

Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Kabupaten Manggarai Barat

Aquarius Firman Basri¹⁾, Sapto Pramono²⁾

^{1) 2)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya
Email : firtabasri@gmail.com

ABSTRAK

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang berperan besar dalam penyediaan air bersih. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sistem kinerja di PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat serta untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan kinerja air bersih di PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat dan bagaimana tanggapan masyarakat tentang penyediaan air bersih, menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Informan dalam penelitian ini sebanyak delapan (8) orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, study dokumentasi, dan media review. Hasil temuan penelitian ini menyatakan kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat masih belum melaksanakan dengan baik, karena masih ada terdapat permasalahan yang dimana tanggapan masyarakat terhadap penyediaan air bersih ini belum merata. Pada pegawai teknis masih minimnya alat atau mesin untuk mendeteksi air yang hilang serta dalam perencanaan anggaran untuk melakukan pembesaran jaringan dan perbaikan jaringan. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk melakukan mengajukan anggaran pengadaan alat atau mesin untuk mendeteksi air yang hilang dan memperluas jaringan perpipaan sesuai anggaran yang ditetapkan. Serta jaminan kepada masyarakat untuk mendapatkan air yang stabil dalam kebutuhan sehari-hari.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Air Minum, PERUMDA Wae Mbeliling

Abstract

The Regional Public Company for Drinking Water, Wae Mbeliling, West Manggarai, is a Regional Owned Enterprise that plays a major role in providing clean water. The purpose of this study was to determine the performance system at PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat and to find out what factors influenced the implementation of clean water performance at PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat and how the community responded to the provision of clean water, using descriptive qualitative research methods. There were eight (8) informants in this study. Data collection techniques used in this study are observation, interviews, study documentation, and media review. The findings of this study indicate that the performance of the Wae Mbeliling West Manggarai Public Water Company has not implemented well, because there are still problems where the public's response to the provision of clean water has not been average. For technical employees, there is still a lack of tools or machines to detect lost water as well as in budget planning to carry out network enlargement and network repairs. This study provides recommendations for submitting a budget for the procurement of tools or machines to detect lost water and expand the pipeline network according to the set budget. As well as guarantees for the community to get stable water for their daily needs.

Keywords: Employee Performance, Drinking Water, PERUMDA Wae Mbeliling

A. LATAR BELAKANG

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

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

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

Untuk memuaskan pelanggan atau masyarakat yang membutuhkan air bersih, perusahaan harus mengharapkan kinerja yang baik supaya dapat memastikan bahwa sasaran perusahaan telah mencapai tujuan secara konsisten bagi masyarakat. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga memerlukan kinerja perusahaan

yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang bagus kepada publik atau masyarakat yang membutuhkannya. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, tergantung pada keberhasilan individu perusahaan itu sendiri dalam menjalankan tugasnya. Berbagai masalah pasti akan ditemukan bagi para pekerja di dalam individu perusahaan, sehingga dari itu untuk bisa bekerja dengan baik, kinerja pegawai harus konsisten dalam melaksanakan tugasnya supaya mampu diterima dengan baik oleh masyarakat yang membutuhkan. Karena kinerja merupakan hasil akhir dari seorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Wae Mbeliling Manggarai Barat merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berperan besar dalam penyediaan air yang bersih. Sebagai salah satu perusahaan yang berorientasi pada keuntungan dan merupakan perusahaan yang bergerak di sektor pelayanan publik. maka karyawan dituntut untuk selalu melakukan bekerja dengan cepat, efektif, dan efisien.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja per seorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh Rue dan Byas, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja menurut Interplan dalam Pasolong, Harbani (2017:203), adalah berkaitan dengan operasi,

aktifitas, program, dan misi organisasi. Murphy dan Cleveland, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Ndraha, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan Widodo, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil yang seperti yang diharapkan. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep kinerja yang dikemukakan oleh LAN-RI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja, suatu kinerja organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

