

#### 3.2. Metode Penelitian

##### 3.2.1. Desain Penelitian

##### 1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah *verifikatif* dengan metode penelitian yang dipakai adalah *explanatory survey* dan teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik kualitatif.

##### 2. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah para responden, dalam hal ini para pelanggan / konsumen tetap PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Dalam

penelitian ini peneliti menetapkan jumlah responden dengan metode *Simple Random Sampling* yang masing-masing memberikan respon terhadap perubahan lingkungan SDM.

### 3.2.2. Operasional Variabel

Table 1.  
Operasionalisasi variable

No.	Variable / subvariable	Indikator	Skala / ukuran
1.	Perubahan lingkungan SDM	1. Perubahan budaya 2. Perubahan fokus bisnis 3. Perubahan cara kerja	Ordinal Ordinal Ordinal
2.	Kinerja perusahaan	1. Mutu pelayanan 2. Kualitas produk 3. Keandalan manajemen 4. Perilaku etis dan kejujuran	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

### 3.2.3. Metode Penarikan Sample

Metode yang digunakan penulis dalam melakukan penarikan sample dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sampling acak sederhana (*simple random sampling*) yaitu pengambilan / penarikan sample secara acak (tidak berurutan) dan dilakukan sederhana. Dalam metode ini sample diambil dari sebuah populasi secara langsung dan



setiap sample mempunyai peluang yang sama besar untuk dilakukan penarikan. Dalam menentukan jumlah sample peneliti menggunakan metode Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana :  $n$  = Ukuran sample

$N$  = Ukuran populasi

$e$  = Tingkat kesalahan standar yang dapat ditoleransi

untuk suatu penarikan sample, dengan menggunakan

tingkat kesalahan 15 % (0,15), Iqbal Hasan (2002, 61)

Hasil pehitungan :

$$n = \frac{74.988}{1 + 74.988 (0.15)^2}$$

$n = 44$  Orang

#### 3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

- Sumber sekunder

Suatu metode penelitian yang dilakukan dengan mempelajari dan menganalisis literatur yang berhubungan dengan objek penelitian seperti buku-buku, majalah, koran, dan lain sebagainya.

- **Sumber Primer**

Dalam metode ini pengumpulan data dilakukan secara langsung pada PT. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dengan menggunakan tiga macam teknik, yaitu :

1. **Observasi** yaitu mengadakan pengamatan dan penelitian secara langsung pada perusahaan untuk mendapatkan data yang diperlukan yang berkaitan dengan masalah penelitian.
2. **Wawancara** yaitu untuk memperoleh jawaban yang lebih luas dan lebih rinci mengenai data informasi yang berkenaan dengan perubahan lingkungan kerja SDM terhadap kinerja perusahaan.
3. **Quisioner** yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis pada responden dengan metode quisioner pertanyaan tertutup dimana responden memilih jawaban yang sudah disediakan dalam daftar.

Setiap kategori diberi bobot dengan perincian sebagai berikut:

**Variabel Perubahan Lingkungan SDM dan Kinerja Perusahaan.**

- a. Pilihan jawaban A (sangat memuaskan) diberi bobot nilai 5.
- b. Pilihan jawaban B (memuaskan) diberi bobot nilai 4.
- c. Pilihan jawaban C (cukup memuaskan) diberi bobot nilai 3.
- d. Pilihan jawaban D (kurang memuaskan) diberi bobot nilai 2.
- e. Pilihan jawaban E (tidak memuaskan) diberi bobot nilai 1.

(Istijanto, 2005, 92)

Dari data dan informasi yang terkumpul tersebut kemudian disusun dan dievaluasi untuk diambil suatu kesimpulan dari hasil suatu tanggapan oleh responden (pelanggan) tersebut.

### 3.2.5. Metode Analisis

Untuk dapat lebih memahami kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan maka dalam penelitian ini penulis terlebih dahulu akan menggunakan metode analisis SWOT.

Menurut Hunger dan Wheelen ( 2003, 128 ), analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi untuk menemukan kesesuaian antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Mengingat SWOT adalah akronim untuk *strength* ( *kekuatan* ), *Weaknesses* ( *kelemahan* ), *Opportunities* ( *peluang* ), *Threats* ( *ancaman* ) dari organisasi yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis, jadi analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langka ( *distinctive competence* ) perusahaan yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan ( *core capabilities* ) yang secara strategis membuat sebuah perusahaan menjadi berbeda, penggunaan kompetensi langka perusahaan secara tepat akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### a. Korelasi Rank Spearman

Selanjutnya metode analisis yang digunakan penulis untuk mengetahui peranan perubahan lingkungan sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan metode statistika. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis korelasi *Rank Spearman*.

Pengolahan data diproses dengan bantuan software *Microsoft Office Excel* 2003.

Adapun rumus korelasi Rank Spearman menurut J. Supranto (2001:337):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$r_s$  : korelasi rank spearman

$di$  : selisih dari pasangan rank

$n$  : banyaknya pasangan rank

#### b. Uji Hipotesis

Hubungan serta tafsiran dari korelasi menurut Sugiyono (2003:183) adalah sebagai berikut: Uji signifikan terhadap hipotesis di lakukan dengan pengujian critical ratio, dengan tingkat signifikan 0.05 serta menggunakan  $db = n-2$ , rumus yang di gunakan sebagai berikut:

$$CR = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

Untuk mengetahui pengaruh perubahan lingkungan SDM terhadap kinerja perusahaan maka digunakan uji hipotesis sebagai berikut:

$H_0: r_s = 0$  ; perubahan lingkungan SDM tidak mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja perusahaan.

Hi :  $r_s \neq 0$  ; perubahan lingkungan SDM mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja perusahaan.

Dalam perhitungan koefisien korelasi memberikan pedoman sebagai berikut :

Pada hakikatnya, nilai koefisien korelasi ( $r$ ) dapat bervariasi dari  $- 1$  melalui  $0$ , sehingga  $+ 1$ .

Bila:  $r = 0$ , maka hubungan antara kedua variabel sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali.

Bila:  $r = + 1$  atau mendekati  $+ 1$  maka hubungan antara kedua variabel sangat kuat dan positif.

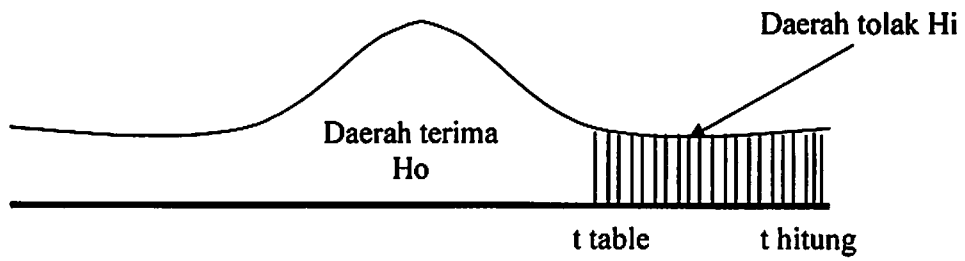
Bila:  $r = - 1$  atau mendekati  $- 1$  maka hubungan antara kedua variabel sangat kuat dan negatif.

Adapun tanda positif yang menyatakan bahwa korelasi antara dua variabel tersebut adalah searah, artinya setiap kenaikan atau penurunan nilai  $X$  (variabel bebas), terjadi bersama-sama kenaikan atau penurunan nilai  $Y$  (variabel tidak bebas).

Sedangkan tanda positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan nilai  $X$  (variabel bebas), terjadi bersama-sama nilai  $Y$  (variabel tidak bebas).

Hubungan serta tafsiran dari korelasi adalah sebagai berikut:

0,00 – 0,199	sangat rendah
0,20 – 0,399	rendah
0,40 – 0,599	sedang
0,60 – 0,799	kuat
0,80 – 1,000	sangat kuat



**c. Koefisien Determinasi**

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan, maka digunakan rumus Koefisien

Determinasi yaitu:

$$D = r^2 \times 100\%$$

(Djarwanto, dan Pangestu Subagyo, 1996, 196)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Catatan sejarah menunjukkan bahwa Kota Bogor yang dahulu dikenal dengan nama *Buitenzorg* telah mempunyai sistem pelayanan air minum sejak tahun 1918 yang dibangun oleh pemerintah Belanda saat itu, dengan memanfaatkan sumber mata air Kota Batu yang terletak di Kabupaten Bogor dan berjarak 7 km ke kota Bogor. Nama perusahaan air minum waktu itu ialah *Gemeentelijhe Waterleiding te Buitenzorg*. Sumber mata air Kota Batu ini merupakan cikal bakal keberadaan PDAM Kota Bogor dan tahun 1918 dianggap sebagai dimulainya pelayanan air minum Kota Bogor. Pada tahun 1930 dan 1950, untuk mencukupi kebutuhan penduduk Kota Bogor diadakan tambahan debit air dari sumber air Kebon Salada (milik PAM DKI Jaya) masing-masing sebanyak 30 liter/detik, sehingga berjumlah 60 liter/detik.

Pada tahun 1966 seiring dengan peningkatan jumlah penduduk dan perkembangan Kota Bogor dirasakan ada kekurangan air, sehingga pada waktu itu segera diadakan survey dan perencanaan oleh Departemen PUTL. Berdasarkan survey diketahui diperkirakan air yang hilang lebih dari 50% dikarenakan hampir semua sambungan meteran keadaannya tidak baik, demikian juga keadaan pipa distribusi yang

sudah tua. Mengingat besarnya biaya, pemerintah Indonesia mengusahakan bantuan luar negeri. Untuk mengatasi kebutuhan air minum dalam jangka pendek mulai tahun 1967 Departemen PUTL merencanakan penyediaan air minum dari mata air Bantar Kambing.

Pada tahun 1970 dengan bantuan Colombo Plan dari Australia berupa grnt/hibah, penyediaan air minum meningkat dari 130 liter/detik menjadi 410 liter/detik. Untuk melayani kebutuhan air minum bagi 242.000 penduduk sampai dengan tahun 1980, dengan pemasangan pipa transmisi sepanjang 5.420 meter dari sumber air Tangkil ke Reservoir Cipaku. Reservoir Cipaku dibangun pada periode ini berjumlah dua reservoir dengan kapasitas 4.000 m<sup>3</sup> dan 9.000 m<sup>3</sup>, ditambah dengan pemasangan pipa distribusi didalam Kota Bogor sepanjang 152.242 meter. Pada tahun 1973 PDAM Kota Bogor menerima lagi sumber air Tangkil dari Pemda DKI.

