

**PENGARUH PELAKSANAAN KEBIJAKAN AIR MINUM DAN
MANAJEMEN PDAM TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM
MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA INTAN DI KABUPATEN
GARUT**

***THE INFLUENCE OF IMPLEMENTATION OF DRINKING WATER
POLICY AND MANAGEMENT OF PDAM ON EMPLOYEE
PERFORMANCE IN REALIZING EXCELLENT SERVICE AT PDAM
TIRTA INTAN IN GARUT REGENCY***

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Ujian
Guna Memperoleh Gelar Magister Sains Program Studi
Ilmu Administrasi Negara
Program Pascasarjana Universitas Garut**

Disusun oleh :

ASEP SOPYAN

NPM. 24091115008



**PROGRAM STUDI
MAGISTER ADMINISTRASI NEGARA
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS GARUT**

2017

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN TESIS

Nama : ASEP SOPYAN

NPM : 24091115008

Judul Tesis : PENGARUH PELAKSANAAN KEBIJAKAN AIR MINUM DAN MANAJEMEN PDAM TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA INTAN DI KABUPATEN GARUT

Telah melakukan perbaikan Tesis berdasarkan hasil Ujian Sidang Tesis pada

Hari : Senin

Tanggal : 08 Mei 2017

Menyetujui atas perbaikan Tesis tersebut:

Komisi Pembimbing,

1. Prof. Dr. Hj. Ummu Salamah, MS

(.....)

2. Dr. H. Doddy Hermana, MBA, M.Si

(.....)

Penguji,

3. Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, M.S

(.....)

4. Dr. Gugun Geusan Akbar, M.Si

(.....)

Mengetahui:

Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Garut,

Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, M.S

ABSTRAK

Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Air Minum dan Manajemen PDAM terhadap Kinerja Karyawan dalam Mewujudkan Pelayanan Prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut

Asep Sopyan, NPM 24091115008

Program Pasca Sarjana Universitas Garut

Tesis, 2017 5 bab 202 halaman

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan teknik survey, wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah statistik dengan model analisis jalur (*path analysis*). Adapun populasi dan sekaligus menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirta Intan Garut yang semuanya berjumlah 389 orang, dan penarikan sampel menggunakan teknik *cluster random sampling* sebanyak 79 responden.

Hasil pengujian hipotesis utama dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan air minum (X_1) dan manajemen PDAM (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dalam mewujudkan pelayanan prima di PDAM (Z) maka dilakukan pengujian diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 65,29 lebih besar dari nilai F_{tabel} sebesar 1,46. Dari nilai tersebut dapat ditarik kesimpulan statistik bahwa H_0 ditolak. Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,7231 yang juga menunjukkan besarnya kontribusi variabel pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima di PDAM sebesar 72,31%, sedangkan sisanya sebesar 0,2769 atau sebesar 27,69% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Hasil pengujian pada sub-sub hipotesis menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan air minum memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, manajemen PDAM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelaksanaan kebijakan air minum memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan prima, manajemen PDAM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pelayanan prima, kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan.

Berdasarkan temuan permasalahan tersebut, maka disarankan bupati, badan pengawas serta direktur PDAM dapat melaksanakan fungsi dan perannya, Manajemen PDAM membuat program kerja yang jelas, dan karyawan senantiasa berupaya meningkatkan kinerja, tanggung jawab untuk lebih meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan.

Kata kunci : pelaksanaan kebijakan air minum, manajemen PDAM, kinerja karyawan, pelayanan prima.

ABSTRACT

The Influence of Implementation of Drinking Water Policy and Management of PDAM on Employee Performance in Realizing Excellent Service At PDAM Tirta Intan in Garut Regency

Asep Sopyan, NPM 24091115008

Post Graduate Program Universitas Garut

Tesis, 2017 5 Chapter, 202 pages

This study aims to examine and analyze the influence of implementation of drinking water policies and management of PDAM on employee performance in realizing excellent service in PDAM Tirta Intan Garut regency. The research method use is descriptive analysis method with survey technique, interview, observation and documentation study. While the technique of data analysis to answer this reseach hypothesis is statistic with path analysis model. The populations in this study are employees of PDAM Tirta Intan Garut, all of wich amounted to 389 people and based on the results of sampling obtained 79 respondents.

The result of testing the main hypothesis stated that the implementation of drinking water policy (X1) and management of PDAM (X2) have positive and significant effect on employee performance (Y) in realizing excellent service in PDAM (Z), this is obtained from testing F_{count} value of 65,29 greater than F_{table} of 1,46 which means that H_0 is rejected and H_1 accepted. The significance of the value of the test results above is also supported by the value of determination coefficient R^2 of 0,7231 which also shows the ammount of contribution of the implementation of drinking water polyce and management of PDAM to the employee performance in realizing the excellent service in the PDAM of 72,31%, while the rest equal to 0,2769 or 27, 69% influenced by other variable not observed in the research. The result of sub hypothesis testing shows that the implementation of drinking water policy has positive and significant influence on employee performance, PDAM management has psitive and significant effect on employee performance, the implementation of drinking water policy has positive and significant influence on excellent service, PDAM management has negative effect and significant to excellent service, employee performance has a positive and significant influence on excellent service in PDAM.

Based on the findings of the problem, it is suggested that the bupati as the ownwr, the supervisor and the PDAM director can understand its function and role, then the PDAM management create the clear work program, and the employees are asked to constantly improve the performance to further improve customer service.

Keyword: Implementation of drinking water policy, PDAM management, Employee performance, Excellent service.

DAFTAR ISI

	Halaman
PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	23
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	24
1.4. Kegunaan Penelitian	25
1.5. Kerangka Pemikiran	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	43
1.1. Tinjauan Teoritik tentang Organisasi dan MSDM...	44
1.2. Tinjauan Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	53
1.3. Relevansi Penelitian dengan Ilmu Administrasi..... Negara	57
1.4. Tinjauan Teoritik tentang Variabel-Variabel Penelitian.....	61
1.4.1 Variabel Pelaksanaan Kebijakan Air Minum.....	62
1.4.2 Variabel Manajemen PDAM.....	68
1.4.3 Variabel Kinerja Karyawan	73

	1.4.4	Variabel Pelayanan Prima	75
	1.5.	Hubungan Konseptual Antar Variabel Penelitian	78
BAB III		METODOLOGI PENELITIAN	80
	3.1.	Metodologi Penelitian	80
	3.2.	Variabel-Variabel Penelitian dan Paradigma Penelitian	81
	3.2.1.	Variabel-Variabel Penelitian.....	81
	3.2.2.	Paradigma Penelitian	83
	3.2.3.	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	86
	3.2.4.	Operasionalisasi Variabel-Variabel Penelitian	87
	3.3.	Alat Ukur Penelitian serta Pengujian Validitas dan	
		Reliabilitas Alat Ukur Penelitian.....	90
	1.3.1.	Alat Ukur Penelitian	90
	1.3.2.	Pengujian Validitas Alat Ukur Penelitian ...	92
	1.3.3.	Pengujian Reliabilitas Alat Ukur Penelitian	98
	1.4.	Populasi Penelitian dan Teknik Sampel	100
	1.4.1.	Populasi Penelitian	100
	1.4.2.	Teknik Penarikan sampel	101
	1.5.	Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan dan	
		Proses Pengumpulan Data.....	104
	1.5.1.	Jenis dan sumber Data	104
	1.5.2.	Teknik Pengumpulan Data	105
	1.5.3.	Proses Pengumpulan Data	107
	1.6.	Teknik Pengolaha Data	108
	1.6.1.	Proses Pengolahan Data	108
	1.6.2.	Proses Transpormasi Data	110
	1.7.	Lokasi, Jadwal, Waktu dan Tahap Penelitian	114
BAB IV		HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	117

4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	117
4.1.1.	Permasalahan Pelayanan Publik di Kabupaten Garut	117
4.1.2.	Kebijakan Pemerintah Kabupaten Garut dalam Pelayanan Publik	121
4.1.3.	Tugas Pokok dan Fungsi PDAM Kabupaten Garut.....	123
4.2.	Karakteristik Responden	125
4.2.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan	125
4.2.2.	Karakteristik Responden Berdasar Tingkat Pendidikan	126
4.2.3.	Karakteristik responden Berdasarkan Usia	126
4.2.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	127
4.3.	Deskriptif Data Variabel-Variabel Penelitian	128
4.3.1.	Deskriptif Variabel Pelaksanaan Kebijakan Air Minum	129
4.3.1.1.	Dimensi Tujuan dan Sasaran Kebijakan	133
4.3.1.2.	Dimensi Dukungan Teori.....	135
4.3.1.3.	Dimensi Proses Pelaksanaan	136
4.3.1.4.	Dimensi Komitmen dan Keahlian	138
4.3.1.5.	Dimensi <i>Stakeholder</i>	140
4.3.1.6.	Dimensi Stabilitas Kondisi	141
4.3.2.	Manajemen PDAM	143
4.3.2.1.	Dimensi Perencanaan	146
4.3.2.2.	Dimensi Pengorganisasian	148
4.3.2.3.	Dimensi Pelaksanaan	150
4.3.2.4.	Dimensi Pengawasan	151
4.3.3.	Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	153

4.3.3.1. Dimensi Proses Kerja.....	156
4.3.3.1. Dimensi Hasil Kerja	158
4.3.4. Deskriptif Variabel Pelayanan Prima	160
4.3.4.1. Dimensi Kualitas Teknis	163
4.3.4.2. Dimensi Kualitas Fungsional	165
4.4. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian dan Pembahasan.....	167
4.4.1. Hasil pengujian Hipotesis Utama.....	170
4.4.2. Hasil Pengujian Sub Hipotesis	175
4.4.2.1. Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Air Minum (X1)Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	175
4.4.2.2. Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Air Minum (X1)Terhadap Pelayanan Prima (Z).....	178
4.4.2.3. Pengaruh Manajemen PDAM (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	181
4.4.2.4. Pengaruh Manajemen PDAM (X2) Terhadap Pelayanan Prima (Z).....	183
4.4.2. Pengaruh Kinerja Karyawan(Y) Terhadap Pelayanan Prima (Z).....	186
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	190
5.1. Kesimpulan.....	190
5.2. Saran-Saran.....	195
5.3. Saran Untuk Penelitian Lanjutan.....	198
DAFTAR PUSTAKA	199

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Air adalah unsur terpenting dalam kehidupan. Bahkan didalam tubuh manusia, air menjadi elemen utama. Menurut riset hampir 71-80 persen tubuh manusia terdiri dari air. Tidak hanya itu air juga berguna menunjang berbagai aktifitas kehidupan manusia. Terlebih di era seperti sekarang ini dimana aktifitas kegiatan manusia sudah semakin kompleks. Air tidak hanya untuk kebutuhan minum saja tetapi keperluan masarakat seperti mencuci, mandi, ibadah, dan lainnya masih banyak lagi, kesimpulannya semua aktivitas kehidupan manusia tidak dapat dilepaskan dari keberadaan air. Masalah air merupakan masalah bersama untuk itu Pemerintah harus membuat sistem peraturan yang bisa memayunginya. Dalam kehidupan zaman modern dan semakin tingginya pertumbuhan penduduk ketergantungan masarakat terhadap pelayanan air bersih sangat diharapkan. Perusahaan Daerah Air Minum sebagai instansi yang dipercaya Pemerintah dalam penyediaan kebutuhan air bersih harus dapat melayani kebutuhan masarakat akan air bersih baik secara kualitas, kuantitas, dan kontinuitas dan keterjangkauan.