Gibson, dalam Pasolong, Harbani (2017:203), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Keban, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian tujuan. Sedangkan Timpe, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan prilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pagawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi social organisasi akan senantiasa terjadinya adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya. Mangkunegara, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), mengatakan bahwa

kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawabnya yang diberikan kepadanya. Prawirosentono, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral serta etika. Sinambela *et al*, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), mendefinisikan kinerja pagawai sebagai kemampuan dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Stephen Robins, dalam Pasolong, Harbani (2017:204), bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Definisi Kinerja Organisasi

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

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

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

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

3. Pengembangan Kualitas Proses Pelayanan Publik

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

Dalam mendesain pelayanan dengan orientasi pada kepentingan pelanggan maka *go to the people* menjadi sangat relevan termasuk *plan with the people*

sebagaimana di sarankan oleh Y.C.Yen, dalam Sujardi (2009:45). Telah dikemukakan beberapa strategi peningkatan kualitas pelayanan publik. Pertama adalah melakukan pengembangan kelembagaan organisasi pemerintah. Kedua adalah melalui sikap dan karakter para pelaku birokrasi sebagai identitas baru aparatur pemerintah. Ketiga adalah meredesain proses pelaksanaan kewajiban pemerintah yaitu dengan strategi pelaksanaan pelayanan sebagai berikut:

Sederhanakan Birokrasi (*Cutting Red Tape*)

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

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

Dalam pelaksanaan pelayanan, jangan membuat urusan, mekanisme atau prosedur yang berbelit-belit. Oleh karena itu berikan kemudahan, prosedur yang jelas, dan dapat di pahami oleh pelanggan sehingga pelanggan tidak merasakan kesulitan dalam berhubungan dengan pelaku birokrasi yang

memberikan pelayanan. Ada kemungkinan pelanggan merasa urusan menjadi berbelit-belit karena semata-mata tidak memahami prosedur, mekanisme yang tidak jelas, atau sebaliknya pelaku birokrasi yang membuat urusan menjadi berbelit-belit tidak sesuai dengan yang seharusnya dengan motif tertentu atau kepentingan pribadi. Karena itu pelaku birokrasi harus senantiasa berorientasi pada tata kerja yang tidak berbelit-belit atau tidak dinilai berbelit-belit oleh pelanggan. Mekanisme tata kerja atau prosedur pelayanan harus berorientasi pada kepentingan masyarakat, bukan kepentingan birokrasi. Birokrasi yang berbelit-belit dapat diatasi dengan penerapan prinsip kerjasama (*collaboration*) dengan mewujudkan tim kerja yang profesional, misalnya pelayanan melalui satu pintu (*one door service*) atau sistem administrasi satu atap (*samsat*) atau dengan debirokratisasi yaitu menyederhanakan prosedur atau mekanisme (Sujardi, 2009:46).

Mengutamakan Kepentingan Masyarakat (*Putting Customers First*)

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

Namun demikian perlu di sadari pula bahwa pemenuhan kebutuhan masyarakat tidak dapat di lakukan sendiri oleh pemerintah, perlu adanya peran serta masyarakat sebagai wujud partisipasi sosial. Partisipasi masyarakat harus dibangun, karena itu birokrasi pemerintah harus pula menjadi motivator atau pendorong tumbuhnya partisipasi tersebut. Dalam hubungan ini perlu pemberdayaan masyarakat dalam arti “*energizing*” sehingga

dapat menumbuhkembangkan kemampuan sebagai masyarakat madani, berikan kemudahan, kesempatan maupun kemampuan kepada masyarakat secara obyektif untuk melayani sendiri kebutuhannya. Perencanaan pembangunan sejauh mungkin menerapkan prinsip *bottom up planning* tidak sentralistik begitu pula pelaksanaannya sejauh mungkin memanfaatkan potensi masyarakat. (Surjadi, 2009:46).