Bantuan dari pemerintah Australia keseluruhannya sebesar US \$ 1.736.000 atau US \$ 2.456.449, dalam bantuan ini termasuk 16.000 buah meter air Emmco dan tenaga konsultan supervise Vallentin, Lauri & Davis Consulting Engineers dari Sydney Australia. Dengan berfungsinya kapasitas produksi tersebut, pada tanggal 3 juli 1975 dilakukan pemutusan atas koneksi pipa PAM DKI Jaya di Kebon Kecapi Jalan Dr. Semeru Bogor. Kapasitas yang dimiliki PDAM saat itu adalah :



**Tabel 2.**  
**Kapasitas Produksi PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR**  
**Tahun 1975-2005**

No	Instansi	Lokasi	Sumber	Tahun Produksi	Kapasitas Terpasang (Lt/dt)
1	Kota Batu I & II	Desa Kota Batu (Kab. Bogor)	Mata Air	1918	70
2	Bantar Kambing	Desa Bantar Kambing (Kab. Bogor)	Mata Air	1967	170
3	Tangkil	Desa Tangkil	Mata Air	1973	170
Total					410

Pada tahun 1977 Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Tirta Pakuan kota Bogor didirikan dengan Peraturan Daerah Kota Bogor No. 5 tahun 1977 tanggal 31 Maret 1977 dengan modal perusahaan sesuai neraca pembukuan PDAM kota Bogor hasil audit akuntan Negara (KANWIL II DJKPN Bandung) per 1 april 1977 berjumlah Rp.3.075.358.561.63 yang terdiri atas :

**Tabel 3.**  
**Modal Perusahaan PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR**  
**Tahun 1977**

No	Modal Perusahaan	Jumlah (Rp)
1	Eks Modal Pemda Kota Bogor	518.176.260,19
2	Eks Modal Pemda Kota Bogor	1.048.922.301,44
3	Eks Modal Pemda Kota Bogor	1.508.260.000,00

Menyadari betapa pentingnya profesionalisme dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, pada tahun 1983 PDAM Kota Bogor merintis kerja sama dengan salah satu perusahaan air minum milik Belanda, bermula dari undangan konsultan IWACO untuk mengunjungi Belanda dan dipertemukan dengan NV.PWN. Menghasilkan dan disepakati bahwa NV.PWN akan membantu PDAM Kota Bogor dalam bentuk pelatihan-pelatihan. Pada tahun 1987 ditandatangani kerjasama *Twining* untuk kurun waktu sepuluh tahun yang dibagi ke dalam empat tahap :

- Tahapan I : 1987-1990
- Tahapan II : 1990-1993
- Tahapan III : 1993-1997
- Tahapan IV : 1997-1998

Sasaran kerjasama ini adalah :

- Penurunan tingkat kehilangan air sebagai prioritas utama, karena ini merupakan masalah paling mendasar, tidak hanya bagi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor tapi bagi hampir semua PDAM di Indonesia.
- Peningkatan keterampilan karyawan bagian teknik maupun administrasi.
- Peningkatan pelayanan kepada masyarakat dibidang *Public Relation*.

- Peningkatan efisiensi perusahaan dengan mengoptimalkan biaya operasional dan biaya produksi.

Untuk menunjang pelaksanaan program kerjasama, NV. PWN telah memberikan sumbangan peralatan berupa peralatan teknik perpipaan dan seperangkat bengkel meter yang mempunyai kontribusi cukup besar dalam penurunan kehilangan air.

Pada tahun 1988 PDAM Kota Bogor mulai menerapkan manajemen dengan sistem informasi, ditunjang dengan komputerisasi, jaringan terpadu yang mampu melaksanakan pemantauan disemua bagian dan otomatisasi semua data administrasi serta penagihan pelanggan secara cepat dan tepat. Pada tahun ini juga PDAM berhasil menambah kapasitas produksi 120 lt/dt dengan membangun instalasi pengolahan air dengan air baku dari sungai Cisadane. Biaya pembangunan sebesar Rp. 1.2 milyar (tidak termasuk pembebasan tanah) dibiayai sendiri dari uang tabungan yang berhasil disisihkan dari pembayaran rekening air minum pelanggan selama kurun waktu 10 tahun.

Tahun 1990 bengkel meter air, laboratorium dan pusat informasi dibangun PDAM pada lokasi komplek reservoir Cipaku Bogor. Pembangunan bengkel mata air berfungsi untuk meningkatkan keandalan pelayanan perusahaan dalam hal perbaikan, pengetesan dan pemeliharaan meter air dan merupakan tempat latihan bagi para petugas bengkel meter PDAM-PDAM lain. Perlengkapan bengkel meter air tersebut berasal dari hibah NV. PWN bernilai US \$ 100.000.

Pembangunan pusat informasi merupakan pusat informasi data PDAM kota Bogor, baik yang menyangkut informasi data teknik maupun non teknik.

Pada tahun 1994, dibangun tambahan kapasitas produksi sebesar 60 lt/dt dengan memanfaatkan sungai Cisadane dengan biaya sendiri sebesar Rp. 904 juta. Pada tahun 1997 telah dioperasikan tambahan asset untuk memenuhi kebutuhan air minum akibat adanya pertambahan penduduk. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menambah kapasitas berikut penambahan jaringan dan sarana penunjang lainnya melalui proyek P2KT (Proyek Pembangunan Prasarana Kota Terpadu) yang dibiayai melalui pinjaman dari ADB (*Asian Development Bank*) ukuivalen sebesar kurang lebih Rp. 30.5 milyar dan sebesar Rp. 11.5 milyar dari dana pendamping dengan alokasi proyek berupa Bangunan Penangkap Air (Intake) disiapkan dengan kapasitas maksimal 2000 lt/dt, Bangunan Pengilah Air (WTP) dengan kapasitas 2000 lt/dt, Bangunan Reservoir dan Jaringan Transmisi dan Distribusi. Selain itu PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor berupaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sejalan dengan misi yang diembannya maka diambil langkah khususnya dalam alih teknologi dan profesionalisme pengelolaan perusahaan.

Kapasitas produksi setelah dioperasikan aset proyek menjadi :

**Tabel 4.**  
**Kapasitas Produksi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**  
**Tahun 1997**

<b>No</b>	<b>Instansi</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Sumber</b>	<b>Tahun Produksi</b>	<b>Kapasitas Terpasang</b>
1	Kota Batu	Desa Kota Batu (Kab. Bogor)	Mata Air	1918	62
2	Bantar Kambing	Desa Bantar Kambing (Kab. Bogor)	Mata Air	1967	158
3	Tangkil	Desa Tangkil	Mata Air	1973	130
4	Pengolahan (WTP) unit Ia & Ib	Desa Cipaku (Kota Bogor)	Sungai Cisadane	1987	140
5	Pengolahan (WTP) unit IIa	Desa Cipaku (Kota Bogor)	Sungai Cisadane	1994	70
6	WTP Tegal Gundil	Desa Tegal Gundil (Kota Bogor)	Sungai Cisadane	1996	20
7	WTP Genteng I	Desa Genteng (Kota Bogor)	Sungai Cisadane	1997	600
<b>Total</b>					<b>1.180</b>

**Data : PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

**Dasar Hukum:**

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bogor didirikan dengan Peraturan daerah Kota Bogor No. 5 tahun 1977 tanggal 31 Maret 1977 dan diundangkan melalui Lembaga Daerah Kota Bogor No.4 tahun 1977 Seri D tanggal 7 Juli 1977. Peraturan Daerah Kota Bogor No. 4 tahun 1990 tanggal 10 Juni 1990 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kota Bogor No. 5 tahun 1977 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bogor dan diundangkan dalam Lembaga Daerah Kota Bogor Seri D tanggal 3 April 1992. Kemudian diperbaharui dengan Peraturan Daerah Kota Bogor No. 4 tahun 2004 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bogor dalam Lembaga Daerah Kota Bogor tahun 2004 No. 2 Seri D, selanjutnya diperbaharui lagi dengan Peraturan Daerah Kota Bogor No. 14 tahun 2005 tentang perubahan atas Peraturan Daerah Kota Bogor No. 4 tahun 2004 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Pakuan Kota Bogor

**Visi:**

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor mempunyai misi yaitu menjadi perusahaan terdepan di bidang pelayanan air minum.

**Misi:**

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor mempunyai misi memberikan kepuasan pelayanan air minum secara berkesinambungan kepada masyarakat sesuai standar kesehatan yang ada dengan mempertimbangkan keterjangkauan masyarakat dan berperan sebagai

penunjang kegiatan ekonomi daerah serta meningkatkan sumber daya manusia secara maksimal.

#### **4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas, dan Fungsi Pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

Struktur organisasi merupakan suatu gambaran secara sistematis tentang hubungan kerjasama dari orang-orang dalam rangka mencapai tujuan awal perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi masing-masing bagian menjalankan aktivitas perusahaan, sehingga koordinasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun antara sesama karyawan dapat tercapai. Struktur organisasi dan tata kerja PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, kemudian diperbaharui lagi dengan Peraturan Walikota Bogor No. 11 tahun 2006 tanggal 7 Juni 2006.

Unsur-unsur organisasi pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor terdiri dari:

- a. Pimpinan yaitu Direksi yang terdiri dari seseorang Direktur Utama yang dibantu oleh dua orang Direktur.
- b. Pembantu Pimpinan yaitu Staf ahli, Kepala Pengawasan Intern, Kepala Litbang dan PDE, para Kepala Bagian dan para Kepala Sub Bagian.

Sedangkan susunan organisasi yang terdapat di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor adalah:

- a. Direksi Terdiri dari:
  1. Direktur Utama

2. **Direktur Teknik**
  3. **Direktur Umum**
- b. Satuan Pengawasan Intern terdiri dari:**
1. **Sub Bagian Pengawasan Keuangan,**
  2. **Sub Bagian Pengawasan Peralatan dan Lapangan,**
  3. **Sub Bagian Pengawasan Personalia dan Tata Laksana**
- c. Penelitian, Pengembangan dan PDE terdiri dari:**
1. **Sub Bagian Litbang, Administrasi dan Keuangan**
  2. **Sub Bagian Litbang Teknologi**
  3. **Sub Bagian Perangkat Keras**
  4. **Sub Bagian Data Base dan Arsip**
- d. Staf Ahli**

**Direktur Teknik membawahi:**

- a. Bagian Perencanaan dan Supervisi**
  1. **Sub Bagian Perencanaan bangunan dan instalasi**
  2. **Sub bagian Perencanaan jaringan**
  3. **Sub bagian Supervisi Teknik**
- b. Bagian Produksi terdiri dari:**
  1. **Sub Bagian Sumber,**
  2. **Sub Bagian Pengolahan,**
  3. **Sub Bagian Laboratorium.**
- c. Bagian Transmisi dan Distribusi terdiri dari:**
  1. **Sub Bagian Penyambungan,**
  2. **Sub Bagian Pengaliran dan jaringan,**



3. Sub Bagian Kebocoran.
  4. Sub Bagian Segel Meter
- d. Bagian Pemeliharaan terdiri dari:
1. Sub Bagian Pemeliharaan instalasi mekanikal dan elektrikal,
  2. Sub Bagian Pemeliharaan bangunan dan jaringan,
  3. Sub Bagian Pemeliharaan Meter Air

Direktur Umum membawahi:

- a. Bagian Keuangan terdiri dari:
  1. Sub Bagian Anggaran,
  2. Sub Bagian Akuntansi,
  3. Sub Bagian Rekening dan Penagihan,
  4. Sub Bagian Kas,
- b. Bagian SDM terdiri dari:
  1. Sub Bagian Penatausahaan,
  2. Sub Bagian Pengembangan Karier dan Diklat,
  3. Sub Bagian Kesejahteraan Pegawai,
- c. Bagian Hukum dan Humas terdiri dari:
  1. Sub Bagian Hukum,
  2. Sub Bagian hubungan Pelanggan,
  3. Sub Bagian Pembaca Meter
  4. Sub Bagian Sekretariat dan Administrasi.
- d. Bagian Perlengkapan terdiri dari:
  1. Sub Bagian Pengadaan,
  2. Sub Bagian Pergudangan.