Kebutuhan akan air minum yang bersih dan sehat bagi penduduk mutlak diperlukan sepanjang sejarah hidup manusia. Pemenuhan air minum bagi penduduk Garut khususnya sejak tahun 1923 telah diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah pada waktu itu. Tuntutan ini berkembang seiring dengan

berkembangnya kesadaran bahwa warga negara dalam kehidupan bernegara dan berbangsa yang demokratik memiliki hak untuk dilayani.

Adalah kewajiban Pemerintah untuk memberikan pelayanan yang prima dan berkualitas sesuai dengan tuntutan masyarakat. Permasalahan pemenuhan hajat hidup orang banyak yang selalu menjadi masalah bagi pemerintah salah satunya adalah pelayanan air bersih. Air merupakan kekayaan alam karunia Tuhan untuk umatnya. Dalam Pasal 33 ayat 3 Undang Undang Dasar 1945 diamanatkan bahwa penguasaan atas bumi, air dan serta kekayaan alam yang terkandung didalamnya itu untuk dipergunakan sebesar besarnya demi kemakmuran rakyat. Penguasaan yang dimaksud tidak menempatkan negara sebagai pemilik, tetapi tetap pada fungsi-fungsi penyelenggaraan negara. Dalam jaringan distribusi air, diperlukan suatu sistem yang terkoordinasi, baik antara para pelaku maupun pembuat kebijakan di sektor perairan, dan jaminan perolehan air yang cukup. Perkembangan pelayanan air bersih di Kabupaten Garut pada awal kepengurusannya semula dikelola oleh seksi air minum pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Garut tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dewasa saat itu dan perlu menetapkan pengurusan air minum untuk mengelola dan melayani kebutuhan air minum bagi masyarakat, dengan dibentuknya peraturan daerah Nomor 18 Tahun 1976 (Lembar Daerah Kabupaten Garut No 3 Tahun 1977 Serie: D Nomor 2) tentang dibentuknya Perusahaan Daerah Air Minum sebagai suatu badan hukum, dan bernama "Perusahaan Air Minum" disingkat PAM yang berkedudukan dan berkantor pusat di Garut. Dengan tujuannya saat itu ialah turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan

ekonomi nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Dengan dibentuknya Perusahaan Air Minum dengan peraturan daerah ini maka tugas pengurusan air minum oleh seksi air minum dinas Pekerjaan Umum dihapuskan. Dan selanjutnya perusahaan dipimpin oleh suatu direksi yang terdiri dari seorang direktur. Sampai saat ini sudah 7 orang yang mengisi posisi jabatan direktur di PDAM Tirta Intan Garut

Penjelasan terhadap Perda awal mula sejarah PDAM di Kabupaten Garut adalah Perda No 18 Tahun 1976 perda ini merupakan pelaksanaan dari Surat edaran Menteri Dalam Negeri nomor Ekbang 8/3/11 tanggal 31 Juli 1973. Selanjutnya perjalanan organisasi air minum (PAM) di Kabupaten Garut terus berjalan seiring dengan waktu dan untuk lebih meningkatkan peranan Perusahaan Daerah Air Minum sebagai perusahaan yang melayani kebutuhan air bersih bagi masyarakat, maka perlu diatur Pembentukan beserta Struktur Organisasi PDAM Tirta Dharma Kabupaten Garut. Dengan ditetapkannya perda baru nomor 33 tahun 2001, maka perda sebelumnya nomor 18 tahun 1976, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi untuk selanjutnya PDAM dari waktu ke waktu terus bertransformasi hingga ditahun 2010 Pemerintah Daerah Kabupaten Garut kembali membuat perda baru nomor 6 Tahun 2010 tentang pembentukan PDAM Tirta Intan, mungkin perubahan yang signifikan adalah perubahan nama dan logo dari sebelumnya PDAM Tirta Dharma menjadi PDAM Tirta Intan, yang dengan perubahan nama dan logo yang baru diharapkan dapat memberikan semangat dan

perubahan yang lebih baik. Secara keseluruhan isi dari perda baru tersebut tidak banyak jauh berbeda dari perda sebelumnya selain perubahan nama dan logo yang lebih membumi dari Tirta Dharma menjadi Tirta Intan. Hal selanjutnya yang menjadi penekanan dari perda baru tersebut adalah seperti yang tercantum di pasal 4 Peraturan Daerah No 6 tahun 2010 yaitu: Pembentukan PDAM Tirta Intan memiliki maksud;

- a. Menyelenggarakan pengelolaan air minum dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan kesehatan
- b. Meningkatkan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan dan masyarakat.

Dari uraian tadi dapat disimpulkan bahwa faktor pelayanan yang berkualitas (prima) menjadi pokok yang utama dari kebijakan pembentukan PDAM Tirta Intan Garut. Artinya aspek pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan dan masyarakat menjadi sesuatu yang harus manajemen kedepankan dan perhatikan disamping aspek seperti yang ada dipasal 37 Bab VIII tentang penetapan dan penggunaan laba bersih. Dalam hal ini PDAM sebagai salah satu BUMD dituntut juga untuk mencari keuntungan/laba usaha. Itu sesuai dengan tujuan umum dibentuknya BUMD yaitu:

1. Melaksanakan kebijakan pemerintah daerah dan memberikan kontribusi dibidang ekonomi dan pembangunan.
2. Memberikan pendapatan asli daerah bagi pemerintah daerah.

Intinya kedua aspek tersebut tidak dapat dipisahkan, PDAM Tirta Intan dituntut untuk melayani kepentingan masyarakat dalam hal ini penyediaan air bersih juga dituntut untuk menjadi salah satu sumber pemasukan kas daerah (pendapatan asli daerah).

Dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas dan prima terhadap pelanggan, manajemen PDAM dituntut untuk bekerja keras dan segera menyelesaikan berbagai macam kendala dan permasalahan yang ada, salah satunya adalah yang selalu menjadi masalah utama dalam penyediaan air bersih yang berkualitas dan prima adalah ketersediaan air baku. Hal ini dapat mengganggu stabilitas pasokan air bersih kepada masyarakat atau pelanggan. Hingga saat ini PDAM Kabupaten Garut belum dapat memberikan solusi yang tepat terbukti jika musim kemarau selalu terjadi kelangkaan air baku sehingga pasokan air bersih menjadi terganggu. Alternatif solusi lain yang pernah dilaksanakan adalah dengan membangun sumur bor, namun hal ini juga tidak dapat berhasil dengan baik karena berbagai macam kendala, salah satunya biaya pembuatan dan perawatannya yang besar.

Selama ini PDAM Tirta Intan Garut mendapatkan air baku dari berbagai tempat sumber mata air seperti mata air Jamban Kulon dan Wetan lokasi di Bayongbong, Cirantun di Samarang, Cimanganten di Tarogong, Cikara di Wanaraja, dan Sumur bor Wates, Asem, dan Cempaka di Karangpawitan, Cipulus di Munjul, Cipicung di Banyuwangi, dll

Menyimak upaya pemerintah dalam pelayanan air bersih dengan dibentuknya PDAM Tirta Intan Garut diatas penulis ingin melakukan penelitian

pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima pada PDAM Tirta Intan di Kabupaten Garut. Masalah yang terjadi di PDAM Tirta Intan Garut yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan air minum adalah masih kurangnya sosialisasi terutama kepada karyawan sehingga banyak karyawan tidak mengetahui visi dan misi serta motto PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut, akibatnya karyawan dalam bekerja seperti kegiatan rutinitas yang tidak mengetahui arah tujuan kedepan. Apalagi ada beberapa para atasan langsungnya sepertinya kurang memberikan arahan malah banyak pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh level staff dilakukan oleh atasannya itu sendiri, itu bisa disebabkan oleh keadaan dimana atasannya mungkin tidak percaya bahwa staffnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dikarenakan mungkin kompetensi karyawan itu sendiri yang kurang.

Pelaksanaan kebijakan dapat diibaratkan sebagai nadi dalam proses kebijakan. Edward III (dalam Iskandar 2016:221) mengemukakan bahwa pelaksanaan kebijakan akan berhasil apabila terdapat empat faktor kritis yang mendukung meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi. Tentu saja dibutuhkan komunikasi yang tepat. Pesan dalam komunikasi kebijakan merupakan isi kebijakan yang akan disampaikan kepada penerima informasi.

Dalam hal ini informasi perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar pelaku kebijakan dapat memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran (*target group*) kebijakan, sehingga pelaku kebijakan dapat

mempersiapkan hal-hal apa saja yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan, agar proses implementasi kebijakan bisa berjalan dengan efektif serta sesuai dengan tujuan kebijakan itu sendiri.

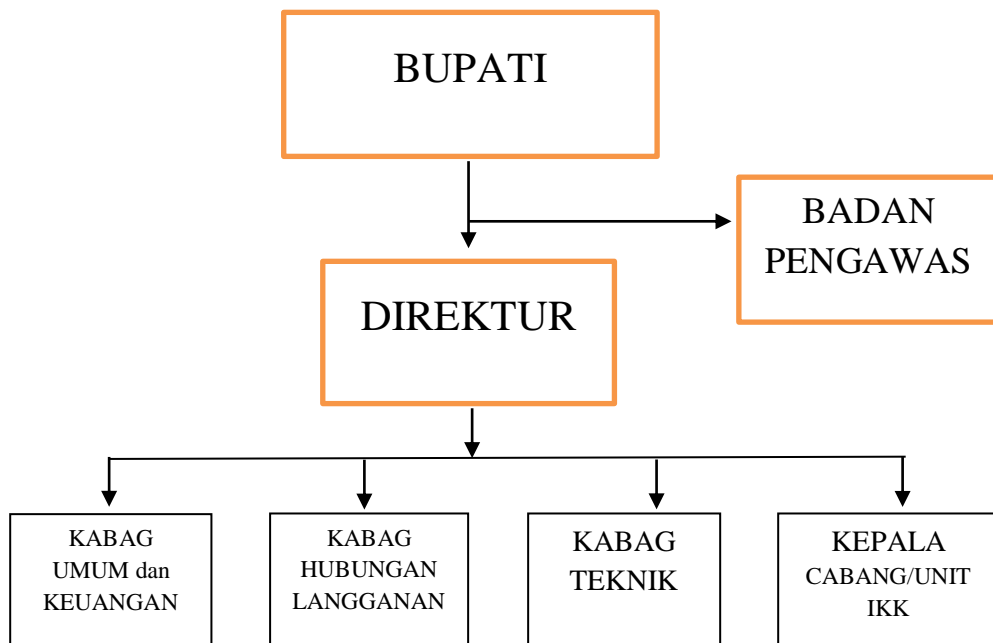
Komunikasi kebijakan dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar komunikasi antara atasan kepada bawahan biasanya dilakukan dengan kedua cara tersebut.