Pemanfaatan dan Pemberdayaan Bawahan (*Empowering and Energizing Employees to Get Results*)

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

Kembali ke Fungsi Dasar Pemerintah (*Getting Back to Basic*)

Fungsi dasar pemerintah yang terpenting adalah mengayomi dan melayani masyarakat termasuk menjamin tercapainya kesejahteraan umum masyarakat yang berarti kesejahteraan di segala bidang kehidupan masyarakat. Pemerintah bukan hadir hanya untuk memerintah, menindas, ataupun memeras. Pelaku birokrasi pada dasarnya yang melayani masyarakat bukan sebaliknya minta dilayani. Peran birokrasi pemerintah sebagai pelayanan masyarakat sekaligus pendorong bertumbuh kembangnya partisipasi masyarakat dalam dalam memenuhi kebutuhannya, mengingat tidak

mungkin dapat dipenuhi sendiri oleh birokrasi pemerintah.

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

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

Di samping itu aparatur pemerintah perlu memahami bahwa eksistensi suatu lembaga pelayanan (pemerintah) ditentukan oleh pelanggannya (seluruh rakyat). Dalam hal ini motto di dunia bisnis yang menyatakan “*it’s not your boss, who pays your cheque, it’s your customers*” menjadi relevan juga ditanamkan kepada *mind set* setiap aparatur birokrasi pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima. (Surjadi, 2009:47). Strategi pengembangan proses, diantaranya:

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

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

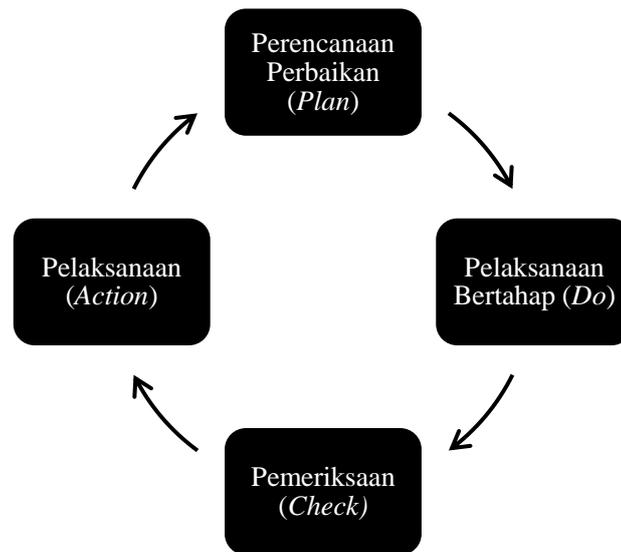
Konsep kepuasan pelanggan menurut Tjipotono, dalam Surjadi (2009:49) yaitu titik pertemuan antara tujuan organisasi (pemberi layanan) kebutuhan dan keinginan pelanggan (penerima layanan). Tujuan organisasi menghasilkan produk sesuai dengan nilai produk bagi pelanggan, sedangkan kebutuhan dan keinginan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

4. Aktualisasi Perbaikan Kualitas Layanan

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

Upaya peningkatan kualitas pelayanan dilakukan dengan mengikuti siklus deming yang dinamakan siklus *plan, do, check, dan action* (PDCA) dari Dr. W. Edwards Deming, dalam Surjadi (2009:55) yang meliputi tahapan perencanaan (*plan*), tahapan pelaksanaan bertahap (*do*), tahapan pemeriksaan (*check*), dan tahapan pelaksanaan (*action*). Tahapan tersebut membentuk suatu siklus sebagaimana gambar berikut:

Gambar 1. Siklus Deming (Siklus PDCA)



Sumber: Dr. W. Edwards Deming dalam Surjadi (2009:55)

a) Tahapan Perencanaan (Plan)

Dalam tahap ini dilakukan hal-hal pokok, diantaranya identifikasi peluang dilakukannya perbaikan, dokumentasi proses saat ini, menciptakan visi proses yang perlu diperbaiki, dan menentukan jangkuan usaha perbaikan.

b) Tahapan Pelaksanaan Pemerintahan (Do)

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

c) Tahapan Pemeriksaan (Check)

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

d) Tahap Pelaksanaan (Action)

Tahap ini merupakan pelaksanaan rencana secara penuh setelah dilakukan penyesuaian berdasarkan komponen *check* (pemeriksaan). Langkah selanjutnya adalah mengulang siklus untuk rencana

perbaikan selanjutnya secara berkesinambungan (Surjadi, 2009:56).