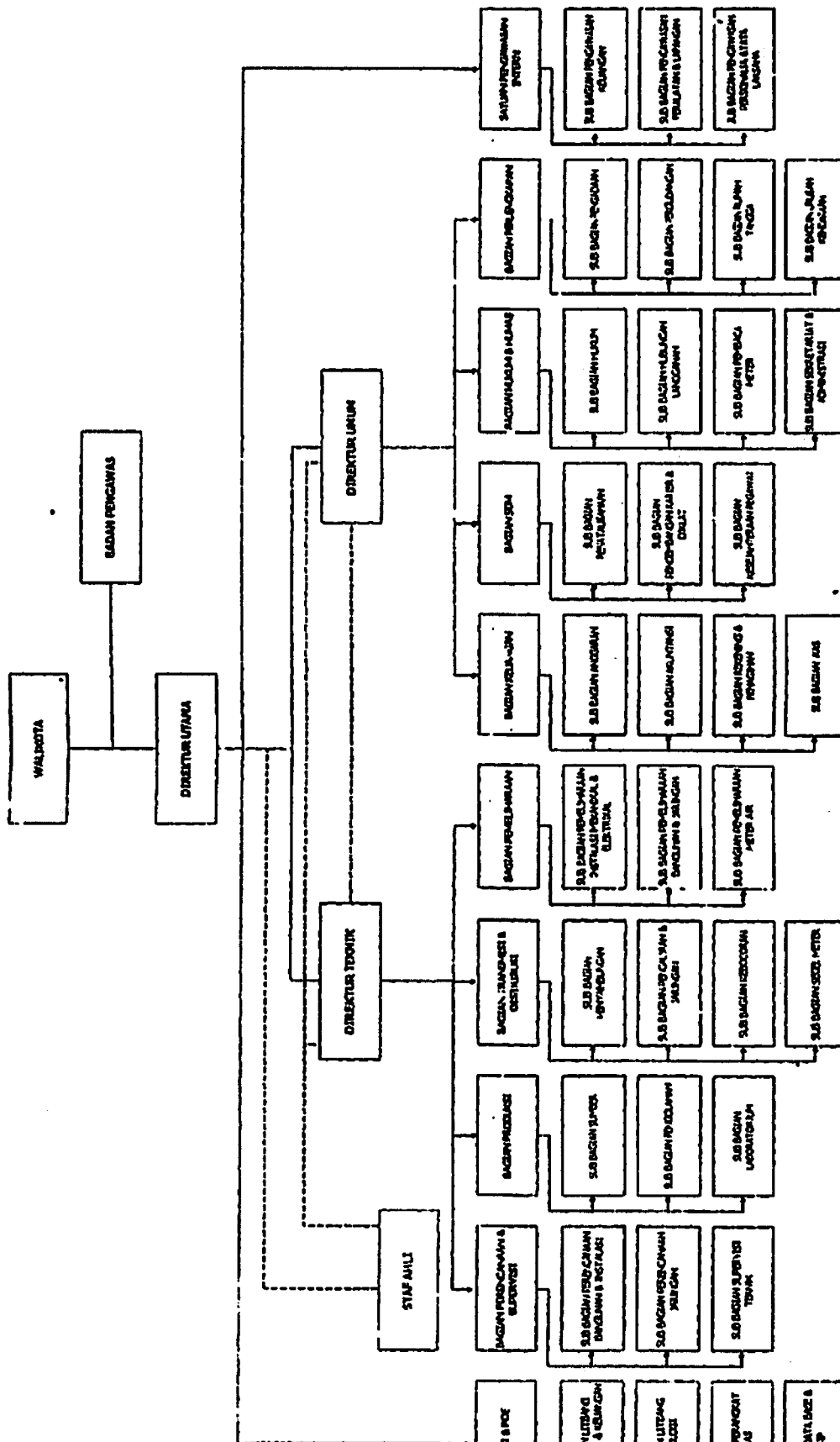
3. Sub Bagian Rumah tangga
4. Sub Bagian Urusan Kendaraan

Susunan Badan Pengawas berdasarkan Keputusan Walikota Bogor No. 821.45-79 tahun 2006 tertanggal 21 Juni 2006 untuk periode tahun 2006-2009 ditetapkan sebagai berikut:

Ketua (merangkap anggota)	: H. Doddy Rosadi, M.Eng. (Sekretaris daerah Kota Bogor)
Sekretaris (merangkap anggota)	: Drs. Taman Ketaren Ak. MM.
Anggota	: Drs. Hendro Sasongko, AK., MM.

Tentang struktur organisasi menurut Peraturan Walikota Bogor No. 11 tahun 2006 tertanggal 7 Juni 2006 Struktur Organisasi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor adalah seperti terlihat pada Gambar 3 berikut ini.

Gambar 3.  
Struktur Organisasi  
PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR



### **Tugas dan Fungsi**

Tugas pokok PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor adalah sebagai berikut:

1. Memenuhi pendistribusian kebutuhan air minum masyarakat Kota Bogor secara memadai, adil dan merata serta berkesinambungan yang memenuhi persyaratan untuk setiap jenis pemakai.
2. Memberikan air yang cukup pada setiap tempat dari sistem penyediaan untuk mencegah kebakaran.
3. Mengkoordinir pembangunan air minum yang diintegrasikan pada aktivitas perkembangan ekonomi di daerah.
4. Menjadikan Perusahaan Daerah ini benar-benar menguntungkan dan mampu mengembangkan diri sesuai tugas dan fungsinya sehingga menambah pendapatan ekonomi daerah secara tidak langsung.
5. Melakukan usaha-usaha pengembangan Perusahaan Daerah serta mengusulkan dan mencari bantuan modal.

Aktivitas perusahaan dari PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sebagai mana tertuang dalam peraturan pendiriannya adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat secara memadai, adil merata berkesinambungan, disamping itu harus dapat membiayai dirinya serta mengembangkan pelayanannya juga dapat memberikan sumbangan kepada pemerintah.

Untuk melaksanakan tugas pokok PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor mempunyai dua fungsi yaitu:

### 1. Fungsi Ekonomi

Sebagai *Public Utility* senantiasa dituntut dalam kemampuan pelayanan dan memenuhi kewajiban-kewajiban lainnya dengan cara pengelolaan perusahaan secara sehat berdasarkan asas ekonomi perusahaan.

### 2. Fungsi Sosial

Sebagai *Public Utility* yang memproduksi air bersih/air minum yang merupakan kebutuhan pokok manusia senantiasa dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan seluruh lapisan masyarakat dari semua golongan masyarakat dengan memberlakukan tarif air minum yang disesuaikan dengan kondisi atau fungsi tempat pelanggan dan juga memberikan subsidi silang.

#### **4.1.3 Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan Pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor merupakan perusahaan air minum yang memberikan kepuasan pelayanan air minum secara berkesinambungan kepada masyarakat sesuai standard kesehatan yang ada dengan mempertimbangkan keterjangkauan masyarakat dan berperan sebagai penunjang otonomi daerah serta meningkatkan sumber daya manusia secara maksimal. Adapun berdasarkan rencana strategis pengembangan pelayanan air minum PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menuju *Millennium Development Goals* (MDG) sampai dengan 2015, program yang akan dilaksanakan diantaranya:

- **Program Jangka Menengah (2005-2009)**

1. Pengadaan dan Pemasangan pipa transmisi air baku dengan diameter 1.000 mm dan 600 mm di lokasi: Ciherang Pondok-Dekeng-Cipaku.
2. Pembangunan Reservoir zona 4 dengan kapasitas mencapai 12.000 m<sup>3</sup> (Tahap II).
3. Pemasangan pipa distribusi dan retikulasi sepanjang 144.000 m.
4. Penambahan jumlah pelanggan sebanyak 27.500 SL.

- **Program Jangka Panjang (2010-2015)**

1. Pembangunan WTP dengan kapasitas 400 L/det di dekeng.
2. Perluasan daerah layanan sepanjang 216.000 SL m.
3. Penambahan jumlah pelanggan sebanyak 36.000 SL.
4. Penggantian meter air sebanyak 80.000 buah dengan lokasi tersebar di seluruh Kota Bogor.

### **Kapasitas Produksi dan Daerah Pelayanan**

Saat ini dalam keadaan normal PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor mampu memproduksi 1.135 liter per detik. Total produksi tersebut berasal dari berbagai sumber mata air yang dimiliki, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor mampu mengaliri zona-zona pelayanan air minumnya, seperti:

- Mata air Kota Batu melayani pelanggan zona 6 (kelurahan loji, Gunung batu dan sekitarnya), bahkan sewaktu-waktu juga membantu pengaliran di zona 3.
- Mata air Tangkil 53 % melayani pelanggan di zona 1 (Kelurahan Katulampa, Tajur, dan sekitarnya) dan 47 % lainnya untuk melayani pelanggan di zona 4 melalui reservoir Padjajaran.
- Mata air Bantar Kambing, 14 % melayani zona 2 (Perumda Cipaku) dan 86 % untuk membantu melayani pelanggan zona 3 melalui reservoir Cipaku.
- WTP Dekeng melayani pelanggan zona 4 (Kelurahan Babakan, Sempur, dan sekitarnya).
- WTP Cipaku melayani pelanggan zona 3 (Kelurahan Empang, Batu Tulis dan sekitarnya).

Sedangkan daerah pelayanan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor meliputi wilayah Kota Bogor melalui sistem gravitasi. Cakupan pelayanan terhadap total penduduk daerah pelayanan sebesar 67, 91%; sedangkan terhadap total penduduk Kota Bogor mencapai 53, 73%.

Sebelum perluasan Kota Bogor (Bogor Lama) pelayanan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sudah mencapai 76%, sedangkan jaringan pipa distribusi sudah menjangkau hampir seluruh wilayah Kota Bogor.

Jumlah pelanggan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor per tahun 2007 sebanyak 74.988 pelanggan yang terdiri dari kelompok:

- ❖ Kelompok Sosial

- ❖ Rumah Tangga
- ❖ Instansi Pemerintah
- ❖ Niaga dan Industri

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.  
Realisasi Produksi, Distribusi, Penjualan, Pemakaian dan Kehilangan Air  
PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor  
Tahun 2007

No	Uraian	Realisasi 2007 Meter kubik
1	Produksi dari sumber Tangkil	
	▪ Kota Batu	1.573.747
	▪ Tangkil	4.362.576
	▪ Bantar Kambing	4.619.822
	▪ Cisadane (WTP 1a & 1b)	9.343.346
	▪ Cisadane (WTP II)	19.012.902
	▪ WTP Dekeng 20 ltr per detik	-
	Jumlah Produksi	38.912.393
2	Distribusi	37.019.616
3	Kehilangan Air Produksi (1-2)	1.892.777
4	Penjualan	
	▪ Langganan Umum	23.998.030
	▪ Langganan ABRI	619.000
	▪ Pemda Kota Bogor	38.190
	▪ Melalui Tangki Air	296
	Jumlah Penjualan	24.655.516
5	Pemakaian air tidak dijual oleh pemadam kebakaran, pengurusan pipa dan Hydran umum	17.523
6	Jumlah pemakaian air (4+5)	24.673.039
7	Kehilangan air distribusi (2-6)	12.346.577
	Prosentase	33,35

Sumber : Data PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

- **Pelayanan Internal pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor:**
  - Peningkatan pendidikan pegawai (tugas belajar).
  - Bantuan pendidikan bagi karyawan pada jenjang S1 dan S2.



- Mengikuti diklat, pelatihan, kursus singkat, dan seminar yang diadakan oleh pihak internal maupun eksternal.
- Penunjukan dokter dan apotek perusahaan.
- Pelayanan rawat inap Rumah Sakit dan bantuan kesehatan dari dinas untuk karyawan dan purnakarya.
- Tersedianya Poliklinik di lingkungan Kantor PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.
- Jaminan Kepastian Pensiun (JHT) dan Jamsostek.
- *Payroll*
- **Pelayanan Eksternal pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor:**
  - **Pelayanan Teknis**
    - Pengaliran 24 jam dengan tekanan cukup dan merata.
    - Kualitas air sesuai standard Departemen Kesehatan RI.
    - Pelayanan teknis secara rutin ke Rumah-rumah (*house to house program*).
    - Penggantian meter air secara periodik.
    - Pelayanan dengan mobil tangki.
    - Pemindahan letak meter air.
    - Kran siap minum langsung di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dan di Pemda Kota Bogor.
    - ZAMP. (Zona Air Minum Prima) di Perumahan Pakuan Tajur (sebagai *pilot project*).
  - **Pelayanan Non Teknis**

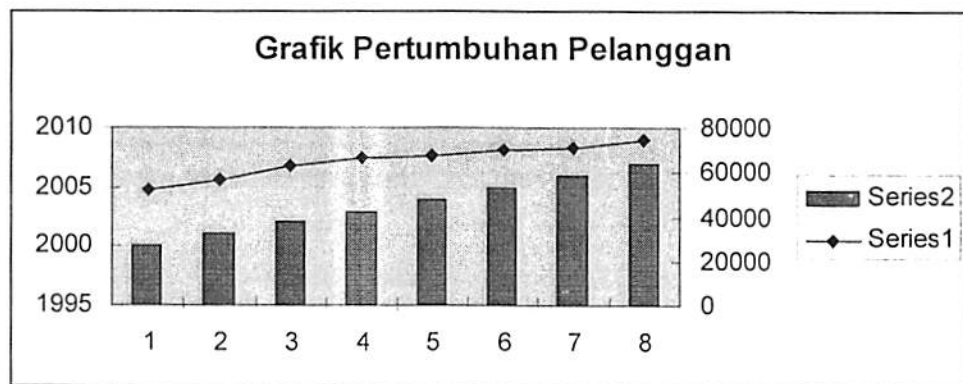
Tirta Pakuan Kota Bogor menyediakan loket-loket pembayaran (*payment point*) yang tersebar di Kota Bogor dengan lokasi yang strategis dan mudah dijangkau.