Komunikasi secara langsung biasanya dilakukan dengan tatap muka antara direktur utama dengan kepala cabang, kepala cabang dengan karyawan cabang, direktur utama dengan karyawan cabang. Dan itu sudah berjalan di PDAM Tirta Intan Garut meskipun komunikasi tersebut, biasanya dilakukan dalam bentuk rapat koordinasi dan intensitasnya kurang atau bisa dibilang jarang dan biasanya kalau muncul permasalahan baru segera dilakukan. Hal ini jelas sangat tidak baik karena seharusnya bisa diantisipasi sebelum permasalahan terjadi. Komunikasi secara tidak langsung biasanya dilakukan dengan mengirim pesan singkat melalui media handphone Direksi dengan para staffnya. Biasanya ini dilakukan bila mana ada permasalahan yang terjadi dan memerlukan penanganan segera.

Perusahaan Daerah Air Minum secara keseluruhan merupakan unsur pegawai Badan Usaha Milik Daerah yang dipimpin oleh seorang Direktur serta bertanggung jawab kepada Bupati. Secara keseluruhan, struktur organisasi PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut terdiri dari bagian-bagian yang bisa dilihat pada Gambar 1.1. berikut ini :

Gambar 1.1

Struktur Organisasi PDAM Tirta Intan Garut



Kemudian, masing-masing bagian tersebut dibagi ke dalam sub-sub bagian

yang dapat dilihat dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1
Sub-sub Bagian PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut

No	Bagian	Sub Bagian
1.	Bagian Administrasi dan Keuangan	1 Sub Bagian Pembendaharaan 2. Sub Bagian Anggaran dan Pembukuan 3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian 4. Sub Bagian Pengadaan 5. Sub Bagian Gudang

2.	Bagian Hubungan Langganan	1 Sub Bagian Pelayanan dan Langganan 2. Sub Bagian Pengembangan Pemasaran 3. Sub Bagian Pengolahan Data 4. Sub Bagian Rekening dan Informasi Teknologi
3.	Bagian Teknik	1 Sub Bagian Perencanaan 2. Sub Bagian Produksi 3. Sub Bagian Distribusi 4. Sub Bagian Pemeliharaan
4.	Cabang Perusahaan	1 Seksi Teknik 2. Seksi Administrasi dan Keuangan 3. Seksi Hubungan Langganan
5.	Unit IKK Pelayanan	1 Sub Seksi Inkaso 2. Sub Seksi Langganan 3. Sub Seksi Teknik

Sumber : *Bagian Umum PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut 2016*

Adapun sumber daya dalam mendukung pelaksanaan kebijakan adalah sebagai sarana, objek dan subjek pelaksanaan kebijakan. Sumber daya dalam mendukung pelaksana kebijakan terbagidalam 3 (tiga) unsur yaitu sumber daya material, dan sumber daya metode. Ketiganya dalam pelaksanaan kebijakan harus saling mendukungguna tercapai tujuan kebijakan.

Secara garis besar fenomena masalah yang ada di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut dapat di lihat dari kurangnya sumber daya materi dan sumber daya metode dan sumber daya maniasi yang berkompeten dan handal.

1. Sumber Daya Material

Pada dasarnya sumber daya materi ini terdiri dari air baku serta sarana dan prasarana pengolahan air baku di PDAM Tirta Intan Garut. Sebagaimana kita ketahui ketika musim kemarau kondisi air baku sangat memprihatinkan. Belum

lagi masalah lain yang harus tergantung oleh PT. PLN dalam hal ini penggunaan listrik yang sampai saat ini mayoritas Cabang atau unit pelayanan dalam memproduksi airnya masih mempergunakan pompa yang notabene listrik menjadi faktor yang utama. Dan solusi untuk itu seperti karena ketersediaan genset sangat terbatas. Itupun berada di pusat (mata air Cipulus) dengan kapasitas yang terbatas. Listrik akan menjadi masalah utama jika sering padam. Dampaknya, masyarakat bias tidak mendapatkan air dan akan menimbulkan konflik. Selama ini PDAM Tirta Intan masih sangat tergantung oleh listrik dalam hal ini PLN sehingga ketersediaan alternatif pengganti listrik dalam hal ini genset dan memperbanyak sumber mata air yang mengandalkan gravitasi sehingga ketergantungan terhadap layanan listrik PLN, dapat diminimalkan sehingga pelayanan prima dapat terwujud. Namun karena minimnya anggaran maka hal tersebut tidak dapat terrealisasi, bahkan masih ada beberapa sarana lainnya yang kurang layak masih dipakai. Bahkan karena meter air rusak, karyawan melakukan ukuran dengan perkiraan perasaan. Sungguh sangat memprihatinkan rasanya melihat kondisi seperti ini di sebuah perusahaan daerah. Walaupun demikian PDAM TirtaIntan Garut sudah mengusahakan untuk melakukan revitalisasi permasalahan tersebut. Ini jelas merupakan kelemahan yang harus segera diperbaiki oleh pemerintah dalam hal ini Bupati selaku pemilik PDAM untuk membuat langkah manajemen yang tepat yang diharapkan dapat menyelesaikan kondisi yang dihadapi oleh PDAM Tirta Intan Garut, dalam kondisi ini kinerja karyawan PDAM Tirta Intan Garut itu sendiri yang kurang inovatif turut mendukung kondisi tersebut.

2. Sumber Daya Metode

Sumber daya metode adalah segala sesuatu yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pelayanan air minum yang meliputi seluruh prosedur pelayanan air minum. Pedoman merupakan standar yang dapat digunakan oleh semua karyawan demi keseragaman kerja, mempermudah pengawasan serta mencegah hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan kebijakan. Metode dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pelayanan air minum antara lain prosedur pelayanan dan prosedur pengelolaan air minum. Prosedur pelayanan adalah rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya tahapan secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian sesuatu pelayanan. Pelayanan Air Bersih mengacu kepada Peraturan Daerah No 6 Tahun 2010 tentang pembentukan PDAM Tirta Intan Garut aspek yang menjadi penilaian pelayanan PDAM. Aspek tersebut terdiri dari aspek keuangan, operasional dan administrasi. Dalam penelitian ini yang akan menjadi sorotan adalah aspek yang berhubungan langsung dengan pelayanan pelanggan PDAM.

Dalam pelayanannya PDAM Tirta Intan Garut mempunyai peran ganda yaitu, berfungsi sebagai perusahaan dan menjalankan fungsi sosial. Dalam menjalankan fungsi perusahaan, PDAM dituntut efisien dan menghasilkan keuntungan untuk mengembangkan perusahaan. Dari ketentuan yang mengatur tentang keberadaan PDAM sangat jelas bahwa dalam menjalankan fungsinya sebagai penyedia air bersih dan dalam upaya peningkatan pelayanan publik tidak terlepas dari dimensi ekonomi yaitu memperoleh keuntungan yang memadai. Adanya kepentingan pelayanan publik menyebabkan PDAM tidak akan mampu menjalankan fungsinya secara optimal, sehingga keadaan ini akan mempengaruhi

kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk mewujudkan kedua tujuan dimaksud pengelolaan PDAM masih dihadapkan pada inefisiensi bahkan cenderung mengedepankan fungsi pelayanan (*public service oriented*), sehingga berdampak keberadaannya membebani keuangan daerah. Berkaitan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan (*profit oriented*) pengelolaan operasi PDAM diharapkan mampu membiayai biaya operasionalnya sendiri (*self financing*) dan diharapkan dapat menopang pembiayaan dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam jangka pendek serta mampu memberikan kontribusi pada penerimaan daerah untuk jangka panjangnya. Untuk itu dalam perspektif kedepan manajemen PDAM Tirta Intan diharapkan mampu mengadopsi prinsip-prinsip manajemen profesional (*reiventing government*) dalam penyelenggaraannya. Prinsip-Prinsip Reinventing Government menurut Osborne dan Gaebler (dalam Pasolong 2014:33) dalam hal ini PDAM sebagai bagian dari pemerintah:

1. Pemerintahkatalis, mengarahkan ketimbang mengayuh
2. Pemerintahmilik masyarakat, memberi wewenang ketimbang melayani
3. Pemerintah yang kompetitif, meyuntikan persaingan kedalam pemberian pelayanan
4. Pemerintahan yang digalakan oleh misi, mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil, membiayai hasil bukan masukan
6. Pemerintah yang berorientasi prlanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi
7. Pemerintahan wirausaha, menghasilkan ketimbang membelanjakan

8. Pemerintahan antisifatif, mencegah dari pada mengobati
9. Pemerintahan desentralisasi
10. Pemerintahan birokrasi pasar, mendorong perubahan melalui pasar

Konsep pelayanan publik yang dikembangkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler intinya adalah pentingnya peningkatan pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah dengan cara memberi wewenang kepada pihak swasta lebih banyak berpartisipasi sebagai pengelola pelayanan publik. Dalam rangka perbaikan penerapan dan perbaikan sistem dalam kaitannya dengan pelaksanaan pelayanan publik Osborne menyimpulkan 10 prinsip seperti yang di tulis diatas sebagai keputusan gaya baru. Salah satu prinsip penting dalam keputusannya adalah sudah saatnya pemerintah berorientasi pasar untuk itu diperlukan pendobrakan aturan agar lebih efektif dan efisien melalui pengendalian pasar itu sendiri.

Dengan menerapkan prinsip diatas, maka dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat harus tetap mempertimbangkan *cost and benefit* sehingga biaya pungutan atas pelayanan yang diberikan (*cost of service*) dapat benar-benar membantu pemerintah daerah meningkatkan kualitas pelayanan di bidang penyediaan air bersih. Fungsi sosial PDAM harus mampu melayani seluruh lapisan masyarakat dari kalangan berpendapatan rendah hingga kalangan berpendapatan tinggi. Dari total pelanggan PDAM Tirta Intan Garut saat ini sebanyak 48.323 hampir 90 % adalah golongan rumah tangga yang didalamnya termasuk golongan masarakat berpenghasilan rendah (MBR) dengan klasifikasi golongan tarif 58. Sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan merupakan subjek dan objek kebijakan. Sesuai dengan Peraturan Daerah

Kabupaten Garut Nomor 6 Tahun 2010 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Intan Garut, sifat PDAM adalah memberikan jasad menyelenggarakan kemanfaatan umum, dengan menerapkan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan yang sehat tanpa mengabaikan fungsi sosial dan memperhatikan kemampuan masyarakat. Kemudian dalam Pasal 4 Perda No 6 Tahun 2010, disebutkan tujuan PDAM Tirta Intan adalah : Menyelenggarakan pengelolaan air minum dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek ekonomi, sosial dan kesehatan dan meningkatkan pelayanan umum yang berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan dan masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut PDAM Tirta Intan harus memiliki sumber daya manusia yang mempunyai:

1. Pengetahuan dan keterampilan serta wawasan yang luas terhadap pekerjaannya.
2. Kemampuan berkomunikasi dengan baik terhadap yang dilayaninya.
3. Kemampuan untuk menjalin hubungan
4. Kemampuan memahami cara memposisikan diri.