Perbaikan kualitas pelayanan dimaksudkan sebagai upaya memuaskan pelanggan yang pada dasarnya berkembang dari waktu ke waktu, sehingga upaya perbaikan harus pula dilakukan secara berkesinambungan. Sebagaimana dikatakan oleh Davidow *et al*, dalam Surjadi (2009:57), bahwa pelayanan merupakan usaha apa saja yang mempertinggi kepuasan pelanggan (*whatever enhances customer satisfaction*). Perlu diperhatikan pula bahwa esensi kepuasan pelanggan pada dasarnya adalah perlu adanya keefektivan dari system organisasi yang mampu membantu pelanggan memenuhi kebutuhan secara optimal. Dalam hubungan ini Milind M. Lele *et al*, dalam Surjadi (2009:57) menyatakan bahwa memuaskan pelanggan adalah pertahanan yang paling baik untuk melawan pesaing.

Pendekatan baru yang dikembangkan untuk pertama kalinya di Inggris pada zaman pemerintahan Perdana Menteri Margareth Thatcher, dalam Surjadi (2009:57), yaitu yang dikenal dengan *citizen's charter* untuk menjamin kualitas pelayanan benar-benar

diimplementasikan secara konsisten. *Clitizen's charter* merupakan dokumen yang membuat visi, misi organisasi penyelenggara pelayanan, termasuk visi dan misi pelayanan organisai tersebut, hak-hak dan kewajiban baik bagi penyedia layanan (*providers*) maupun pengguna layanan (*customers*), jenis pelayanan, mekanisme pelayanan maupun mekanisme penyampaian keluhan, termasuk sanksi-sanksi atas pelanggan wajib tersebut. Dokumen diartikan sebagai pernyataan komitmen secara tertulis yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan. Dalam perkembangan selanjutnya *clitizen's charter* disebut juga dengan *customers* atau *clien's charter* di Indonesia diterjemahkan menjadi “kontrak layanan” atau “piagam pelayanan” (Ratminto, *et al* dalam Surjadi (2009:57)).

5. Kinerja Karyawan

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

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars, dalam Indrasari, Meithiana (2017:50) bahwa kinerja

merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian dalam Indrasari, Meithiana (2017:50) mengungkap bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang di antaranya adalah sifat yang agresif, kreativitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

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

tinggi pula kinerjanya. Jadi dengan demikian apabila konsep ini diterapkan di lingkungan akademik dapat dikatakan bahwa kinerja itu merupakan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang dosen, yaitu kemampuan mengaplikasikan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi.

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

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

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

Dimensi Kinerja Karyawan

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

a) Identification (Identifikasi)

Yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *job analysis*. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.

b) Measurement (Pengukuran)

Merupakan bagian tengah dari system penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *exellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari

1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.

c) **Management (Manajemen)**

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

Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Berbagai identifikasi telah dianalisis oleh Maurice, dalam Indrasari, Meithiana (2017:52), sebagai faktor penyebab kinerja seseorang yang merupakan sesuatu yang fundamental bagi proses pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam proses strategi perbaikan kinerja staf. Dalam bagian ini akan diungkap tabel analisis yang diungkap oleh Maurice berkenaan dengan atribut penyebab kinerja menurun atau meningkat. Para ahli menyimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan variabel kinerja individu. Gibson, dalam Indrasari, Meithiana (2017:53), misalnya mengemukakan bahwa model teori kinerja dapat dijelaskan melalui sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku seseorang. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan kondisi geografis mereka. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama dan pokok yang mempengaruhi secara langsung kondisi perilaku dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai efek yang tidak langsung terhadap pola perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Dalam kerangka pemikiran ini Gibson, *et al* dalam Indrasari, Meithiana (2017:53), kemudian memperdalam dengan

memasukkan variabel psikologis yang dianggapnya sebagai suatu variabel yang agak sulit diintervensi secara riil. Variabel ini menurut Gibson, dalam Indrasari, Meithiana (2017:53) adalah sesuatu yang banyak dipengaruhi oleh faktor keluarga, pengalaman kerja dan demografis. Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at, dalam Indrasari, Meithiana (2017:53) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dan faktor situasi kerja.