Lokasi Loker	Alamat Loker
KANTOR PDAM TIRTA PAKUAN	Jl. Siliwangi No.121
BANK JABAR	Jl. Kapten Muslihat No. 11-13 Jl. Raya Tajur (Samping Megaswara)
BANK BNI	Jl. Ir. H. Juanda No. 52
BANK MANDIRI	Jl. Kapten Muslihat No. 17
BANK LIPPO	Jl. Surya Kencana No. 196 A
BANK NISP	Jl. KH. Sholeh Iskandar/Jl. baru
KOPPURNA BANK	Jl. Pandawa Raya, Ruko A2/18
BANK BTPN	Jl. Raya Padjajaran No. 63
BANK PANIN	Jl. Pakuan No. 14
KOPERASI TIRTA SANITA	Jl. Pahlawan No. 115 A Bondongan Gg. Pesantren No 2 Cimanggu Jl. Siliwangi No 121 Jl. Mawar, Gg Menteng No. 12
BANK BTN	Jl. Pengadilan No. 13-15 Jl. Raya Padjajaran No. 2 Warung Jambu
KPRI BERIMAN	Jl. Kebon Pedes No. 38

- **Pelanggan**

Pelanggan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor adalah pelanggan sosial umum (rumah ibadah, tangki air, dan hidran umum), pelanggan sosial khusus (panti asuhan, sekolah negeri, yayasan sosial), pelanggan rumah tangga, pelanggan instansi pemerintah, dan pelanggan niaga kecil dan niaga besar.

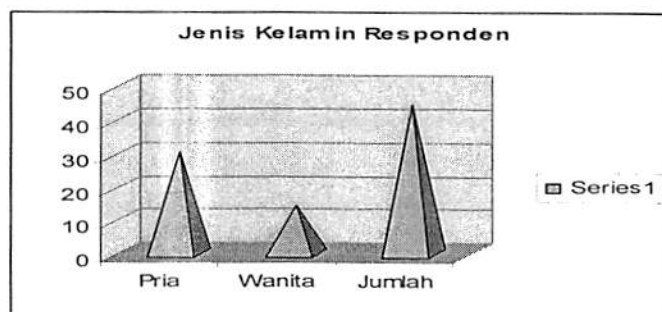
Tabel 6.  
Pertumbuhan jumlah pelanggan dari Tahun 2000 sampai dengan 2008



#### 4.1.4. Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

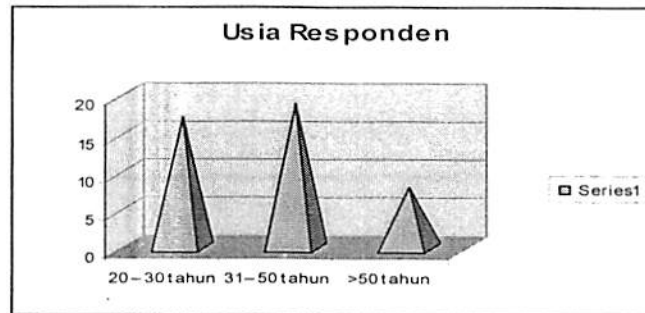
Profil responden pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor adalah sebagai berikut :

Tabel 7.  
Grafik Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan Jenis Kelamin



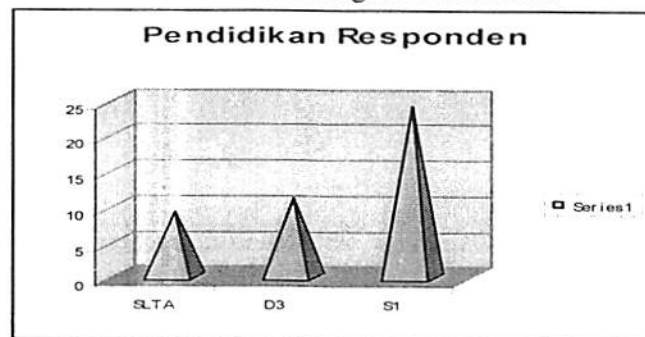
Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa jenis kelamin responden rata-rata adalah pria yaitu 30 orang atau 68,2%.

Tabel 8.  
Grafik Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan Usia



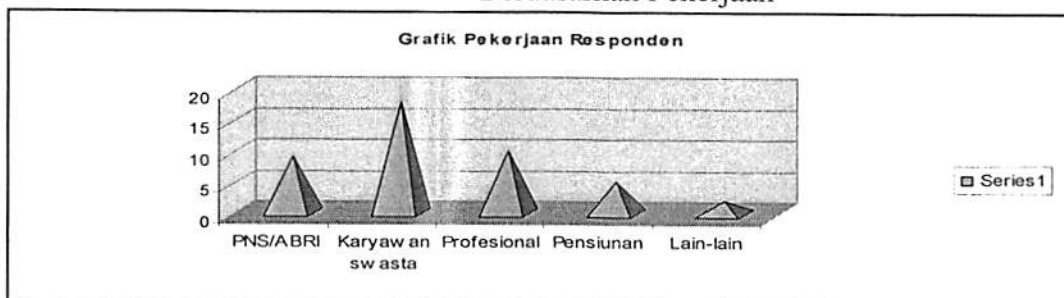
Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat usia responden rata-rata berkisar antara 31 – 50 tahun yaitu 19 orang atau 43,2%.

Tabel 9.  
Grafik Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan Tingkat Pendidikan



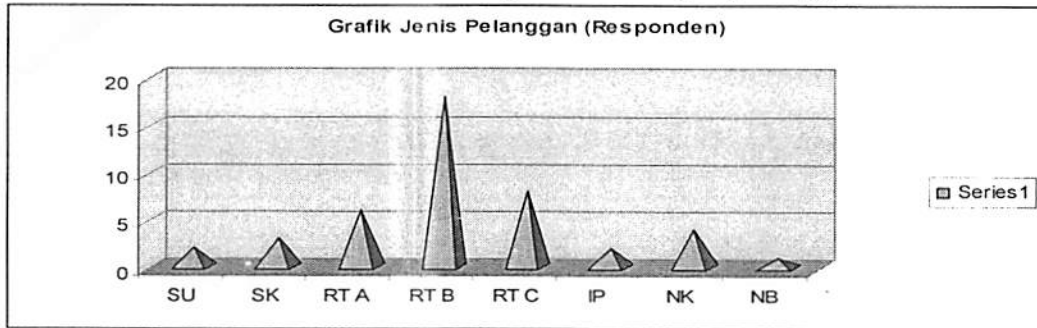
Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden rata-rata adalah S1 sebanyak 24 orang atau 54,5%.

Tabel 10.  
Grafik Profil Responden pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan Pekerjaan



Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa jenis pekerjaan responden rata-rata adalah karyawan swasta sebanyak 18 orang atau 40,9%.

Tabel 11.  
Grafik Profil Responden Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Berdasarkan jenis sambungan pelanggan



Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa jenis sambungan pelanggan responden rata-rata adalah jenis rumah tangga B sebanyak 18 orang atau 40,9 %.

#### 4.2. Pembahasan

Umumnya, suatu unit bisnis harus memantau kekuatan lingkungan makro ( demografi, ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan social-budaya ) dan pelaku lingkungan mikro utama ( pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok ) yang mempengaruhi kemampuannya memperoleh laba. Unit bisnis harus memiliki system intelejen pemasaran untuk mengikuti kecenderungan dan perkembangan, manajemen perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ditimbulkannya. Tujuan utama pengamatan lingkungan adalah untuk melihat peluang-peluang baru pemasaran.

Evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman disebut *analisis SWOT* .

## **Analisis SWOT Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

### **Kekuatan**

1. Adanya pertambahan jumlah penduduk kota bogor yang diiringi dengan pertumbuhan hunian. Berdasarkan data BPS tahun 2007, jumlah penduduk kota bogor mencapai 879.138 jiwa dengan tingkat pertumbuhan sebesar 2,81 % atau setara dengan 1.028,1 jiwa;
2. PT PDAM Tirta Pakuan merupakan produsen dan pemasok tunggal kebutuhan air bersih dengan sisten jaringan di wilayah Kota Bogor;
3. Adanya permintaan kebutuhan air bersih siap minum oleh pelanggan atau masyarakat Kota Bogor;
4. Tingginya permintaan masyarakat Kota Bogor untuk menjadi pelanggan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, hal ini bisa dilihat dari jumlah sambungan baru tahun 2007 sebesar 2.062 SL dan jumlah tersebut melebihi target yang sebesar 1.500 SL;
5. Adanya dukungan dari pemerintah daerah Kota Bogor, pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat, serta pemerintah pusat, masing-masing melalui : Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007, Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 4 Tahun 2004;
6. Tercapainya kerjasama bantuan teknologi pengolahan air bersih siap minum dengan pihak Negara Belanda.

### **Kelemahan**

1. Tingkat kehilangan air tahun 2007 sebesar 12.346.303 meter kubik atau 33,35 % dari distribusi, terjadi kenaikan sebesar 13,13 % dibandingkan dengan kehilangan air secara kubikasi tahun sebelumnya;

2. Masih banyaknya usia pipa yang sudah tua, seperti pipa dari zaman belanda tahun 1918, zaman Colombo Plan tahun 1975;
3. Pelaksanaan buka tutup (giliran pengaliran) di beberapa wilayah sebagai upaya pemerataan pendistribusian air karena supply dan demand sudah tidak sebanding;
4. Pekerjaan pihak ketiga yang menyebabkan kebocoran pipa (diantaranya proyek Under Pass di jalan Sholeh Iskandar);
5. Kebocoran fisik pada pipa distribusi dan pipa dinas;
6. Topografi kota bogor;
7. Rumitnya birokrasi pada pemda Kota Bogor yang menghambat kemajuan.

#### **Peluang**

1. Adanya dukungan akses permodalan untuk pengembangan usaha dari pihak ketiga yaitu Bank JABAR;
2. Belum terciptanya iklim persaingan usaha pada usaha penjualan air bersih dengan sistim jaringan atau non competitor;
3. Adanya dukungan moril dan materil dari pemerintah daerah Kota Bogor, pemerintah Propinsi Jawa Barat, serta pemerintah pusat melalui DEPKEU dan MENDAGRI;
4. Tngginya permintaan pemasangan baru instalasi air dari masyarakat Kota Bogor;
5. Tersedianya sumber-sumber mata air alami maupun sumber air pengolahan yang cukup;
6. Masih rendahnya biaya pengolahan air.

### **Ancaman**

1. Adanya pengalihan penggunaan sumber air oleh pelaku-pelaku industri dari penggunaan air PDAM ke sumur artesis, seperti tempat pencucian mobil, industri pengolahan material bangunan, restoran, dan lain-lain;
2. Ramainya penjualan air bersih kemasan gallon siap minum yang dilakukan pihak swasta dengan harga yang relatif murah dengan ketersediaan yang lebih terjamin;
3. Tingginya curah hujan di Kota Bogor yang kerap mengakibatkan banjir sehingga pusat pengolahan air menjadi tercemar;
4. Lemahnya kesadaran masyarakat untuk membuang sampah pada tempatnya sehingga sungai tercemar limbah masyarakat dan Industri;
5. Minimnya kesadaran masyarakat Kota Bogor untuk menggunakan air dengan hemat;
6. Ramainya pembukaan hutan oleh masyarakat secara liar di hulu sungai yang mengakibatkan tingkat serapan air menjadi berkurang dan kerap mengakibatkan banjir bandang.