Kenyataan yang terjadi selama ini pada sumber daya manusia di PDAM Tirta Intan Garut kemampuan tersebut belum semuanya dimiliki oleh setiap karyawan PDAM Tirta Intan Garut. Misalnya terkait dengan poin pertama yaitu tentang pengetahuan dan keterampilan serta wawasan yang luas terhadap pekerjaannya. Selama ini sebagian besar karyawan hanya terpaku pada spesialisasi pekerjaannya yang bersifat monoton dan dilakukan secara turun temurun dari pendahulu-pendahulunya. Sehingga kondisi ini berdampak pada

SOP (sistem operasional prosedur) yang tidak pernah mengalami perubahan. Anggapannya adalah pekerjaan dengan peralatan yang sudah seperti biasa dihadapi sejak zaman dahulu tentu saja pengoperasiannya akan sama seperti apa yang pernah dilakukan pendahulunya. Oleh karena itu agar dapat bekerja dengan baik maka diperlukan pendidikan dan pelatihan terkait dengan pekerjaannya. Spesialisasi pekerjaan di PDAM Tirta Intan Garut menuntut keterampilan para karyawan. Dampaknya adalah sulit dilakukan rotasi pekerjaan di lingkungan PDAM. Rotasi pekerjaan ini penting guna mengurangi tingkat kejenuhan karyawan di lingkungan PDAM dan peningkatan pengetahuan serta keterampilan karyawan.

Gambaran lain dari kurangnya pembinaan karyawan adalah karyawan PDAM Tirta Intan banyak yang melakukan tugasnya asal-asalan, dalam jam kerja saja yang menurut aturan masuk mulai jam Delapan pagi dan pulang jam Empat sore sebagian karyawan tidak memenuhinya, dan itu tidak ada tindakan dari manajemen dalam hal ini bagian kepegawaian akan tetapi ada juga sebagian kecil karyawan yang dalam melaksanakan tugasnya melebihi dari jam kerja tidak mendapat apa-apa. Sebagai contoh penulis sajikan rata-rata tingkat kehadiran karyawan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut 3 (tiga) bulan terakhir. Saat ini PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut memiliki jumlah karyawan 386 orang yang terbagi berberapa bagian, cabang, dan unit IKK.

Tabel 1.2

Prosentase Kehadiran Karyawan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut

PROSENTASE KEHADIRAN KARYAWAN PDAM GARUT
--

JUMLAH KARYAWAN	TAHUN 2016			KETERANGAN
	MEI	JUNI	JULI	
386 ORANG	85%	87%	86%	

Sumber : Bagian Umum PDAM Garut Kota 2016 (absensi elektrik/*finger print*)

Selain itu masih terjadi tumpang tindih pekerjaan sehingga banyak tugas yang seharusnya dilakukan oleh karyawan dengan keahlian tertentu malah dikerjakan oleh karyawan yang tidak mempunyai keahlian teknis tersebut.

Dalam realitasnya pemahaman karyawan terhadap tugas dan kewajibannya masih sangat rendah, bahkan terkesan minim. Pembinaan kepegawaian sangat diperlukan untuk menjamin keberhasilan penyelenggaraan tugas-tugas umum perusahaan secara berdayaguna dan berhasilguna.

Karyawan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut terdiri dari karyawan tetap dan kontrak itu dapat dilihat pada tabel 1.2. dibawah ini. Dari jumlah karyawan sebanyak 386 orang per Juni 2016, dengan perbandingan jumlah pelanggan aktif sampai dengan bulan Juli 2016 sebanyak 48.323 sambungan langganan. Menurut Direktur PDAM Tirta Intan Garut, dalam wawancara dengan TV 9 saat ini PDAM Garut kelebihan karyawan, ini menyebabkan banyak karyawan PDAM tidak mempunyai kompetensi tidak mendapatkan pekerjaan yang akibatnya dapat merusak suasana kerja. Oleh karena itu dalam beberapa tahun terakhir ini manajemen PDAM mengambil kebijakan untuk tidak lagi menerima karyawan baru meskipun tekanan dari luar begitu kuat atas kebijakan tersebut.

Tabel 1.3

Daftar Nominatif Pegawai PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut

<i>Juni 2016</i>	Tingkat pendidikan
------------------	---------------------------

No	Bagian/Cabang/Unit IKK	Sd	Smp	Sma	Diplo ma 1,2,3	S1	S2	Jumlah
1	Pusat	0	1	33	4	38	1	77
	Tetap		1	31	4	37	1	74
	Kontrak			2		1		3
2	Cabang Garut kota	2	1	26	3	14	0	46
	Tetap	2	1	25	3	14		45
	Kontrak			1				1
3	Cabang Tarogong Kaler	0	0	28	1	12	0	41
	Tetap			28	1	12		41
4	Cabang Samarang	0	0	21	2	4	0	27
	Tetap			20	2	4		26
	Kontrak			1				1
5	Cabang Tarogong Kidul	0	1	31	4	10	0	46
	Tetap		1	31	4	10		46
6	Cabang Banyuresmi (Unit Banyuresmi, Leuwigoong, Cibatu)	0	1	18	0	9	0	28
	Tetap		1	18		9		28
7	Cabang Karangpawitan (Unit Cempaka, Wanaraja, Karangpawitan)	2	0	30	1	10	0	43
	Tetap	2		30	1	10		43
8	Unit Ikk Pameungpeuk	0	0	10	0	1	0	11
	Tetap			10		1		11
9	Unit Ikk Cisurupan	0	1	7	2	2	0	12
	Tetap		1	7	2	2		12
10	Unit Ikk Cibunar	0	0	6	0	1	1	8
	Tetap			6		1	1	8
11	Unit Pelayanan Tangki	0	0	6	1	0	0	7
	Tetap			6	1			7
12	Unit Ikk Cikajang	1	0	6	0	3	0	10
	Tetap	1		6		3		10
13	Cabang Cilawu	0	0	14	1	8	0	23
	Tetap			14	1	8		23
14	Unit Ikk Cibalong	0	0	6	0	1		7
	Tetap			6		1		7
Jumlah total		5	5	242	19	113	2	386

Tetap	5	5	238	19	112	2	381
Kontrak	0	0	4	0	1	0	5

Sumber : Bagian Umum PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut 2016

Indikator penilaian kinerja PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut yang digunakan meliputi empat aspek yaitu aspek Keuangan, Pelayanan, Operasional, dan Sumber Daya Manusia. Untuk menyikapi hal tersebut, maka salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan manajemen yang tegas sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan harapan pelayanan yang lebih baik dapat terwujud.

Kinerja PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut dari aspek keuangan khususnya dari penerimaan pembayaran rekening (tagihan rekening air) masih jauh dari target manajemen yang menetapkan 90 persen dengan catatan tidak ada lagi tunggakan pembayaran diatas 3 bulan, bahwasanya pelanggan yang diatas 3 bulan sesuai dengan Instruksi Direktur PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut Nomor: 690/01/PDAM Grt/X/2013 tentang Peneriban pelanggan yang mempunyai tunggakan, harus sudah dibongkar. Selain agar distribusi air tidak terganggu oleh banyaknya pelanggan yang mempunyai tunggakan, hal ini penting agar kebutuhan operasional lainnya dapat terpenuhi sehingga dapat mewujudkan pelayanan yang lebih baik. Akan tetapi bilamana target manajemen tidak tercapai seperti saat sekarang ini maka harapan pelayanan yang lebih baik akan sulit malah mungkin aspek pelayanan lainnya akan terpengaruh. Artinya pelayanan yang prima dan berkualitas dapat diwujudkan salah satunya bila kondisi keuangan PDAM

sehat, karena bagaimana mungkin pelayanan dapat berjalan dengan baik bilamana tidak ditunjang oleh biaya yang memadai untuk menjalankan operasionalnya.

Tabel 1.4

Tingkat Penilaian Kinerja PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut

NO	URAIAN	TARGET	REALISASI
1	Target Penagihan per bulan	90%	85%
2	Kebocoran/kehilangan Air	20%	30%

Sumber : Laporan Bulanan/bagian Hublang 2016

Dalam hal pelayanan terhadap pelanggan PDAM Tirta Intan Garut masih jauh dari harapan, hal ini dilihat dari tingkat keluhan pelanggan terhadap berbagai aspek, seperti aspek pelayanan pembayaran, aspek pendistribusian air, aspek transparansi pembacaan angka meter, aspek cakupan areal pelayanan.

Tingkat keluhan masyarakat dan pelanggan PDAM selama ini dapat dibagi menjadi

1. Keluhan di bidang teknis
2. Keluhan di bidang administrasi

Dalam bidang teknis keluhan pelanggan paling banyak adalah kebocoran jaringan pipa PDAM dan sering tidak lancarnya distribusi air minum ke rumah serta kualitas pengerjaan pemasangan dan perbaikan jaringan air minum yang buruk.

Dalam bidang administrasi (non teknis) keluhan pelanggan yang paling banyak adalah komplain terhadap jumlah tagihan yang besar, hal ini dapat terjadi bisa diakibatkan oleh beberapa faktor seperti pembacaan angka meter yang salah (*human error*) atau memang angka pembacaan meter benar tetapi pelanggan tidak menyadari dan mengetahui ada kebocoran sesudah meter yang mengakibatkan pemakaian air menjadi besar. Dalam hal ini seharusnya dikomunikasikan dan

diinformasikan terlebih dahulu oleh bagian pencatat meter atau bagian hubungan langganan sehingga jumlah pembayaran dan pemakaian air yang akan menjadi tagihan bulan depan dapat dipahami oleh pelanggan. Dalam hal ini pihak PDAM harus melakukan pengecekan ulang.