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

Pengukuran Kinerja Karyawan

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

a) Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau

- memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b) Produktifitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
 - c) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
 - d) Efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
 - e) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan gursa menghindari hasil yang merugikan.
 - f) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.
 - g) Tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

Tiga diantaranya yang dibahas dalam buku ini dipaparkan sebagai berikut:

- a) Kualitas kerja, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah sebagai berikut: karyawan memiliki kecermatan atau ketelitian pekerjaannya, karyawan mematuhi prosedur operasional sesuai ketentuan organisasi, serta karyawan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani.
- b) Produktivitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. Pengukuran produktivitas adalah sebagai berikut: karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja yang diberikan sesuai target yang diberikan oleh organisasi, karyawan menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan organisasi ini.
- c) Tanggungjawab, yaitu tanggungjawab karyawan terhadap organisasinya. Pengukuran tanggungjawab adalah sebagai berikut: karyawan mampu hadir

secara rutin dan tepat waktu di organisasi, karyawan mampu mengikuti instruksi-instruksi yang diberikan oleh organisasi ini, serta karyawan mampu menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan. (Meithiana Indrasari (2017:56).

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal* disingkat PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, dalam Indrasari, Meithiana 2017:56). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong dalam Indrasari, Meithiana (1998) adalah sebagai berikut:

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

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

- a) Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas, dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
- b) Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
- c) Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

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

- a) Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh: anggaran operasi, target produksi tertentu, dan sebagainya.
- b) Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam

kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, dalam Indrasari, Meithiana (2017:57)). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manager dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manager dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

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

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

Dengan demikian dapat disimpulkan konsep kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan. Dari beberapa pendapat di atas, konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja karyawan, yaitu:

- a) Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja,

- kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan, dan kecakapan kerja.
- b) Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
 - c) Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
 - d) Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
 - e) Faktor kehadiran, yaitu melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan kegiatan rutin di kantor.
 - f) Faktor kerjasama, melihat bagaimana karyawan hotel bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

C. METODE

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan alasan karena penelitian ini didasarkan pada data yang dihasilkan dari observasi, wawancara, informan, catatan lapangan, dan dokumen resmi. Yang menjadi tujuan penelitian kualitatif adalah menggambarkan realita empiric dibalik fenomena secara terperinci, mendalam, dan tuntas tentang penyediaan air bersih di Manggarai Barat. Adapun tipe penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif dengan dukungan data kualitatif. Alasan saya sebagai peneliti menggunakan tipe penelitian ini karena peneliti berusaha mengungkapkan suatu fakta atau realitas penerapan penyediaan air bersih di Kabupaten Manggarai Barat dengan memberikan gambaran secara objektif tentang keadaan atau permasalahan yang dihadapi.

2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, menggunakan (a) Observasi; (b) Wawancara; (c) Studi dokumentasi; dan (d) Media *review*.

a) Observasi

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

b) Wawancara

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

c) Studi Dokumentasi

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

d) Media *Review*

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

3. Teknik Analisis Data

Teknis peneliti data ini adalah menggunakan data intreaktif menurut Miles dan Huberman (1992:16). Analisis data ini merupakan proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Menurut Miles dan Huberman (1992:16), analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, diantaranya:

a) Reduksi Data

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

b) Penyajian Data

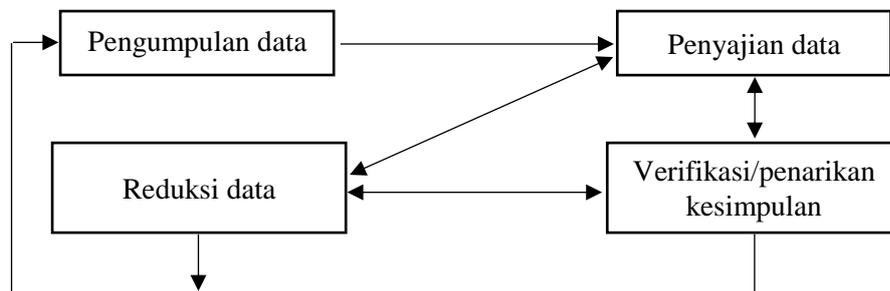
Miles dan Huberman (1992:16) membatasi suatu penyajian sebagai kumpulan informasi tersusun yang

memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

c) Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

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

Gambar 2. Model Analisis Data Interaktif



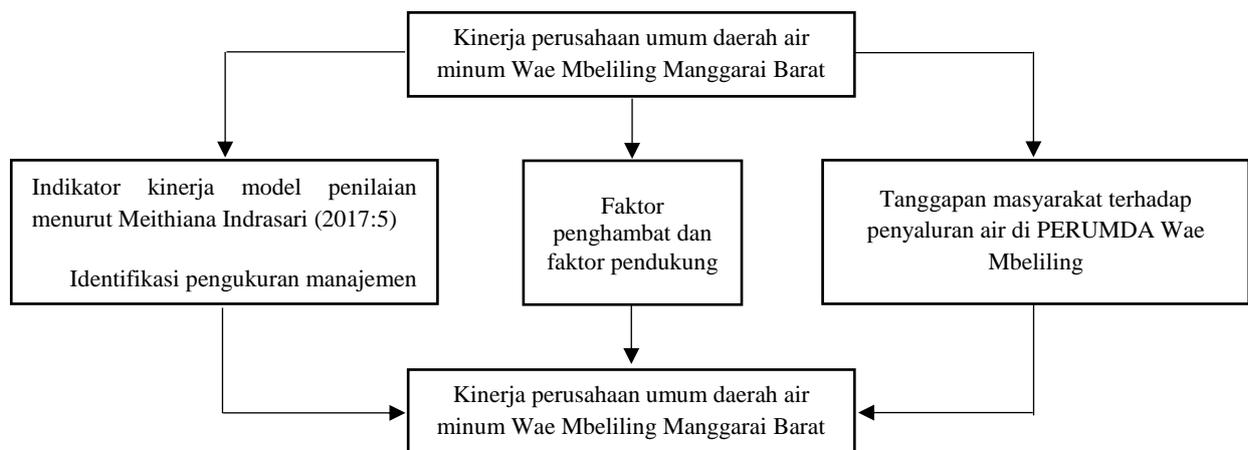
Sumber: Miles dan Huberman (1992:16)

4. Kerangka Berpikir Penelitian

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

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

Gambar 3. Bagan Kerangka Berpikir



Sumber: George R. Terry (2011)

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

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

Tugas pokok PERUMDA melaksanakan penyediaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang memenuhi kualitas, kuantitas dan kontinuitas sesuai standar yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya, yang dimana pelaksanaan pelayanan umum meliputi pemberian jasa yang berkaitan penyediaan air bersih dan penyelenggaraan kemanfaatan umum dalam arti bahwa perusahaan sebagai penunjang bagi segala usaha dari kegiatan masyarakat itu melakukan pemupukan pendapatan dalam arti bahwa perusahaan wajib memperoleh laba guna kelestarian perusahaan dan dalam rangka menunjang pembangunan ekonomi daerah. Total jumlah pelanggan PERUMDA Wae Mbeliling saat ini adalah IKK Labuan Bajo (5.868), IKK Lembor (1.811), IKK Golo Welu (106), IKK Lembor Selatan (215). Jadi total semuanya yaitu 8.000.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya, PERUMDA melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Cakupan Pelayanan

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

- a) SPAM Ibu Kota kabupaten (SPAM Kota Labuhan Bajo melayani wilayah Kecamatan Komodo, yang saat ini sudah mencakup 7 desa atau kelurahan.
- b) SPAM IKK Lembor melayani wilayah Kecamatan Lembor, dengan cakupan pelayanan di 4 desa atau kelurahan.
- c) SPAM IKK Kuwus melayani wilayah Kecamatan Kuwus, dengan cakupan pelayanan di 1 kelurahan.
- d) SPAM IKK Lembor Selatan melayani wilayah Kecamatan Lembor Selatan, dengan cakupan pelayanan di 1 desa.