#### **4.2.1. Perubahan Lingkungan SDM yang Terjadi Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

Perubahan lingkungan sumber daya manusia yang terjadi pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor meliputi beberapa bidang yaitu perubahan budaya, perubahan fokus bisnis, dan perubahan metode



kerja. Ketiga hal tersebut merupakan bidang-bidang yang cukup representative terhadap lingkungan sumber daya manusia.

Sebagai perusahaan daerah pemerintah kota bogor yang pendiriannya di inisiasi oleh pemerintah Kota Madya Bogor, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, serta Pemerintah melalui Mendagri dan Menkeu, secara otomatis assetnya dikuasai oleh ketiga Insatansi tersebut, adapun pengelolannya diserahkan kepada pemerintah daerah tempat beroprasinya perusahaan. Dilihat status perusahaan dapat diambil kesimpulan bahwa birokrasi dalam tubuh perusahaan akan berbeda dengan perusahaan yang pengelolaanya oleh swasta. Faktor birokrasi yang rumit akan menyulitkan sebuah perusahaan berkembang kearah yang lebih propesional karna produk-produk kebijakan strategis yang dihasilkan harus mendapat persetujuan dari pemerintah daerah sebagai badan pengawas perusahaan.

PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor merupakan perusahaan monopoli dalam bidang usaha pendistribusian dan penjualan air bersih dengan system jaringan. Oleh karena itu dapat kita ambil satu kesimpulan bahwa masyarakat Kota Bogor sebagai konsumen (pelanggan) sangat tergantung dari satu sumber saja, hal ini akan menyebabkan perusahaan lamban dalam melakukan perubahan lingkungan sumber daya manusia kearah yang lebih propesional. Akan tetapi dalam perjalanannya PT PDAm Tirta Pakuan Kota Bogor tidak mau terpaku pada opini tersebut diatas, perubahan demi perubahan telah dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan simpati

serta kecintaan masyarakat atau pelanggan terhadap perusahaan semakin baik. Berikut adalah langkah-langkah perubahan dalam bidang lingkungan sumber daya manusia yang telah terjadi dan akan dilakukan perusahaan :

1. Adanya perubahan jam kerja karyawan dari sebelumnya jam 07.00 sampai dengan jam 16.00 Wib menjadi jam 07.30 sampai dengan jam 16.30 Wib, hal ini berarti lebih memudahkan pelayanan kepada pelanggan yang hanya memiliki waktu pada sore hari;
2. Sebelumnya, apel pagi hari dilakukan karyawan setiap hari dan sekarang kebijakan tersebut hanya berlaku pada hari senin saja, hal tersebut dapat menyulitkan pelanggan yang akan berhubungan pada pagi hari karna harus menunggu jam apel selesai, namun sekarang hal tersebut menjadi relatif lebih mudah bagi pelanggan;
3. Adanya perubahan model seragam karyawan yang tujuannya menambah kesan profesional dan nyaman dilihat oleh pelanggan;
4. saat ini pelayanan pembayaran tagihan rekening pelanggan dapat dilakukan dengan mudah pada instansi yang ditunjuk oleh PDAM Tirta Pakuan yang tersebar diwilayah Kota Bogor (seperti perbankan, fasilitas ATM, dan lain-lain);

5. Adanya orientasi fokus bisnis baru yaitu jaringan air bersih siap minum dari kran atau yang dikenal dengan istilah ZAMP (Zona Air Minum Prima);
6. Saat ini pelanggan dapat melakukan pengaduan gangguan mealui fasilitas Telepon, Internet, dan atau loket pembayaran rekening yang ditunjuk oleh PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor;
7. PDAM Tirta Pakuan menerapkan sistim jemput bola untuk menjaring pelanggan baru diwilayah pemasangan jaringan baru dengan pemberian diskon biaya pemasangan untuk pelanggan;
8. Birokrasi manajemen lebih mudah dan professional sehingga pelanggan dimudahkan dalam mengurus berbagai hal.

Berikut ini merupakan hasil kuesioner dari responden mengenai variabel perubahan lingkungan sumber daya manusia.

Tabel 12.  
Pendapat responden mengenai "Waktu pelayanan konsumen".

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	22	50,0
Memuaskan	10	22,7
Cukup memuaskan	7	15,9
Kurang memuaskan	4	9,0
Tidak memuaskan	1	2,3
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Respon pelanggan tentang waktu pelayanan konsumen pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sangat tinggi, hal ini dapat

dibuktikan dengan hasil jawaban responden yang menjawab sangat memuaskan sebesar 50 %.

Tabel 13.  
Pendapat responden mengenai "Birokrasi pelayanan saat ini".

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	13	29,5
Memuaskan	19	43,2
Cukup memuaskan	4	9,1
Kurang memuaskan	3	6,8
Tidak memuaskan	5	11,4
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Para pelanggan merasa bahwa birokrasi pelayanan saat ini baik sekali. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang menjawab sangat memuaskan sebesar 29,5 % dan menjawab memuaskan sebesar 43,2 %. Artinya untuk ukuran sebuah perusahaan milik pemerintah daerah indeks tersebut sangat baik

Tabel 14.  
Pendapat responden mengenai "Komunikasi petugas dengan konsumen".

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	4	9,1
Memuaskan	12	27,3
Cukup memuaskan	18	40,9
Kurang memuaskan	4	9,1
Tidak memuaskan	6	13,6
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Komunikasi petugas PDAM Tirta Pakuan dengan pelanggan cukup intensif. Hal ini dapat dibuktikan dengan distribusi jawaban

responden mengenai komunikasi petugas dengan pelanggan yaitu 27,3 % menjawab memuaskan dan 40,9 % menjawab cukup memuaskan.

Tabel 15.  
Pendapat responden mengenai “Informasi tentang produk baru yaitu Zona Air Minum Prima (ZAMP)”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	2	4,5
Memuaskan	4	9,1
Cukup memuaskan	2	4,5
Kurang memuaskan	19	43,2
Tidak memuaskan	17	38,6
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Minimnya sosialisasi tentang produk baru Zona Air Minum Prima menyebabkan pelanggan tidak memahami hal tersebut, hal ini dapat dilihat dari iklan promosi di media masa sangat minim, akan tetapi hal tersebut dilakukan oleh PDAM Tirta Pakuan Pakuan Kota Bogor karna produk tersebut belum bisa dinikmati oleh semua pelanggan di Kota Bogor, produk tersebut baru efektif hanya dibeberapa insatansi saja atau masih dalam tahap uji coba. Adapun jawaban dari responden terkait hal tersebut adalah kurang memuaskan sebesar 43,2 % dan tidak memuaskan sebesar 38,6 %.

Tabel 16.  
Pendapat responden mengenai “Pelayanan penyambungan baru”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	1	2,3
Memuaskan	2	4,5
Cukup memuaskan	20	45,5
Kurang memuaskan	18	40,1
Tidak memuaskan	3	6,8
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Masih tingginya biaya penyambungan baru yaitu sekitar Rp. 1.200.000,- untuk pemasangan melalui pengurusan perseorangan atau tidak melalui metode kolektif berpengaruh terhadap peningkatan jumlah pelanggan baru, apalagi dalam kondisi krisis saat ini. Hal ini dapat dilihat dari respon konsumen melalui jawaban dalam kuesioner yang didominasi oleh cukup memuaskan sebesar 45,5 % dan kurang memuaskan sebesar 40,1 %.

Tabel 17.

Pendapat responden mengenai “Biaya Pelayanan lain (balik nama, ganti meter, tera meter, dan lain-lain)”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	1	2,3
Memuaskan	5	11,4
Cukup memuaskan	25	56,8
Kurang memuaskan	10	22,7
Tidak memuaskan	3	6,8
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Para pelanggan merasa kurang nyaman dengan biaya pelayanan lain yang diberlakukan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden yaitu 56,8 % menjawab cukup memuaskan.

Tabel 18.

Pendapat responden mengenai “Pelayanan dalam pembayaran rekening pada mitra PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	7	15,9
Memuaskan	26	59,1
Cukup memuaskan	9	20,5
Kurang memuaskan	1	2,3
Tidak memuaskan	1	2,3
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Kemudahan dalam pembayaran rekening dewasa ini membuat indeks kepuasan konsumen memiliki rating tertinggi dalam bidang pelayanan sepanjang sejarah PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, antrian-pun tidak terlihat diloket-loket pembayaran. Langkah perubahan ini adalah strategi yang sangat baik sehingga keluhan dari pelanggan dalam bidang pelayanan ini menjadi sangat minim. Inilah salah satu bentuk kepedulian perusahaan terhadap konsumen. Analisa tersebut dapat dibuktikan dengan jawaban kuesioner yaitu 59,1 % menjawab memuaskan.

Tabel 19.  
Pendapat responden mengenai “Kemudahan pembayaran rekening pada mitra PDAM”.

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase(%)</b>
Sangat memuaskan	7	15,9
Memuaskan	25	56,8
Cukup memuaskan	12	27,3
Kurang memuaskan		
Tidak memuaskan		
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Kerjasama kemitraan yang dilakukan PDAM dengan instansi lain dalam bidang pembayaran rekening tagihan pelanggan merupakan langkah perubahan yang strategis, perusahaan tidak lagi memikirkan sumber daya manusia yang bertugas melayani bidang tersebut, artinya perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya tersebut untuk lebih focus ke bidang lain yang lebih strategis. Akan tetapi tantangan selanjutnya adalah bagaimana kesiapan sumber daya yang sebelumnya

adalah petugas penjaga loket pembayaran terhadap pekerjaan yang baru. Dari situasi tersebut dapat kita ambil kesimpulan bahwa ada perubahan lingkungan sumber daya manusia yakni dalam hal perubahan cara atau metode kerja pada perusahaan. Pembuktian pendapat tadi dapat kita lihat pada jawaban kuesioner yaitu 56,8 % menjawab memuaskan.

Tabel 20.  
Pendapat responden mengenai "Kualitas pelayanan administrasi".

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	4	9,1
Memuaskan	13	29,5
Cukup memuaskan	17	38,6
Kurang memuaskan	6	13,6
Tidak memuaskan	4	9,1
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Pelayanan administrasi pada perusahaan saat ini cukup baik hal tersebut didukung oleh mekanisme birokrasi yang semakin mudah dan fleksible. Keinginan perusahaan PDAM untuk lebih professional bisa tercermin dalam bidang ini. Pengurusan administrasi pelanggan dibutuhkan pada saat penyambungan baru, perubahan nama pelanggan (balik nama), ganti meter, dan lain-lain. Pada masa sebelumnya pengurusan ini memerlukan waktu yang cukup lama dengan alokasi dana yang tidak sedikit jumlahnya, bahkan ada praktek percaloan yang terjadi di perusahaan, akan tetapi hal ini sudah tidak terjadi lagi. Adapun indeks kepuasan konsumen dapat kita lihat pada hasil jawaban



kuesioner yaitu didominasi oleh jawaban memuaskan dan cukup memuaskan masing-masing 29,5 % dan 38,6 %.

Tabel 21.  
Pendapat responden mengenai “Pengaduan melalui media elektronik”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	1	2,3
Memuaskan	24	54,5
Cukup memuaskan	18	40,9
Kurang memuaskan	1	2,3
Tidak memuaskan		
<b>Jumlah</b>	44	100

Sumber : Hasil olah data

Petugas penjaga loket pembayaran merangkap sebagai petugas yang melayani pengaduan pelanggan, akan tetapi tak jarang petugas tersebut tidak bersedia menerima keluhan dari pelanggan dan memberikan himbauan untuk langsung ke kantor pusat, hal ini menjadi masalah karna pelanggan yang berdomisili dilokasi yang jaraknya jauh dari kantor pusat PDAM. Pengaduan melalui telepon kantor pusat perusahaan juga jarang mendapat respon yang baik. Pada saat ini hal tersebut diatas sudah tidak berlaku lagi, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor melakukan perubahan secara signifikan baik itu lingkungan sumber daya manusia maupun system, hal yang paling mencolok adalah pada bidang perubahan lingkungan sumber daya manusia yaitu sumber daya manusia diganti dengan sumber daya teknologi. Pelayanan pengaduan pelanggan saat ini sangat mudah dan terjamin, beberapa metodenya adalah :

1. Informasi pembayaran rekening tagihan dan pengaduan dapat diakses 24 jam melalui *hoot line: sms center atau call center* (0251) 324 111;
2. Ruang khusus pelayanan keluhan pelanggan (*customer service office/CSO*).