Keluhan bidang administrasi yang kedua yang paling banyak di terima PDAM adalah pelayanan dalam penerimaan pengaduan, serta komunikasi antara pelanggan dan karyawan PDAM cenderung kurang ramah dan penyampaianya berbelit-belit dalam menerangkan permasalahan sehingga sulit dimengerti. Seharusnya PDAM mempersiapkan karyawan dan bagian yang khusus menangani pengaduan pelanggan dan karyawan yang ditempatkan di bagian tersebut harus benar-benar menguasai permasalahan pelanggan dan lebih penting harus ramah jangan orang temperamental ditempatkan di bagian pengaduan dan pelayanan pelanggan (*costumer service*).

Keluhan lain yang tidak kalah banyaknya diterima oleh PDAM adalah penerima pembayaran dalam hal ini kasir-kasir PDAM Tirta Intan Garut yang kurang berkompeten dan kurang ramah. Hal ini sering dikeluhkan oleh pelanggan agar kasir-kasir PDAM Tirta Intan Garut dapat mencontoh kasir-kasir bank atau sekurangnya kasir Alfamart, Indomart dan sebagainya.

Secara garis besar keluhan pelanggan yang disampaikan ke PDAM Tirta Intan Garut baik melalui telepon kantor pusat atau telepon kantor cabang dan unit, SMS centre, radio Rex (acara bianglala) serta mayoritas pengaduan langsung ke kantor cabang dan unit masing masing kebanyakan mengeluhkan :

1. Distribusi air yang tidak lancar

2. Tidak ada air
3. Bocor jaringan
4. Pembayaran besar
5. Meter air tidak akurat
6. Keluhan layanan pegawai

Pelayanan prima yang dicanangkan oleh manajemen PDAM Tirta Intan adalah salah satu langkah dalam menjawab tuntutan masyarakat dan pelanggan terhadap keluhan PDAM, akan tetapi dalam pelaksanaannya tidak seperti membalikan telapak tangan banyak kendala dan masalah yang mungkin masalah tersebut sudah ada sejak dulu, dan akibatnya perlu waktu untuk merubah budaya negatif tersebut. Dusiaanya yang hampir menginjak 40 tahun PDAM Tirta Intan Garut, tepatnya 31 Desember 2016 nanti, permasalahan yang terjadi hampir relatif sama setiap tahunnya, seperti yang akan peneliti uraikan.

Akhirnya berdasarkan hasil pengamatan peneliti, kenyataan yang terjadi saat ini di PDAM Tirta Intan Garut dapat dilihat dari fenomena permasalahan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kebijakan air minum belum sepenuhnya berhasil dikarenakan kurangnya sosialisasi dan informasi terhadap karyawan akan visi, misi organisasi serta tujuan yang hendak dicapai. Akibatnya sebagian karyawan dalam bekerja seperti hanya melaksanakan rutinitas saja tidak mempunyai sasaran kerja dan target yang akan dicapai dan dari belum efektifnya sosialisasi tersebut menjadi kendala dalam memberikan pelayanan prima terhadap pelanggan.

2. Pelaksanaan manajemen di PDAM Tirta Intan saat ini masih jauh dari harapan, terutama dalam hal pengawasan terhadap karyawan yang dirasa sangat kurang. Selain unsur pengawasan, unsur lain seperti disiplin karyawan perlu diperhatikan dan diawasi kembali agar roda organisasi dapat berjalan sesuai dengan harapan. Pembentukan dalam tubuh PDAM perlu segera dilakukan oleh pihak manajemen agar tujuan PDAM Tirta Intan yaitu mewujudkan pelayanan yang prima terhadap pelanggan akan dapat tercapai.
3. Kinerja karyawan PDAM Tirta Intan saat ini harus mendapatkan perhatian yang serius dari manajemen PDAM, Produktifitas karyawan dalam bekerja sangat lemah banyak karyawan yang tidak memahami tugas pokok dan fungsinya, akibatnya kinerja PDAM Tirta Intan Garut dalam berbagai aspek belum optimal.
4. Pelayanan terhadap pelanggan masih dirasa kurang itu terlihat dari indikasi banyaknya keluhan dari pelanggan dan masyarakat akan pelayanan PDAM. Dalam hal ini pelanggan sering mengeluhkan kebocoran air, pelayanan kasir yang tidak ramah, distribusi air yang tidak lancar, pembacaan water meter air yang tidak akurat, hingga kualitas perbaikan teknik tidak memenuhi standar. Pelayanan prima yang dicanangkan direktur seakan sulit terwujud bilamana aspek aspek penunjang tidak disegera dibenahi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi dengan menetapkan judul penelitian,

“Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Air Minum dan Manajemen PDAM terhadap Kinerja Karyawan dalam mewujudkan Pelayanan Prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka yang menjadi pernyataan masalah (*Problem Statement*) dalam penelitian ini dapat diidentifikasi dengan rumusan sebagai berikut: Pelayanan prima yang diharapkan belum terlaksana secara optimal, diduga disebabkan oleh kinerja karyawan yang belum sesuai dengan harapan serta implementasi kebijakan air minum dan manajemen PDAM yang belum optimal.

Sehubungan pernyataan masalah tersebut diatas, maka yang menjadi pertanyaan masalah (*problem question*) pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan dengan rumusan berikut : “Adakah Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Air Minum dan Manajemen PDAM terhadap Kinerja Karyawan dalam mewujudkan Pelayanan Prima pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Intan (PDAM) di Kabupaten Garut.

Selanjutnya pertanyaan masalah pokok tersebut dirumuskan kedalam sub-sub pokok pertanyaan terhadap masalah yang ada, sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Intan Garut ?
- 1 Adakah pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut ?

- 2 Adakah pengaruh manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Intan Garut ?
- 3 Adakah pengaruh manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut ?
- 4 Adakah pengaruh kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengkaji hubungan pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM pada umumnya dan khususnya kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Garut.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang akan digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Garut.

1.4. Kegunaan / Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat dalam mengaplikasikan konsep-konsep Ilmu Administrasi Negara, khususnya teori tentang implementasi kebijakan, manajemen yang berkaitan dengan kinerja dan

peningkatan pelayanan, sehingga berguna dalam pemahaman juga bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat: sebagai bahan evaluasi bagi Bupati sebagai pemilik dan direksi bagi pengembangan pelaksanaan kebijakan dan kinerja karyawan, serta masukan bagi manajemen PDAM untuk meningkatkan pengawasan agar pelayanan prima yang diharapkan dapat terwujud.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Masalah yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut yang harus segera diatasi adalah bagaimana manajemen PDAM menyelesaikan rendahnya kinerja karyawan dalam pelayanan tugas pekerjaan. Fokus penelitian yang akan dilakukan berhubungan erat dengan konsep administrasi negara, dinamika administrasi negara tidak lepas dari persoalan kepentingan masyarakat (*public interest*) yang mempunyai ciri-ciri pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih *urgen*, kerana menyangkut kepentingan masyarakat. Pelayanan yang diberikan pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli dan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pelaksanaannya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara tersebut. Administrasi Negara dalam memberikan layanan tidak dikendalikan oleh harga pasar tetapi ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum. Usaha-usaha yang

dilakukan sangat bergantung pada penilaian rakyat yang dilayani (Thoha dalam Iskandar, 2016:23).

Konsep yang paling baik untuk menjelaskan administrasi Negara yaitu konsep administrasi Negara seperti yang di kemukakan Dimock *and* Dimock (dalam Iskandar, 2016:17) administrasi Negara adalah ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah, dan cara mereka memperolehnya. Intinya administrasi negara merupakan bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan yang lebih luas, yaitu suatu ilmu yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga mulai dari satu keluarga hingga persertikatan bangsa-bangsa disusun, digerakan, dan dikemudikan.

Administrasi Negara sebagai suatu ilmu mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan peradaban dunia terutama perkembangan sisi pelaksanaan pemerintahan. Perkembangan tersebut melahirkan paradigma yang digunakan yakni tinjauan fokus dan lokus administrasi negara yang berbeda sesuai dengan kebutuhan perkembangan.

Oleh sebab itu, maka administrasi negara tidaklah sekedar hanya melaksanakan kebijakan negara, akan tetapi juga berperan dalam pelaksanaan pelayanan publik. Oleh sebab itu, tidak dapat disangkal lagi terdapat adanya saling keterkaitan kajian administrasi negara dan pelayanan publik, selebihnya administrasi negara mempunyai peranan yang lebih besar dan lebih banyak terlibat dalam perumusan kebijakan, implementasi dan evaluasi menurut Gordon (dalam Iskandar 2016:31).

Selanjutnya menurut Henry (dalam Pasolong, 2014:8) mendefinisikan administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

Dalam perkembangannya pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan manajemen di PDAM Tirta Intan Garut belum sepenuhnya berjalan optimal, terutama dalam segi pengawasannya, manajemen PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut masih terkendala dengan aturan birokrasi yang menyulitkan berjalannya fungsi punishment yang seharusnya diterapkan. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana Implementasi kebijakan air minum dan manajemen PDAM serta kinerja karyawan terhadap terwujudnya pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut.

1. Pelaksanaan Kebijakan Air Minum

Menurut Sebatier (dalam Purwanto-Sulityastuti 2012:19) ada lima variabel utama yang dianggap memberi kontribusi keberhasilan dan kegagalan implementasi. Tentu saja ada faktor lain selain diatas. Untuk menjamin pelaksanaan sebuah kebijakan berjalan lancar, sebelum kegiatan penyampaian berbagai kebijakan perlu dilakukan penyampaian informasi dan sosialisasi kepada kelompok sasaran..Secara umum implementasi adalah menghubungkan antara tujuan kebijakan terhadap realisasi yang ingin dicapai. Wahab (dalam Iskandar, 2016:205) menyebutkan bahwa pelaksanaan kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Suatu kebijakan yang sudah dibuat

tentu harus dilaksanakan yang dalam kenyataannya masih mengalami berbagai kendala.

Bagaimanapun baiknya kebijakan yang dibuat dan disusun apabila tidak diikuti oleh pelaksanaan, tidak akan menghasilkan tujuan yang diharapkan. Selain itu menurut Mazmanian dan Sabatier (dalam Iskandar, 2016: 209) bahwa mempelajari masalah implementasi kebijakan berarti berusaha untuk memahami apa-apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program diberlakukan atau dirumuskan. Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan air minum dapat terlaksana dengan baik bilamana ada sosialisasi dan informasi yang cukup kepada kelompok sasaran dalam hal ini karyawan dan direksi PDAM Tirta Intan Garut. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator menurut Sabatier, yaitu:

- a. Tujuan dan sasaran kebijakan, dimensi ini menunjukkan peranan penting agar pelaksana kebijakan mengetahui persis apa yang akan mereka kerjakan dan tuju.
- b. Dukungan teori yang kuat, dimensi ini mengandung arti bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya memerlukan dukungan teori yang jelas biasanya dalam bentuk perundangan-undangan, peraturan-peraturan, dan surat keputusan.
- c. Proses pelaksanaan kebijakan secara sederhana menurut Wahab (dalam Iskandar 2016:205) sebagai suatu proses melaksanakan suatu keputusan kebijakan biasanya dalam pelaksanaannya dibuat SOP dan hasilnya dievaluasi sehingga pertanggungjawabannya menjadi jelas.