2. Kebijakan Penanganan Pandemi Covid-19

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

- a) Memberikan keringanan kepada pelanggan berupa penghapusan denda keterlambatan pembayaran rekening air.
- b) Memberikan subsidi pemasangan sambungan bagi masyarakat calon pelanggan baru untuk klasifikasi pelanggan sebagai berikut:
 - 1) Kelompok pelanggan rumah tangga A
 - 2) Kelompok pelanggan rumah tangga B
 - 3) Kelompok pelanggan sosial umum
 - 4) Kelompok pelanggan sosial khusus

3. Identifikasi (*Identification*)

Mengidentifikasi merupakan segala ketentuan yang menjadi area kerja seseorang manajer untuk melakukan uji penelian

prestasi kerja. Yang dimana sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Penilaian harus menganalisis seluruh aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimana akan dilakukan secara menyeluruh terbuka, jujur, dan objektif akan mampu menyampaikan informasi-informasi yang sangat bermanfaat bagi perusahaan. Hasil dari penilaian, akan dilakukan analisa serta dikomunikasikan kembali kepada karyawan yang dinilai agar mengetahui kinerjanya selama ini dan mengetahui kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga akan dilaksanakan secara bertahap, apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja. Penilaian kinerja itu sangatlah penting bagi perusahaan supaya dapat meningkatkan produktivitas karyawan untuk meningkatkan visi dan misi perusahaan atau mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian kinerja termasuk kedalam sumber daya manusia yang komperatif supaya bisa melakukan kunci kesuksesan perusahaan, dengan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan akan selalu berbuat berusaha semaksimal mungkin dalam setiap kegiatan yang diberikan oleh perusahaan.

4. Pengukuran (*Measurement*)

Pengukuran merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk *managerial judgment* prestasi kerja yang menilai hasil baik buruknya pekerjaan. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui perusahaan. Seluruh manajer didalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketentuan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa

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

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

Kinerja Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Manggarai Barat untuk tahun ini (2021) kalau dilihat secara dari internal pekerjaan pegawai PERUMDA Wae Mbeliling sudah dikatakan baik, pegawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada di perusahaan. Serta PERUMDA Wae Mbeliling belum bisa dikatakan memenuhi kebutuhan Masyarakat di Manggarai Barat atau mencapai target, karena masih ada beberapa kendala, misalkan kendala yang ada di eksternal, dimana pelanggan memakai air bersih melebihi batas pemakaiannya apalagi dari PERUMDA Wae Mbeliling belum mempunyai alat untuk deteksi air yang hilang. Tapi dengan adanya pembangunan

Wae Mese II semua kebutuhan atau target akan dipenuhi.

5. Manajemen (*Management*)

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

PERUMDA Wae Mbeliling melakukan penilaian manajemen supaya suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu perusahaan berdasarkan aturan yang ditetapkan, serta menilai perilaku pegawai dalam rangka melaksanakan perannya dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan, bagi PERUMDA Wae Mbeliling manfaat penilaian manajemen kinerja karyawan merupakan terjaminnya operasi perusahaan berjalan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan. PERUMDA Wae Mbeliling melakukan penilaian manajemen kinerja, karena itu dibutuhkan supaya perusahaan dapat melakukan mengevaluasi keterampilan, kekuatan, dan kekurangan karyawan secara akurat supaya karyawan termotivasi untuk lebih baik lagi. Bahwa penilaian kinerja manajemen sangat dibutuhkan supaya dapat mengevaluasi keterampilan dan kekuatan untuk meningkatkan kualitas kerja bagi perusahaan. Oleh karena itu, dalam menjalankan tugasnya pegawai PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan visi dan misi perusahaan.

6. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil temuan dari wawancara dengan informan, PERUMDA Wae Mbeliling Manggarai Barat menemukan

faktor penghambat dan faktor pendukung dalam proses pelayanan penyediaan air bersih, yaitu sebagai berikut:

a) Faktor Penghambat

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

b) Faktor Pendukung

Dalam faktor pendukung dalam mengatasi hambatan penyediaan air bersih di PERUMDA Wae Mbeliling yaitu mereka akan memperbaiki jaringan perpipaan dan akan melakukan evaluasi terlebih dahulu bila ada pipa air yang bersifat darurat, dari PERUMDA Wae Mbeliling sendiri akan segera menanganinya dengan cepat. Dalam untuk mengatasi masalah tersebut PERUMDA Wae Mbeliling akan melakukan atau mengambil sumber air dari wilayah lain, karena dengan cara itu semua wilayah yang tidak mendapatkan air bersih dalam 24 jam akan terpenuhi kebutuhannya sehari-hari.

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

Berdasarkan hasil temuan peneliti, bahwa tanggapan masyarakat terkait kinerja Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling

Manggarai Barat memiliki tanggapan yang berbeda dari setiap wilayahnya, ada masyarakat yang menilai kalau Kinerja PERUMDA Wae Mbeliling sudah dikatakan baik tapi ada juga Masyarakat yang mengatakan kalau kinerja dari PERUMDA Wae Mbeliling belum merata. Berdasar hasil wawancara dengan informan, bahwa sistem kinerja dari PERUMDA Wae Mbeliling belum dikatakan memenuhi secara umum untuk kebutuhan pelanggan di masyarakat Manggarai Barat, masih ada wilayah yang belum memenuhi kebutuhannya secara merata. Harapan masyarakat yang wilayahnya belum stabil mendapatkan air bersih dari PERUMDA Wae Mbeliling untuk selalu memperbaiki kinerja pelayanannya.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan oleh peneliti tentang Kinerja Perusahaan Umum Daerah Wae Mbeliling Manggarai Barat, maka diperoleh kesimpulan bahwa pelayanan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Wae Mbeliling Manggarai Barat belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini dikarenakan masih terdapat permasalahan pada aspek pegawai bagian teknis, hal ini merujuk pada minimnya peralatan atau mesin untuk mendeteksi air yang hilang. Tidak hanya itu, pipa yang sudah lama juga dapat mengakibatkan kebocoran, sehingga perlu ada pergantian pipa air yang baru dan pegawai yang non teknis dapat melakukan pertemuan yang hanya dilakukan jika terjadi permasalahan tertentu. Serta pada pemenuhan anggaran penyediaan air bersih harus menunggu satu tahun untuk melakukan realisasi anggaran yang digunakan pada upaya pembesaran jaringan perpipaan.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penyediaan air bersih PERUMDA Wae Mbeliling melakukan inspeksi jaringan pada malam hari untuk mendeteksi kehilangan air karena minimnya alat atau mesin pendeteksi air.

Untuk saat ini PERUMDA Wae Mbeliling melakukan pemantuan yang dimana terdapat pipa yang bocor, maka PERUMDA Wae Mbeliling mengantisipasi dengan cara melalui inspeksi jaringan. Apabila ada pipa yang bocor akan diadakan upaya perbaikan.

2. Rekomendasi

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

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

F. REFERENSI

- Anggara, Sahya (2014). *Kebijakan Publik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hernoko, Shabo. (2012). Evaluasi Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus PDAM Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo). *Jurnal Bina Praja*, 4(3), 169-180.
- Huda, Nurul (2020). *Manajemen SDM (Analisis Kinerja Karyawan Pada Perusahaan)*. Sumatra Barat. Insan Cendikia Mandiri.

- Indrasari, Meithiana (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta. Indomedia Pustaka.
- Islami, Zuhan, Handayani, dan Nur. (2018). Analisis Kinerja Pelayanan dan Akuntabilitas Publik Pada Pdam Surya Sembada Kota Surabaya. *Scripta: Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 7(7), 15-26.
- Istiani, Fifi. (2017). Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Dalam Penyediaan Kebutuhan Air Bersih di Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Sosial*, 4(2), 47-60.
- Peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 10 Tahun 2008 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum Wae Mbeliling.
- Pasolong, Harbani (2017). *Teori Administrasi Negara*. Bandung. Alfabeta.
- Regulasi Peraturan Daerah Manggarai Barat (2017).
- Sujardi (2009). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pembentukan Kabupaten Manggarai Barat di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