Dari hasil penelitian juga didapatkan informasi dari pelanggan yang berbanding lurus dengan situasi diatas yaitu jawaban kuesioner menunjukkan 54,5 % konsumen menjawab memuaskan.

#### 4.2.2. Kinerja Perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Bogor

Sesuai dengan keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 tanggal 31 Mei tahun 1999 tentang pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah air Minum, tingkat keberhasilan (kinerja) PDAM digolongkan dalam lima tingkat yaitu :

Tabel 22.  
Tingkatan penilaian kinerja Perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

Kinerja	Nilai Kinerja
Baik sekali	Di atas 75
Baik	Di atas 60 s.d 75
Cukup	Di atas 45 s.d 60
Kurang	Di atas 30 s.d 45
Tidak baik	Kurang dari atau sama dengan 30

Sumber : PT PDAM Tirta Pakuan

Nilai kinerja tersebut ditentukan berdasarkan penilaian tiga aspek dengan bobot, indikator dan maksimum nilai masing-masing aspek adalah :

Tabel 23.  
Aspek penilaian kinerja perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

Aspek	Bobot	Indikator	Maksimum Nilai
Keuangan	45	10	60
Operasional	40	10	47
Administrasi	15	10	36
Jumlah	100	30	143

Sumber : PT PDAM Tirta Pakuan

Perhitungan penilaian kinerja PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

Tahun 2007 adalah sebagai berikut :

Tabel 24.  
Perhitungan penilaian kinerja perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

No.	A. ASPEK KEUANGAN	KETERANGAN	
		%	Nilai
1.	Ratio laba terhadap aktiva produktif	18,55	7
2.	Ratio laba terhadap penjualan	19,39	6
3	Ratio aktiva lancar terhadap hutang lancar	1,66	4
4	Ratio hutang jk. Panjang terhadap equity	0,67	4
5	Ratio total aktiva terhadap total hutang	1,93	4
6	Ratio by operasi terhadap pendapatan	0,81	3

	operasional		
7	Ratio laba operasional sebelum penyusutan	1,38	3
8	Ratio aktiva produktif terhadap penjualan air aktiva produktif	1,15	5
9	Jangka waktu penagihan piutang	45,85	5
10	Efektifitas penagihan	92,81	5
	Jumlah nilai yang diperoleh		46
	Nilai Kinerja Keuangan	$46 / 60 \times 45$	34,5

Sumber : PT PDAM Tirta Pakuan

No.	B. ASPEK OPERASIONAL	KETERANGAN	
		%	Nilai
1	Cakupan pelayanan	47,08	3
2	Kualitas air distribusi		3
3	Kontinuitas air		2
4	Produktivitas pemanfaatan instalasi produksi	97,17	4
5	Tingkat kehilangan air	33,46	2
6	Peneraan meter air	23,03	3
7	Kecepatan penyambungan baru		2
8	Kemampuan penanganan pengaduan rata-rata	99,63	2
9	Kemudahan pelayanan		2

10	Rasio karyawan per 1.000 pelanggan	6,59	2
	Jumlah nilai yang diperoleh		27
	Nilai kinerja operasional	$27 : 47 \times 40$	22,98

Sumber : PT PDAM Tirta Pakuan

No.	C. ASPEK ADMINISTRASI	KETERANGAN	
			Nilai
	Rencana jangka panjang	Sebagian dipedomani	3
	Rencana organisasi dan uraian tugas	Dipedomani	4
	Prosedur operasi standar	Dipedomani	4
	Gambar nyata laksana	Dipedomani	4
	Pedoman penilaian kinerja karyawan	Dipedomani	4
	RKAP	Sebagian dipedomani	3
	Tertib laporan internet	Tepat waktu	2
	Tertib laporan eksternal	Tepat waktu	2
	Opini evaluasi auditor independent	Wajar	4
	Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun berakhir	ditindaklanjuti	3
	Jumlah nilai yang diperoleh		33
	Nilai Kinerja Administrasi	$33/36 \times 15$	13,75

Sumber : PT PDAM Tirta Pakuan

Nilai kinerja PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun Buku 2007, adalah 71, 98 sehingga masuk dalam kategori tingkat kinerja “BAIK” dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 25.  
Hasil penilaian kinerja perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

ASPEK	Keterangan	
		Nilai
A. Keuangan	46/60x45	34,5
B. Operasional	27/47x40	22,98
C. Administrasi	33/36x15	13,75
<b>Jumlah</b>		<b>71,23</b>

Sumber : PT PDAM Tirta Pakuan

Berikut ini merupakan hasil kuesioner dari responden mengenai variabel kinerja perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor :

Tabel 26.  
Pendapat responden mengenai "Pelayanan PDAM terhadap pelanggan secara umum".

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	1	2,3
Memuaskan	24	54,5
Cukup memuaskan	19	43,2
Kurang memuaskan		
Tidak memuaskan		
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Para pelanggan merasa bahwa pelayanan PDAM secara umum sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan memuaskan sebesar 54,5 %.

Tabel 27.

Pendapat responden mengenai “Respon terhadap keluhan/pengaduan pelanggan”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	5	11,4
Memuaskan	21	47,7
Cukup memuaskan	14	31,8
Kurang memuaskan	3	6,8
Tidak memuaskan	1	2,3
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Para pelanggan mendapatkan pelayanan dalam keluhan atau pengaduan secara cepat dan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan memuaskan sebesar 47,7 %.

Tabel 28.

Pendapat responden mengenai “Kenyamanan di lingkungan PDAM (parker, ruang tunggu, dan lain-lain)”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	11	25
Memuaskan	24	54,5
Cukup memuaskan	9	20,5
Kurang memuaskan		
Tidak memuaskan		
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Fasilitas umum yang diperuntukkan bagi pelanggan di lingkungan kantor PDAM sangat baik, perbaikan-perbaikan fasilitas yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan sangat diperhatikan, hal ini dapat di rasakan dari mulai masuk gerbang kantor. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang menyatakan sangat memuaskan 25 % dan memuaskan sebesar 54,5 %.

Tabel 29.  
Pendapat responden mengenai “Kualitas air (warna, bau, rasa, endapan) dan aliran”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan		
Memuaskan	6	13,6
Cukup memuaskan	14	31,8
Kurang memuaskan	20	45,5
Tidak memuaskan	4	9,1
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Tingginya curah hujan di Kota Bogor dan di hulu sungai kerap menimbulkan banjir banding, hal ini cukup menyulitkan pihak PDAM karna Reservoir menjadi terkontaminasi, sumber-sumber mata air alami menjadi keruh dan mengandung Lumpur. Situasi tersebut menyebabkan kualitas air yang didistribusikan kepada pelanggan menjadi kurang baik. Berbeda pada musim kemarau, kualitas air yang didistribusikan kepada pelanggan lebih jernih dan tidak mengandung bau tidak enak, dan rata-rata penggunaan air menjadi tinggi. Kekecawaan pelanggan tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban kuesioner yang menyatakan kurang memuaskan sebesar 45,5 % dan sebagian menyatakan cukup memuaskan yakni sebesar 31,8 %.

Tabel 30.  
Pendapat responden mengenai “Kualitas material saluran (pipa, standmeter, kran)”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	10	22,7
Memuaskan	22	50
Cukup memuaskan	12	27,3
Kurang memuaskan		
Tidak memuaskan		
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data



Para pelanggan merasa kualitas produk untuk jaringan air cukup memadai. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang memuaskan sebesar 50 %.

Tabel 31.  
Pendapat responden mengenai “Kesigapan petugas ketika menangani kebocoran”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	3	6,8
Memuaskan	24	54,5
Cukup memuaskan	14	31,8
Kurang memuaskan	2	4,5
Tidak memuaskan	1	2,2
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Para pelanggan merasa penanganan kebocoran yang sering terjadi saat ini mengalami kemajuan yang cukup baik, pengadaan peralatan yang memadai sudah dilaksanakan untuk mendukung program pencegahan kehilangan air yang masih tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang memuaskan sebesar 54,5 %.

Tabel 32.  
Pendapat responden mengenai “Kesigapan petugas ketika menangani keluhan pelanggan”.

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	5	11,4
Memuaskan	21	47,7
Cukup memuaskan	15	34,1
Kurang memuaskan	3	6,8
Tidak memuaskan		
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Para pelanggan PDAM sudah merasa diperhatikan ketika menyampaikan pengaduan serta penanganan sudah bisa terlaksana dengan cepat. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang memuaskan sebesar 47,7 %.

Tabel 33.  
Pendapat responden mengenai "Kesesuaian jumlah pemakaian air dengan nilai tagihan".

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan		
Memuaskan	2	4,5
Cukup memuaskan	19	43,2
Kurang memuaskan	19	43,2
Tidak memuaskan	4	9,1
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Pengaduan terhadap ketidaksesuaian penggunaan air dengan jumlah yang ditagihkan oleh PDAM sering dijumpai setiap periode pembayaran, hal tersebut disebabkan faktor *human error* dimana pencatatan dilakukan masih secara manual. Kondisi tersebut menyebabkan indeks kepercayaan konsumen dalam bidang ini masih terlihat meragukan, hal tersebut dapat dilihat dari jawaban kuesioner yang hasilnya sama antara cukup memuaskan dan kurang memuaskan yaitu sebesar 43,2 %.

Tabel 34.  
Pendapat responden mengenai "Kewajaran biaya dan tarif air untuk mendapatkan pelayanan".

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	2	4,5
Memuaskan	19	43,2

Cukup memuaskan	12	27,3
Kurang memuaskan	9	20,5
Tidak memuaskan	2	4,5
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Para pelanggan merasa pelayanan yang didapat sudah sebanding dengan tariff air yang di bayar. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang memuaskan sebesar 43,2 %.

Tabel 35.

Pendapat responden mengenai "Kesopanan dan keramahan petugas".

Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Sangat memuaskan	2	4,5
Memuaskan	29	65,9
Cukup memuaskan	11	25
Kurang memuaskan	2	4,5
Tidak memuaskan		
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil olah data

Para pelanggan merasa kesopanan dan keramahan petugas yang melayani sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil jawaban responden yang memuaskan sebesar 65,9 %.

#### **4.2.3. Peranan Perubahan Lingkungan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT PDAM Tirta Pakuan kota Bogor.**

Untuk mengetahui peranan perubahan lingkungan SDM terhadap kinerja perusahaan, maka penulis menggunakan analisis korelasi rank spearman ( $r_s$ ) dengan pengolah datanya menggunakan *software Microsoft office excel* dan melakukan perhitungan sendiri koefisien

determnasi. Nilai tersebut diperoleh dengan mengolah data kuesioner yang disebarakan kepada responden.