- d. Komitmen dan keahlian, dalam dimensi ini dalam melaksanakan sebuah kebijakan diperlukan komitmen dari pelaksana kebijakan itu sendiri, untuk itu pelaksana kebijakan itu harus yang mempunyai kompetensi dan keahlian.
- e. Dukungan *stakeholder*, dalam hal ini dukungan terutama dari Pemerintah Daerah, DPRD serta Badan Pengawas sangat mempengaruhi berhasil tidaknya suatu kebijakan.
- f. Stabilitas kondisi, dimensi ini sangat mempengaruhi suatu kebijakan itu dapat terlaksana. Dalam hal ini stabilitas ekonomi dan stabilitas politik haruslah mendukung agar proses implementasi suatu kebijakan dapat terlaksana dengan baik sehingga sasaran dan tujuan sebuah kebijakan dapat tercapai.

2. Manajemen PDAM

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan (Hasibuan :2014). Pada umumnya manajemen berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan dapat tercapai.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Stoner (dalam Iskandar 2016: 223) menyatakan organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara berstruktur untuk mencapai sasaran.

Sedangkan menurut G.R Terry (dalam Iskandar 2016:239) manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

- a. Perencanaan adalah proses mendefinikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses penting dari segala bentuk fungsi manajemen.
- b. Pengorganisasian adalah proses kegiatan dalam menyusun struktur organisasi sesuai dengan tujuan, sumber dan lingkungannya.
- c. Pelaksanaan adalah suatu tindakan yang mengusahakan agar semua perencanaan dan tujuan perusahaan dapat terwujud baik seperti yang diharapkan.
- d. Pengawasan adalah proses pengamatan, penentuan standar yang akan diwujudkan, menilai kinerja pelaksanaan, dan mengambil tindakan korektif bila dipandang perlu agar tujuan perusahaan tercapai semaksimal mungkin.

Dalam peningkatan produktifitas dan pelayanan air minum kepada masyarakat membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang baik dalam pengelolaan manajemen PDAM. Dalam realisasinya peran manajemen PDAM Tirta Intan Garut dituntut untuk segera dapat membenahi permasalahan yang ada terkait dengan permasalahan PDAM yang terjadi saat ini, terutama masalah perencanaan dalam hal ini PDAM Tirta Intan harus mempunyai *business plan* sehingga rencana kerja kedepan menjadi jelas dan kita dapat

mengukurkekuatan dan kelemahan dalam pengembangan perusahaan ke depan. Selain itu pengawasan terhadap semua unsur (sub-sub bagian) yang ada di PDAM Tirta Intan Garut, dalam hal ini penulis menyoroti sangat kurangnya pengawasan dalam segi pembinaan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan.

3. Kinerja Karyawan PDAM

Kinerja adalah hasil kerja karyawan secara perorangan dalam organisasi PDAM dan totalitas hasil kerja yang dicapai unsur pegawai di seluruh unit kerja PDAM dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebaga pelaku dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja menurut Interplan (dalam Pasolong, 2014:175) adalah berkaitan dengan operasi, aktivitas, program, dan misi dalam mewujudkan sasaran, tujuan , misi organisasi.

Secara terpisah Pasolong (dalam Fahmi 2013:5) mengatakan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1. Hasil kerja yang dicapai individual atau secara institusi
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan ndengan moral atau etika

Prawirosentono (dalam Pasalong, 2014: 176) mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan

tanggungjawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika dan moral.

Dalam upaya meningkatkan kinerja maka akan ditemukan salah satu faktor penting untuk memperoleh kinerja karyawan yang maksimal yaitu kemampuan dari manajemen sumber daya manusia dalam mengoptimalkan karyawan dalam hal ini menitikberatkan kepada disiplin kerja, terutama dalam segi kehadiran dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Penilaian kinerja PDAM merupakan suatu proses manajemen sumber daya manusia dimana organisasi menentukan seberapa efektif karyawan menjalankan pekerjaan, yang pada dasarnya terbentuk dari kemampuan (*ability*) dan kemauan (*motivation*). Jika dilaksanakan secara memadai, penilaian kinerja dan umpan balik penilaian kinerja dapat bermanfaat baik bagi karyawan maupun organisasi dalam menyukseskan penyelenggaraan sistem penyediaan air minum.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain faktor yang berasal dari dalam individu dan faktor lingkungan. Menurut Iskandar (2016:111) faktor yang berasal dari dalam diri individu antara lain motivasi dan kecakapan, sedangkan faktor lingkungan antara lain supervisi, kolega kerja, evaluasi dan pelatihan yang semuanya merupakan suatu aktivitas pembinaan yang memperkerjakan sedangkan kolega dan kondisi kerja dapat berupa adanya satu kerja sama dan dukungan. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat diidentifikasi ke dalam empat faktor yaitu : 1) faktor motivasi kerja, 2)

faktor pembinaan, 3) faktor dukungan dan kerjasama dari mitra dan pihak lain yang terkait, 4) faktor akses terhadap sumber informasi (Iskandar, 2016:112).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang mendasar dalam manajemen kinerja. Masalah lain yang perlu diwaspadai adalah terlalu berorientasi pada hasil dan mengabaikan proses, sistem remunerasi yang tidak mendukung kinerja.

Evaluasi kinerja memiliki fokus yang berbeda tergantung kepada jenjang manajemennya. Bagi manajemen senior fokus evaluasi pada sasaran organisasi dan kemampuannya untuk meraih hasil yang utama. Untuk jenjang manajermadya memiliki fokus yang seimbang antara pencapaian sasaran perusahaan, kemampuan dan tugas-tugas baku. Bagi karyawan administrasi fokus evaluasi pada kemampuan mengerjakan tugas-tugas baku dan keluaran, sedangkan untuk jenjang operator terutama berfokus pada keluaran.

Dalam hal ini penulis menggunakan dimensi: a. Proses kerja dan b. Hasil kerja

a. Proses kerja

Dalam melakukan proses kerja suatu organisasi harus sudah mempunyai mekanisme, tahapan-tahapan proses yang direncanakan dan dilaksanakan secara *efisien dan efektif* (Iskandar, 2013:211). Adapun setiap organisasi dalam mencapai tujuannya memerlukan proses baik administrasi maupun teknik. Dalam dimensi ini peneliti memakai indikator sebagai berikut:

1. Perencanaan, Winardi (dalam Iskandar 2016:130) menyatakan bahwa perencanaan adalah karya mental secara intelektual yang diperlukan sebelum

upaya dan aktivitas fisik dilaksanakan. Dalam hal ini perlu di susun perencanaan kerja personal dan perencanaan kerja organisasi.

2. Pelaksanaan, dalam tahapan ini pekerjaan dilakukan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.
3. Evaluasi, ini dilakukan untuk memberikan nilai terhadap pelaksanaan kerja sehingga dapat dilihat apakah pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan sesuai tupoksinya.

b. Hasil kerja

Hasil kerja adalah suatu objek yang merupakan hasil pelaksanaan dari suatu program, bisa berbentuk fisik dan non fisik. Menurut Supriatna (dalam Iskandar 2016:129) indikatornya bisa dilihat dari indikator masukan (*input*), indikator keluaran (*output*), indikator manfaat (*benefit*), indikator dampak (*impacts*).

- a. *Inputs* adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan. Indikator ini bisa berupa dana, sumber daya manusia, perundang-undangan.
- b. *Outputs* adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan dapat berupa fisik dan non fisik.
- c. *Benefit* adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksana kegiatan.
- d. *Impacts* adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan.

4. Pelayanan Prima

Pelayanan adalah cara melayani, membantu, menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan, kebutuhan seseorang atau kelompok orang yang artinya bahwa obyek yang dilayani adalah masyarakat yang terdiri dari individu, golongan dan organisasi. Dan sesungguhnya pelaksanaan pelayanan air minum kepada masyarakat pelanggan oleh PDAM adalah muara dari suatu sistem yang dinamakan sistem penyediaan air minum atau SPAM (PP No. 16 Tahun 2005)

Selanjutnya mengenai pelayanan berkualitas dan prima menurut Gronros (dalam Tjiptono 2010:60), untuk mengetahui apakah pelayanan yang dirasakan dan diharapkan pelanggan itu berkualitas dan prima, ada dua dimensi untuk mengukur kualitas pelayanan tersebut, diantaranya memperhatikan aspek peningkatan kualitas teknik dan fungsional.

1. Kualitas teknik, maksudnya adalah apa yang konsumen dapatkan. Maksudnya konsumen mengharapkan peningkatan kualitas PDAM dari segi teknik antara lain distribusi air yang lancar, tekanan air di jaringan yang optimal, air yang didistribusikan memenuhi syarat kesehatan, kualitas jaringan pipa yang baik sehingga kebocoran air dapat diminimalisir, dan sebagainya.

Berdasarkan peraturan Menteri Pekerjaan Umum No.18/PRT/M/2007 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) menetapkan standar pelayanan air bersih yang dilakukan oleh PDAM kepada masyarakat digunakan kriteria teknis pelayanan PDAM, yaitu 3 K (*kualitas, kuantitas, kontinuitas*). Dalam hal ini peneliti memakai indikator untuk dimensi kualitas teknik sebagai berikut:

- a. Kualitas: Kualitas air bersih PDAM yang diterima masyarakat harus memenuhi standar kualitas air bersih diantaranya PH antara 6,0-7,7, sisa chlor minimal 0,2 ppm
 - b. Kuantitas: PDAM yang memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat harus dapat memenuhi kebutuhan minimal air bersih suatu rumah tangga dengan tingkat konsumsi yang cukup untuk minum, memasak, mandi, mencuci dan sebagainya.
 - c. Kontinuitas: Pelayanan air bersih PDAM harus tersedia dan dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dalam 24 jam sehari, dalam arti air bersih PDAM harus dapat terdistribusikan ke masyarakat secara kontinu selama 24 jam sehari.
2. Kualitas fungsional, adalah mengacu pada bagaimana pelanggan menerima jasa pelayanan, maksudnya pelanggan mengharapkan peningkatan kualitas PDAM dari segi fungsional antara lain pelayanan dalam penerimaan pelanggan diharuskan ramah dan sopan, informasi tentang permasalahan PDAM disosialisasikan dengan baik dan mudah dipahami serta tanggap dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan. Dalam hal ini peneliti memakai indikator ketanggapan dan komunikasi
- a. Ketanggapan (*resvonsivies*) ada keinginan untuk membantu konsumen dengan pelayanan yang cepat.
 - b. Komunikasi (*communication*) Komunikasi dibutuhkan oleh setiap pelaksana kebijakan bagi suatu organisasi, komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi, ide-ide diantara para anggota organisasi secara timbal

balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor komunikasi yang jelas dan tidak berbelit-belit dapat memudahkan penyelesaian masalah.

Apabila ke dua aspek kualitas pelayanan tersebut dapat direalisasikan maka pelayanan prima seperti yang diharapkan dapat terwujud. Pelayanan berkualitas atau pelayanan prima yang berorientasi pada pelanggan sangat tergantung terhadap kepuasan pelanggan. Salah satu ukuran keberhasilan menyajikan pelayanan yang berkualitas (prima) sangat terkandung pada tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani. Pendapat tersebut artinya menuju kepada pelayanan eksternal, dari perspektif pelanggan, lebih utama atau lebih didahulukan apabila ingin mencapai kinerja pelayanan yang berkualitas. Jadi dapat dikatakan bahwa pelayanan adalah suatu perbuatan kinerja (*performance*) atau usaha. Pelayanan bias dikonsumsi tetapi tidak dimiliki. Sedangkan menurut Osborne dan Gebler (dalam Pasolong 2014:133) pelayanan prima antara lain memiliki ciri-ciri seperti :

1. Tidak prosedural (birokratis)
2. Terdistribusi atau terdesentralisasi
3. Berorientasi pada pelanggan.

Tujuan dari pelayanan prima mencegah pembelotan dan membangun kesetiaan pelanggan atau *customer loyalty*. Pembelotan pelanggan atau berpalingnya pelanggan disebabkan karena kesalahan pemberian pelayanan maupun sistem yang digunakan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan. Oliver (dalam Rahmayanty 2013:13)

Dari kesemuanya ini inti dari pelayanan prima adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang ditentukan atau bahkan lebih daripada ekspektasi pelanggan itu sendiri. Adapun peningkatan kapasitas pelayanan air bersih merupakan suatu tuntutan bagi PDAM selaku institusi atau *stakeholders* yang bertanggung jawab memberikan jasa pelayanan dalam penyediaan kebutuhan air bersih bagi masyarakat luas. Hal ini disebabkan karena kapasitas yang ada belum menjangkau seluruh lapisan masyarakat luas.

Kebijakan pemerintah tentang air minum dapat berjalan dengan efektif apabila didukung oleh peran manajemen organisasi yang baik. Pendekatan melalui manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses penyelesaian tugas atau pencapaian tujuan menjadi mutlak adanya dalam mendorong terciptanya keberhasilan yang melibatkan seluruh unsur baik itu Pemerintah Daerah selaku pemilik, Direksi, Badan Pengawas dan Karyawan PDAM itu sendiri.

1. Hubungan antar variabel

Dari pernyataan diatas, diduga adanya hubungan antara variabel-variabel tersebut. Pelaksanaan kebijakan air minum dan Manajemen PDAM berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persepsi kinerja karyawan diduga berpengaruh terhadap terwujudnya pelayanan prima dan berkualitas.

Kerangka pikiran dalam penelitian ini menjelaskan bahwa :

1. Pemerintah Daerah berperan penting dalam hal ini Bupati sebagai pemilik dalam pelaksanaan dan pengawasan terhadap semua kebijakan air minum agar pengelolaan penyediaan air bersih dapat meningkatkan kesejahteraan dan

kemakmuran rakyat sebagaimana terkandung dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Menurut Sabatier (dalam Purwanto-Sulistiyastuti, 2012:19) ada enam variable yang memberi kontribusi keberhasilan dan kegagalan implementasi :

1. Tujuan atau sasaran kebijakan yang jelas dan konsisten
2. Dukungan teori yang kuat dalam merumuskan kebijakan
3. Proses pelaksanaan memiliki dasar hukum yang jelas petugas dilapangan dan kelompok sasaran
4. Komitmen dan keahlian dari para pelaksana kebijakan
5. Dukungan *Stakeholder*
6. Stabilitas kondisi sosial, ekonomi dan politik.

2. Kebijakan Pemerintah Kabupaten Garut tentang pengelolaan PDAM Tirta Intan dapat berjalan dengan efektif apabila didukung oleh peran manajemen PDAM yang baik. Pendekatan melalui manajemen PDAM yang tegas menjadi mutlak adanya dalam mendorong terwujudnya pelayanan yang prima dan berkualitas. Dalam usaha mewujudkan tujuan tersebut seluruh unsur dan elemen yang terlibat dalam pengelolaan PDAM harus berjalan dengan baik. Unsur dalam manajemen yang dikenal dengan rumusan fungsi manajemen yang secara universal tertuang dalam konsep POAC, menurut Terry dalam (Iskandar, 2016:239) yaitu: a. Perencanaan b. Pengorganisasian c. Pelaksanaan d. Pengawasan

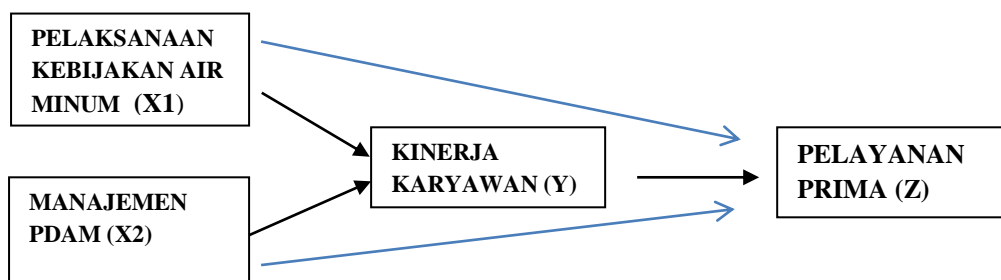
3. Penilaian kinerja PDAM merupakan suatu proses manajemen sumber daya manusia dimana organisasi menentukan seberapa efektif karyawan menjalankan

pekerjaan. Menurut Lembaga Administrasi Negara (dalam Iskandar 2016:126) adalah : 1. Proses kerja, 2. Hasil kerja

4. Selanjutnya mengenai pelayanan menurut Gronros (dalam Tjiptono 2010:60), untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh pelanggan, ada dua dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen, diantaranya yaitu :

1. Kualitas teknik, menacu pada permasalahan teknik yang berhubungan dengan lancarnya distribusi air.
2. Kualitas fungsional, adalah mengacu pada bagaimana mereka menerima jasa pelayanan.

Untuk mempermudah acuan pemikiran, maka dibuat suatu model penelitian ini yang disusun skematis yang dirumuskan dalam gambar1.2



Gambar 1.2

Model Penelitian

1.5.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas, maka penulis merumuskan hipotesis utama dan Sub-Sub hipotesis sebagai berikut :

Rumusan hipotesis utama, adalah :

H0: Tidak terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut.

Selanjutnya disusun sub-sub hipotesis sebagai berikut :

Sub Hipotesis 1 :

H0: Tidak terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 2 :

H0: Tidak terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 3 :

H0: Tidak terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 4 :

H0: Tidak terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 5 :

H0: Tidak terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam suatu penelitian ilmiah, tinjauan pustaka merupakan bagian yang sangat penting dalam membantu peneliti mengkaji teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti sehingga memberikan hasil penelitian yang optimal. Siregar (2012: 118) menyebutkan bahwa teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi, dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Terdiri adalah serangkaian proposisi antar konsep-konsep yang saling berhubungan;
- b. Teori menerangkan secara sistematis suatu fenomena sosial dengan cara menentukan hubungan antar konsep;
- c. Teori menerangkan fenomena tertentu dengan cara konsep mana yang berhubungan dengan konsep lainnya dan bagaimana bentuk hubungannya.

Teori merupakan alat yang terpenting dari ilmu pengetahuan. Tanpa teori maka hanya akan ada pengetahuan tentang serangkaian fakta saja, tetapi tidak akan ada ilmu pengetahuan. Berdasarkan uraian tersebut, pada bab ini akan dibahas rumusan teoritik penelitian dengan sistematika sebagai berikut :

- 2.1. Tinjauan Teoritis tentang Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

- 2.2. Tinjauan hasil penelitian Terdahulu tentang Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
- 2.3. Relevansi masalah Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan Ilmu Administrasi Negara
- 2.4. Tinjauan Teoritik tentang Variabel-variabel Penelitian
 - 2.4.1. Variabel Pelaksanaan Kebijakan air minum
 - 2.4.2. Variabel Manajemen PDAM
 - 2.4.3. Variabel Kinerja Karyawan
 - 2.4.4. Variabel Pelayanan Prima
- 2.5. Hubungan Konseptual antar Variabel-variabel Penelitian

2.1. Tinjauan Teoritik Tentang Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam sebuah organisasi, bagaimanapun bentuk dan tujuannya peranan manusia di dalam organisasi tersebut sangat besar terhadap berhasil atau tidaknya proses pencapaian tujuan. Untuk membangun sebuah organisasi yang kuat dan sehat, baik dilihat dari segi organisasi maupun usahanya, jelas diperlukan orang-orang yang berkompeten, dan mau bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Hal ini berarti bahwa keberlangsungan sebuah organisasi akan sangat ditentukan oleh faktor didalamnya.

Berdasarkan tujuannya menurut Gomes (2010:25) organisasi dapat dibedakan menjadi organisasi yang mencari keuntungan dan organisasi yang tidak mengutamakan keuntungan. Hal ini menjadi menarik dimana PDAM dituntut

untuk dapat berperan ganda yaitu berfungsi sebagai perusahaan dan melaksanakan fungsi sosial. Berbagai pengertian organisasi publik salah satunya adalah menurut (Poltak, 2012:182) adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak, retribusi, dan pendapatan Negara lainnya yang diatur melalui undang-undang. Dalam hal ini PDAM sebagai suatu organisasi publik sangat dibutuhkan untuk dapat menyediakan kepentingan masyarakat. Dan untuk menyediakan kebutuhan akan ketersediaan air bersih maka Pemerintah Daerah membentuk badan usaha dalam hal ini PDAM yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM merupakan perusahaan yang diawasi dan dimonitor oleh aparat eksekutif dan legislatif daerah. Sebagai BUMD sejatinya PDAM tidak berorientasi kepada laba atau keuntungan saja, tetapi lebih kepada *Public service obligation* (PSO) dan pemerintah menentukan standarisasi pelayanan minimum (SPM). Sebagai PSO, PDAM tidak dibebankan untuk menjadi sumber pendapatan pemerintah. Karena itu *mindset* PDAM sebagai PSO harusnya benar-benar untuk melayani masyarakat seratus persen. Masyarakat sebagai tuan rumah sebenarnya hanya membutuhkan kualitas air yang layak, kuantitas yang memadai untuk menunjang aktivitas sehari-hari dan tidak macet. Sehingga bilamana masyarakat protes disebabkan oleh pelayanan yang kurang dari PDAM tentunya sangat wajar apalagi investasi PDAM ditopang APBD sebagai instrumen pemerintah. PDAM juga diharapkan mampu menjamin kualitas, kuantitas air bersih sehingga kinerja PDAM akuntabel.