**Tabel 36.**  
**Jawaban Responden Untuk Pertanyaan Variabel Perubahan Lingkungan Sumber Daya Manusia ( X )**

No	Pertanyaan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	4	5	2	4	2	1	3	5	3	34
2	4	3	3	1	3	5	3	4	1	4	31
3	5	4	3	2	5	3	4	3	4	4	37
4	3	5	1	2	3	3	3	4	4	3	31
5	5	4	4	1	2	2	4	5	1	2	30
6	1	5	3	5	3	3	5	4	3	4	36
7	2	4	1	1	1	3	4	4	5	3	28
8	4	5	5	2	3	4	3	4	3	4	37
9	5	4	1	1	2	3	4	5	4	4	33
10	3	5	3	4	2	2	5	4	3	4	35
11	5	3	2	2	3	2	4	3	4	4	32
12	4	4	4	1	3	3	4	4	1	3	31
13	5	5	3	2	3	3	3	4	3	4	35
14	3	4	5	1	1	2	4	3	4	4	31
15	5	5	4	1	3	4	5	4	4	4	39
16	3	4	3	2	2	3	4	4	3	3	31
17	5	5	1	1	4	3	4	5	2	4	34
18	4	5	4	3	2	3	4	4	3	4	36
19	5	4	3	1	3	4	2	4	3	3	32
20	4	4	5	2	2	3	5	4	1	4	34
21	5	3	4	1	3	3	4	5	2	4	34
22	4	5	3	2	3	3	4	4	3	3	34
23	5	4	3	2	2	4	5	4	4	4	37
24	5	5	4	1	2	1	4	3	5	4	34
25	3	2	3	5	3	3	3	4	3	3	32
26	5	4	1	1	3	2	4	4	4	4	32
27	2	2	4	4	3	3	5	3	2	4	32
28	5	4	3	2	2	3	4	3	3	5	34
29	5	1	2	2	2	2	3	4	3	4	28
30	5	5	4	2	2	3	4	4	2	3	34
31	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	35
32	5	4	1	1	2	2	4	4	3	3	29
33	4	1	4	1	3	3	3	5	2	3	29
34	5	5	2	2	2	3	4	4	4	4	35
35	3	4	3	2	2	4	4	3	5	3	33

36	5	1	4	4	2	2	4	3	3	3	31
37	3	5	3	1	3	3	5	4	3	4	34
38	5	4	3	1	2	3	4	5	4	3	34
39	4	1	3	2	3	1	4	4	3	4	29
40	5	1	4	1	2	3	4	3	3	4	30
41	2	4	3	2	3	3	3	4	4	3	31
42	4	2	3	2	2	2	4	5	4	3	31
43	2	4	2	3	3	3	4	4	2	3	30
44	5	3	4	2	2	1	3	3	4	3	30
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>164</b>	<b>136</b>	<b>87</b>	<b>113</b>	<b>123</b>	<b>169</b>	<b>171</b>	<b>139</b>	<b>157</b>	<b>1439</b>

Tabel 37.

Jawaban Responden Untuk Pertanyaan Variabel Kinerja Perusahaan ( Y )

No	Pertanyaan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	36
2	4	3	5	3	3	4	4	2	2	3	33
3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	37
4	3	3	5	2	4	3	4	3	3	4	34
5	4	4	4	2	3	5	3	3	3	4	35
6	4	2	4	1	4	4	4	2	2	3	30
7	3	3	5	2	5	3	4	2	2	4	33
8	4	3	3	2	4	2	4	3	2	3	30
9	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	33
10	4	3	5	1	4	4	5	2	4	3	35
11	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	36
12	3	5	3	2	5	4	3	2	1	4	32
13	4	4	4	1	4	5	5	3	4	5	39
14	3	4	5	2	3	4	4	3	3	4	35
15	5	4	4	4	5	2	3	2	4	4	37
16	4	2	4	2	4	3	4	3	3	4	33
17	4	4	3	1	3	4	5	2	4	4	34
18	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	34
19	3	4	5	2	5	3	4	1	1	2	30
20	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
21	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	33
22	4	3	4	2	5	1	4	3	2	4	32
23	3	4	4	3	3	4	5	3	4	2	35
24	4	5	4	2	3	5	3	2	2	4	34
25	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	38
26	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	37
27	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	34
28	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	36

29	3	5	4	3	3	4	3	2	5	4	36
30	3	4	4	2	5	4	5	4	4	3	38
31	4	3	5	3	4	3	4	1	2	5	34
32	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	36
33	3	2	4	3	3	4	3	2	4	4	32
34	4	4	3	2	4	3	4	1	5	4	34
35	3	4	4	3	4	3	3	1	4	3	32
36	3	4	3	2	5	4	4	3	2	4	34
37	4	3	4	2	3	4	3	2	4	4	33
38	3	5	5	3	4	4	4	2	4	3	37
39	4	4	4	3	4	3	1	2	2	4	31
40	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	38
41	3	4	4	2	3	3	2	2	4	3	30
42	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	37
43	3	3	4	2	5	4	4	2	3	3	33
44	4	4	3	3	4	3	2	2	4	4	33
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>161</b>	<b>178</b>	<b>110</b>	<b>174</b>	<b>158</b>	<b>159</b>	<b>107</b>	<b>142</b>	<b>163</b>	<b>1510</b>

Berdasarkan data diatas yang terdapat pada tabel 31 dan 32 dapat dilakukan perhitungan dengan menggunakan bantuan *software Microsoft Office excel* dan tabel korelasi rank spearman, hasil sebagai berikut:

**Tabel 38.**  
**Tabel Pembantu untuk analisis korelari rank spearman**

NO Responden	Nilai X	Peringkat	Nilai Y	Peringkat	Di	Di <sup>2</sup>
1	28	1,5	30	2,5	-1	-1
2	28	1,5	30	2,5	-1	-1
3	29	4	30	2,5	-1,5	-2,25
4	29	4	30	2,5	-1,5	-2,25
5	29	4	31	5,5	-1	-1
6	30	7,5	31	5,5	2	4
7	30	7,5	32	8	-0,5	-0,25
8	30	7,5	32	8	-0,5	-0,25
9	30	7,5	32	8	-0,5	-0,25
10	31	15	33	13,5	1,5	2,25
11	31	15	33	13,5	1,5	2,25
12	31	15	33	13,5	1,5	2,25
13	31	15	33	13,5	1,5	2,25
14	31	15	33	13,5	1,5	2,25
15	31	15	33	13,5	1,5	2,25

16	31	15	33	13,5	1,5	2,25
17	31	15	33	13,5	1,5	2,25
18	31	15	34	21,5	-1,5	-2,25
19	31	15	34	21,5	-1,5	-2,25
20	31	15	34	21,5	-1,5	-2,25
21	32	21,5	34	21,5	-1,5	-2,25
22	32	21,5	34	21,5	-1,5	-2,25
23	33	23,5	34	21,5	2	4
24	33	23,5	34	21,5	2	4
25	34	29,5	34	21,5	8	64
26	34	29,5	35	27,5	2	4
27	34	29,5	35	27,5	2	4
28	34	29,5	35	27,5	2	4
29	34	29,5	35	27,5	2	4
30	34	29,5	36	32	-2,5	-6,25
31	34	29,5	36	32	-2,5	-6,25
32	34	29,5	36	32	-2,5	-6,25
33	34	29,5	36	32	-2,5	-6,25
34	34	29,5	36	32	-2,5	-6,25
35	35	36,5	37	37,5	-1	-1
36	35	36,5	37	37,5	-1	-1
37	35	36,5	37	37,5	-1	-1
38	35	36,5	37	37,5	-1	-1
39	36	39,5	37	37,5	2	4
40	36	39,5	37	37,5	2	4
41	37	42	38	41	1	1
42	37	42	39	43	1	1
43	37	42	39	43	1	1
44	39	44	39	43	1	1
$\Sigma$	1436		1511			63,25

Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel X dan Y pada

lampiran maka koefisien korelasi  $r_s$  dapat dihitung sebagai berikut :

Diketahui :  $\Sigma x = 1436$

$\Sigma y = 1511$

$n = 44$

$\Sigma di^2 = 63,25$

$$\begin{aligned} \text{maka} \quad : \quad r_s &= 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)} \\ r_s &= 1 - \frac{6 \times 63,25^2}{44(44^2 - 1)} \\ r_s &= 1 - \frac{24003,375}{85140} \\ r_s &= 1 - 0,2819 \\ r_s &= 0,7181 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan Rank Spearman di atas yaitu  $r_s = 0,7181$  maka , berarti hubungan antara variabel X dan Y kuat dan positif. Artinya semakin baik perubahan lingkungan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan maka semakin tinggi tingkat kinerjanya.

### Koefisien Determinasi

Untuk melihat berapa persen besarnya variabel perubahan lingkungan sumber daya manusia ( X ) yang mempengaruhi variabel kinerja perusahaan ( Y ), digunakan Koefisien Determinasi dengan rumus :

$$Kd = r_s^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,7181^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,5157 \times 100\%$$

$$Kd = 51,57 \%$$

Jadi dengan nilai determinasi sebesar 51,57 % menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh perubahan lingkungan sumber daya manusia sebesar 51,57%, sedangkan sisanya 48,43% dipengaruhi oleh faktor- faktor lain.



### Uji Hipotesis

Tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah ada hubungan nyata antara variabel pada tingkat signifikansi tertentu sebagai berikut :

Ho:  $r_s = 0$  ; Perubahan lingkungan sumber daya manusia tidak mempunyai peranan nyata terhadap kinerja perusahaan.

Hi:  $r_s \neq 0$  ; Perubahan lingkungan sumber daya manusia mempunyai peranan nyata terhadap kinerja perusahaan.

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

$$t = 0,7181 \sqrt{\frac{44-2}{1-0,7181^2}}$$

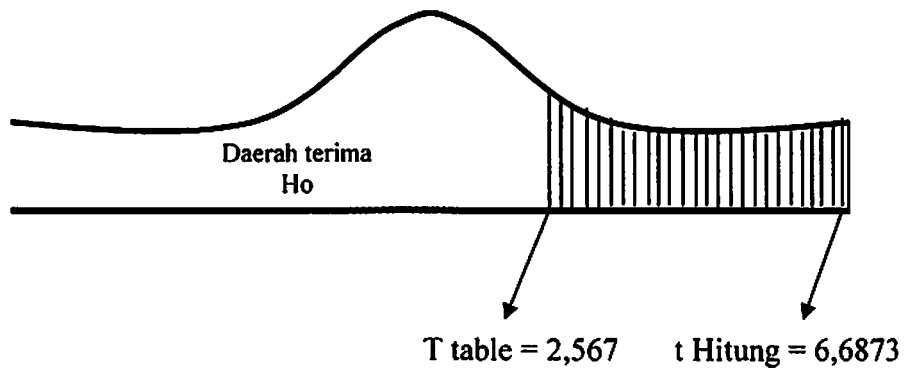
$$t = 0,7181 \times 9,3125$$

$$t = 6,6873$$

Setelah diperoleh nilai ( $t$ ) hitung diperoleh, kemudian dibandingkan dengan ( $t$ ) tabel pada tahap signifikan 5 % ( 0,05 ) dengan *degree of freedom* ( df )  $n-2 = 42$ , maka  $t$  tabel = 2,567

Karena ( $t$ ) hitung (=6,6873) > ( $t$ ) tabel (=2,567) maka tolak Ho dan terima Hi, artinya bahwa terdapat peranan yang nyata dan signifikan antara perubahan lingkungan sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam grafik distribusi  $t$  dibawah ini dengan kriteria :



Gambar 4.  
Gambar Distribusi Nilai t

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

##### **5.1.1. Simpulan Umum**

PT PDAM Tirta Pakuan adalah sebuah perusahaan daerah di bidang pelayanan air bersih yang berlokasi di Jalan Siliwangi No. 121 Bogor, Jawa Barat, Indonesia. Yang salah satu tujuannya adalah memenuhi pendistribusian kebutuhan air bersih masyarakat Kota Bogor secara memadai, adil dan merata serta berkesinambungan yang memenuhi persyaratan untuk setiap jenis pemakai.

- a. Adapun ruang lingkup kegiatan perusahaan pada PDAM Tirta Pakuan adalah daerah pelayanan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor meliputi wilayah Kota Bogor melalui sistem gravitasi. Cakupan pelayanan terhadap total penduduk daerah pelayanan sebesar 67, 91%; sedangkan terhadap total penduduk Kota Bogor mencapai 53, 73%. Sebelum perluasan Kota Bogor (Bogor Lama) pelayanan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sudah mencapai 76%, sedangkan jaringan pipa distribusi sudah menjangkau hampir seluruh wilayah Kota Bogor.

##### **5.2.2. Simpulan khusus**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis di PT PDAM Tirta Pakuan dapat disimpulkan secara khusus bahwa:

- a. Perubahan lingkungan sumber daya manusia pada PT PDAM Tirta Pakuan sudah cukup baik ini dapat dibuktikan bahwa tanggapan responden (pelanggan) yang merasa memuaskan dalam perubahan budaya perusahaan yang senantiasa bergerak secara dinamis dengan mengacu kepada budaya professional dan berorientasi kepada harapan pelanggan di Kota Bogor, baik itu dalam hal jam kerja dan pelayanan pengaduan yang dibuka 24 jam, budaya menangani keluhan yang sangat baik, perubahan jam kerja kantor yang lebih fleksible, dan lain-lain. Pada aspek perubahan fokus bisnis perusahaan sudah melakukan beberapa kemajuan yang berarti yang salah satunya adalah pengadaan air bersih siap minum langsung dari kran atau yang dikenal dengan nama Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan menggunakan teknologi tinggi yang di adopsi dari Negara Belanda, hal ini merupakan terobosan yang sangat berarti bagi masyarakat Kota Bogor mengingat kebutuhan air bersih siap minum yang cukup tinggi. Dalam hal perubahan cara kerja perusahaan sudah menggunakan teknologi tinggi dalam bidang system informasi, pelayanan, serta kegiatan perkantoran dimana memudahkan karyawan dalam berkerja dan kemudahan bagi pelanggan dalam berurusan dengan pihak perusahaan.
- b. Kondisi kinerja perusahaan pada PT PDAM Tirta Pakuan saat ini dalam masa pencapaian yang cukup baik, hal ini dapat

dilihat dari tanggapan rasa puas responden terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal mutu pelayanan perusahaan selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi pelanggan, perubahan demi perubahan dilakukan secara bertahap demi tercapainya mutu yang lebih baik lagi. Kualitas produk yang diberikan kepada pelanggan mengalami sedikit hambatan karena faktor demografis Kota Bogor yang mengalami curah hujan yang cukup tinggi sehingga dalam masa tertentu kualitas produk sedikit menurun, akan tetapi perusahaan berusaha mencari solusi dengan memperbaiki pusat-pusat pengolahan air dengan menggunakan teknologi yang lebih baik serta adanya rencana dibangunnya Reservoir baru di beberapa titik untuk menanggulangi masalah pendistribusian produk air bersih. Pelanggan juga merasa puas dengan keandalan manajemen perusahaan saat ini, dimana system birokrasi lebih mudah, manajemen berorientasi pada kepuasan pelanggan, adanya metode jemput bola untuk pemasangan sambungan baru. Kinerja perusahaan pada bidang perilaku etis dan kejujuran berada pada posisi yang paling kurang baik, hal ini disebabkan karena kasus ketidaksesuaian nilai pembayaran dengan jumlah pemakaian air yang kerap dikeluhkan pelanggan, metode pencatatan standmeter air pada pelanggan masih menggunakan metode pencatatan manual dimana faktor kesalahan manusia (*human error*) bisa terjadi.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan mengenai “Peranan Perubahan Lingkungan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor”, maka penulis mencoba memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan PT PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor adalah sebagai berikut:

1. Perubahan budaya perusahaan hendaknya selalu dinamis dan mengedepankan prinsip professional demi tercapainya kenyamanan kerja bagi sumber daya manusia di perusahaan dan terlebih lagi bagi pelanggan.
2. Pengembangan perusahaan dapat dilakukan melalui mengembangkan fokus bisnis yang mampu menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.
3. Meningkatkan jangkuan distribusi air bersih ke seluruh wilayah Kota Bogor dengan pembangunan jaringan-jaringan baru.
4. Perubahan cara kerja hendaknya selalu memperhatikan faktor teknologi yang berkembang saat ini, baik dalam hal pelayanan pelanggan, proses produksi, dan fasilitas perkantoran.
5. Mutu pelayanan harus terus ditingkatkan baik itu dalam hal kualitas maupun kapasitas.

6. Sebagai perusahaan daerah yang kepemilikan sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah, hendaknya perusahaan memperhatikan mengenai masalah perilaku etis dan kejujuran kepada pelanggan, masyarakat umum dalam hal keterbukaan informasi, serta berbagai hal yang berkaitan dengan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Aimsworth, Murray. Smith, Mattle. dan Miller, Ane. 2007. *Managing performance managing people*. PT. Buana Ilmu Populer ( kelompok gramedia ). Jakarta
- Bowin, Robert Bruce., and Don Harvey. 2001. *Human Resources Management : Experiential Approach*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Byars, Iloyd L., and Leslie W. Rue. 2000. *Human Resources Management*, The Mc. Graw Hill Companies., USA.
- Cushway, Barry. *Human Resource Management*. 2001. Kogan Page India, PVT Ltd, New Delhi.
- Hadari Nawawi. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-3, Gama Press, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, cetakan ke-6, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. Revisi, Jakarta: Bumi Aksara
- Iqbal Hasan. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Jusuf Irianto. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan pertama, Insan Cendekia, Jawa Timur.
- J. Supranto. 2001. *Statistik Teori Dan Aplikasi*. Edisi Keenam, Jilid Dua, Jakarta.
- Kadarman & Jusuf Udaya. 1997. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Penerbit PT. Gramedia Pusaka Utama, Jakarta.
- Leopold, Jhon. Harris, Lynette. And Watson, Tony. 1999. *Strategic Human Resourcing, Principles, Perspectives, and Practices*. Financial Times Management, PITMAN Publishing, London.
- Manullang, Marihot AMH. 2004. *Dasar-Dasar Manajemen, Cetakan Ke-17*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Manullang, Marihot AMH. 2005. *Manajemen Personalia*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.



- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Salemba Empat. Jakarta.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel*. 2007. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2002. *Management. Seven Edition*, Prentice Hall. New Jersey.
- Rhenald Kasali. *Change*. 2006. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sjafri Mangkuprawira. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfa Beta, Bandung.
- Suryadi Prawiro Sentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan)*. Edisi Pertama, BDFE, Yogyakarta.
- TB. Sjafri Mangkuprawira. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Wibowo . 2007. *Manajemen kinerja*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wonny Ahmad Ridwan, 2006. Makalah Kuliah, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bogor
- Willy Susilo. 2002. *Audit Sumber Daya Manusia*, PT. Vorgistama Bina Mega, Jakarta.



**PEMERINTAH KOTA BOGOR  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

Jln. Siliwangi No. 121 Bogor 16142 Telp. (0251) 8324111 Fax. 8321575  
e-mail : pdam.pel@pdamkotabogor.go.id web : www.pdamkotabogor.go.id

---

---

**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 074/Ket. 03 -PDAM/2009**

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa mahasiswa  
Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor ;

Nama : Lalu Saiful  
NPM : 021101037  
Jurusan : Manajemen

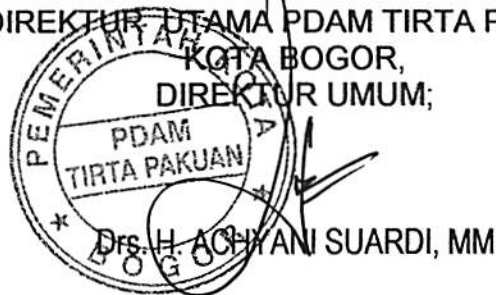
Telah melaksanakan Riset/ Pengambilan Data di PDAM Tirta Pakuan Kota  
Bogor dari tanggal 2 Desember 2008 s.d 12 Januari 2009.

Dengan judul : **Peranan Perubahan Lingkungan SDM Terhadap Kinerja  
Perusahaan.**

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan  
sebagaimana perlunya.

Bogor, 28 Januari 2009

a.n DIREKTUR UTAMA PDAM TIRTA PAKUAN  
KOTA BOGOR,  
DIREKTUR UMUM;



**KAN**  
Komite Akreditasi Nasional

**IONet**  
International Organization of  
Standards

Certified  
ISO : 9001 2000  
Lic No. : QEC24775

## DAFTAR PERTANYAAN / KUESIONER

Bapak/Ibu/Saudara yang terhormat,

Bersama ini saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Jurusan Manajemen, memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini. Adapun maksud dan tujuan dari pengisian kuesioner tersebut adalah untuk mengumpulkan data bagi skripsi yang sedang saya kerjakan.

Pertanyaan sengaja dirancang sesederhana mungkin untuk tidak mengambil waktu Bapak/Ibu/Saudara yang sangat berharga. Pendapat Bapak/Ibu/Saudara akan sangat membantu keberhasilan survey ini sebagai bahan penyusunan skripsi saya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui "PERANAN PERUBAHAN LINGKUNGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR". Karenanya kami mengharapkan anda untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur hingga tuntas, dan kerahasiaan identitas anda terjamin.

Atas perhatian dan partisipasinya kami ucapkan terima kasih.

Bogor, Desember 2008

### I. Data Responden Pelanggan

1. Nama :
2. Alamat :
3. No. Telepon :
4. Umur :
5. Jenis kelamin : a. Laki-laki  
b. Perempuan
6. Pendidikan : a. SD  
b. SMP  
c. SMA  
d. Diploma  
e. S1
7. Pekerjaan : a. PNS/TNI/Polri  
b. Pegawai swasta  
c. Wiraswasta/profesional  
d. Pensiunan  
e. Lain-lain

Mohon lingkarilah angka-angka yang tersedia dengan benar sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara.

## II. Survey Perubahan Lingkungan SDM

No.	Keterangan	SANGAT MEMUSAKAN	MEMUASKAN	CUKUP MEMUASKAN	KURANG MEMUASKAN	TIDAK TAHU
A.	<b>PERUBAHAN BUDAYA</b>					
	1. Waktu pelayanan konsumen	1	2	3	4	5
	2. Birokrasi pelayanan saat ini	1	2	3	4	5
	3. Komunikasi petugas dengan konsumen	1	2	3	4	5
B.	<b>PERUBAHAN FOKUS BISNIS</b>					
	1. Informasi tentang produk baru yaitu Zona Air Minum Prima (ZAMP)	1	2	3	4	5
	2. Pelayanan penyambungan baru	1	2	3	4	5
	3. Biaya pelayanan lain (balik nama, ganti meter, tera meter, dan lain-lain)	1	2	3	4	5
C.	<b>PERUBAHAN CARA KERJA</b>					
	1. Pelayanan dalam pembayaran rekening pada Mitra PDAM	1	2	3	4	5
	2. Kemudahan pembayaran rekening pada Mitra PDAM	1	2	3	4	5
	3. Kualitas pelayanan administrasi	1	2	3	4	5
	4. Pengaduan melalui Internet	1	2	3	4	5

## III. Survey Kinerja Perusahaan

No.	Keterangan	SANGAT MEMUSAKAN	MEMUASKAN	CUKUP MEMUASKAN	KURANG MEMUASKAN	TIDAK TAHU
A.	<b>MUTU PELAYANAN</b>					
	1. Pelayanan PDAM terhadap pelanggan secara umum	1	2	3	4	5
	2. Respon terhadap Pengaduan/keluhan pelanggan	1	2	3	4	5
	3. Kenyamanan di lingkungan PDAM (parker, ruang tunggu, dll)	1	2	3	4	5
B.	<b>KUALITAS PRODUK</b>					
	1. Kualitas Air (warna, bau, rasa, endapan)	1	2	3	4	5
	2. Kualitas material saluran (pipa, standmeter, kran)	1	2	3	4	5
C.	<b>KEANDALAN MANAJEMEN</b>					
	1. Kesigapan petugas ketika menangani kebocoran	1	2	3	4	5
	2. Kesigapan petugas ketika menangani keluhan	1	2	3	4	5
D.	<b>PERILAKU ETIS DAN KEJUJURAN</b>					
	1. Kesesuaian jumlah pemakaian air dengan nilai tagihan	1	2	3	4	5
	2. Kewajaran biaya dan tariff air untuk mendapatkan pelayanan	1	2	3	4	5
	3. Kesopanan dan keramahan petugas	1	2	3	4	5

Bogor, .....Desember 2008

Pelanggan,

(.....)