Kita berharap tata kelola PDAM bisa lebih baik lagi dalam hal pelayanan air bersih kepada segenap masyarakat sebagaimana amanah UUD 1945 pasal 33 ayat 3 yang berbunyi “ Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat”.

Dan dalam menjalankan roda organisasinya sangat menginginkan sumber daya manusia yang dimiliki dapat memberikan kontribusi kepada bagi organisasi atau perusahaan. Namun, dalam kenyataannya sering ditemukan bahwa kemampuan sumber daya manusia belum dapat memenuhi harapan perusahaan atau organisasi. Berbagai pengertian organisasi telah dirumuskan oleh para ahli. Salah satunya Menurut Warham (dalam Iskandar, 2013:311) bahwa aspek organisasi terdiri dari adanya tujuan organisasi, filosofi dan sistem nilai, komposisi anggota, struktur organisasi, teknologi organisasi, lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya. Organisasi yang sehat, adalah jika cara menjalankan pengorganisasiannya dilakukan dengan baik, dan agar pengorganisasian dapat berjalan lancar, efisien dan efektif.

Sebagai sebuah organisasi publik tentulah tugas sebagai pemberi pelayanan terhadap publik menjadi tujuan utama dalam hal ini kepuasan masyarakat menjadi tolak ukur keberhasilan tercapainya tujuan. Beberapa sumber menyatakan terkait dengan pelayanan yang terjadi di masyarakat Effendi (dalam Iskandar 2015:3) menyebutkan pelayanan birokrasi cenderung berbelit-belit sementara menurut Siagian (2012:16) pada birokrasi pekerjaan yang sesungguhnya sederhana menjadi rumit dan muncul berbagai pandangan negatif lainnya. Namun

seiring dengan tuntutan masyarakat saat ini konsep birokrasi yang memiliki konotasi yang kurang baik berangsur-angsur mulai diperbaiki adanya pemberian kewenangan pemerintah yang luas kepada Kepala Daerah sesuai dengan undang-undang No 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah membawa konsekwensi dilakukannya penataan kelembagaan pemerintah di pusat dan di daerah (Provinsi dan Kabupaten/Kota). Sejalan dengan pernyataan diatas Osborne dan Plastrik (dalam Iskandar 2016:231) mengemukakan bahwa menyikapi kondisi organisasi birokrasi perlu dilakukan pembaruan pemerintah. Sementara menurut Toha, (dalam Iskandar,2016:259) menjelaskan bahwa pelayanan masyarakat merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang/sekelompok orang/institusi tertentu untuk memberikan bantuan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Daviddow dan Uttal (dalam Iskandar, 2016 :259) menjelaskan pelayanan merupakan aktivitas /manfaat yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen atau dalam bisnis disebut *constumer* yang bersifat tidak berwujud dan tidak dimiliki. Pelayanan oleh pemerintah sering disebut pula pelayanan umum yaitu segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang di laksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, dipusat, di daerah, di lingkungan badan usaha milik negara atau daerah dalam bentuk barang atau jasa baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undang (KEPMENPAN 81/1993).

Dan sudah menjadi fitrahnya air menjadi kebutuhan semua mahluk hidup. Air bersih/air minum merupakan kebutuhan masarakat yang paling mendasar

Pemerintah harus dapat memenuhi ketersediaannya untuk konsumsi rakyat. Dalam kaitan penyediaan pelayanan air bersih bagi masyarakat komitmen kepala daerah selaku pemilik PDAM berperan sangat vital. Selaku ujung tombak pelayanan air bersih di daerah, PDAM membutuhkan dukungan yang *all out* dari pemilik dalam hal ini bupati. Tanpa itu jangan berharap PDAM dapat melayani masyarakat dengan baik dan bisa berkontribusi terhadap pendapatan asli daerah.

Dalam hal menjalankan roda organisasinya agar tata kelola perusahaan menjadi baik butuh komitmen dari pemilik, badan pengawas, dan manajemen PDAM sendiri sebagai penyelenggara sistem pelayanan air minum (SPAM). Ada dua poin yang dapat menakar komitmen daerah terhadap PDAM tersebut 1. Perencanaan yang bagus 2. Pedoman atau kelola perusahaan air minum atau biasa disebut *good corporate governance* (GCG).

Perkembangan zaman pun perlahan tapi pasti telah membuka kesadaran umat manusia untuk lebih lagi menjaga lagi air baik dari segi kuantitas dan terutama kualitasnya.

Untuk dapat memberikan pelayanan prima ada tiga hal yang harus dibenahi:

1. Organisasi harus diatur dan disusun berdasarkan fungsi yang menghasilkan *output* dan *outcome* yang sesuai dengan pelayanan yang diharapkan masyarakat pelanggan.
2. Proses bisnis juga harus dibenahi agar tidak saja akuntabel dan transparan tetapi juga ringkas, singkat dan murah.
3. Untuk menjalankan itu semua dibutuhkan SDM yang berkompeten, serta bekerja secara terukur dan disiplin.

Groonros (dalam Iskandar 2016:342) menyebutkan bahwa manajemen pelayanan yang efektif memerlukan perubahan fokus dari menciptakan produk berkualitas menjadi kualitas keseluruhan yang meliputi aspek hubungan dengan pengguna jasa. Sementara itu Vrye (dalam Iskandar 2016:342) Menyebutkan bahwa pelayanan yang baik merupakan bisnis yang menguntungkan (*good service is good business*) artinya karyawan dituntut menghasilkan pelayanan yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Dan untuk itu *stakeholder* harus menetapkan arah kebijakan yang mendukung agar tujuan organisasi tercapai. Pengaturan yang tidak membebani PDAM dengan setoran dividen apabila masih merugi salah satu kebijakan bisa diambil Pemerintah Daerah. Selain itu tidak optimalnya pengelolaan bisnis PDAM biasanya terkait pengelolaan pelanggan, pengendalian kualitas, kuantitas, dan kontinuitas penyediaan air minum dan pengendalian kehilangan air.

Sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya target yang dicanangkan. Untuk memastikan target air minum tercapai, semua lini harus bergerak termasuk perbaikan manajemen agar benar-benar professional. PDAM harus berjalan dengan kaidah-kaidah manajemen modern. Dan sudah barang tentu apabila kualitas dan kapabilitas karyawan di PDAM meningkat maka sudah barang tentu akan berdampak pada peningkatan finansial bagi perusahaan dan Pemerintah Daerah.

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam setiap perusahaan karena sumber daya manusia sebagai penggerak seluruh tujuan perusahaan. Berbeda dengan faktor produksi yang lain seperti sumber daya alam

dan modal, manusia sebagai pegawai dan pimpinan atau manajer merupakan salah satu faktor yang paling banyak berperan dalam kualitas perusahaan.

Pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan secara efektif tergantung pada cara-cara manajemen dalam mengelola organisasi tersebut. Manajemen dalam hal ini melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Manajemen sering didefinisikan sebagai “seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain”. Definisi Mary Parker Follet ini mengundang perhatian kita pada kenyataan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan cara mengatur orang lain untuk melaksanakan tugas apa saja yang mungkin diperlukan untuk mencapai tujuan itu, bukan dengan cara melaksanakan sendiri pekerjaan itu. Ada definisi yang lebih rumit, sehingga kita dapat memperhatikan aspek-aspek manajemen tambahan yang penting. Menurut Morell (dalam Kartono, 2013:11) Manajemen adalah aktivitas dalam organisasi terdiri dari penentuan tujuan-tujuan (sasaran) suatu organisasi, dan penentuan sarana-sarana untuk mencapai sasaran secara efektif.

Menurut Terry (dalam Iskandar, 2016:239) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dan manajemen ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen itu terdiri dari enam unsur yaitu *Men, Money, Methode, Materials, Machines, dan Market*.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan, MSDM ini menunjang organisasi dengan

kerja, bakat, kreatifitas, dan dorongan MSDM agar suatu bidang manajemen bagian khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia agar manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan, dengan demikian fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat yang dimiliki oleh perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikuti sertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi atau perusahaan. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya berbeda seperti mengatur mesin, modal, atau gedung.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen, oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen Sumber Daya Manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengurusan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal, pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan

masarakat dalam hal ini khususnya pelanggan. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan kerjakaryawan, dan masarakat.

Dengan pengertian manajemen dan sumber daya manusia itu, maka MSDM secara sederhana dapat diberi pengertian sebagai ilmu manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelola sumber daya manusia.

Spirit untuk bekerja professional sangat dibutuhkan oleh PDAM untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas. Berikut ini adalah beberapa pengertian penting yang dikemukakan oleh beberapa orang ahli, Dessler (1997, dalam Sulastrri 2012:193) menjelaskan MSDM memiliki pengertian sebagai berikut:

1. Secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat disuatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja disuatu Negara/daerah.
2. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya bekerja pada suatu unit kerja/organisasi atau perusahaan tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Dalam beberapa permasalahan di PDAM pelayanan selama ini terkesan terlalu birokratis, tidak transparan terlalu panjang dan dirasakan seringkali berbelit-belit. Hal itu juga diperburuk oleh kurangnya spirit pelayanan prima oleh karyawan PDAM itu sendiri. Spirit bahwa karyawan berkewajiban melayani masarakat dan tidak untuk dilayani belum melekat pada budaya kerja pegawai, selain itu layanan yang diberikan kurang didukung oleh karyawan yang kompeten. Selain itu juga masarakat seringkali menempuh jalan pintas untuk memperoleh berbagai fasilitas

pelayanan yang menguntungkan diri sendiri, meski akibatnya akan berdampak buruk terhadap kinerja pelayanan secara keseluruhan.

Sehubungan dengan hal tersebut, berbagai langkah konkrit seharusnya dilaksanakan dengan mengkaitkan secara langsung antara kinerja layanan, kompetensi aparat, tanggung jawab, dan resiko pekerjaan dengan kesejahteraan karyawan sebagai langkah positif untuk mewujudkan pelayanan prima kepada pelanggan.

2.2 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat sejumlah penelitian yang memiliki keterkaitan konsep dengan penelitian yang penulis lakukan, diantaranya :

Pertama, Tesis yang ditulis Baban (2016) Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Garut, yang berjudul Pengaruh Implementasi Kebijakan Program Penyediaan Air Minum dan Sanitasi (PAMSIMAS) berbasis Masyarakat dan Koordinasi antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terhadap Kinerja Badan Pengelola Sarana Penyediaan Air Minum dan Sanitasi (BPSPAMS) dalam mewujudkan Mutu Sanitasi Desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Implementasi Kebijakan Program Penyediaan Air Minum dan Sanitasi (PAMSIMAS) berbasis Masyarakat dan Koordinasi antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terhadap Kinerja Badan Pengelola Sarana Penyediaan Air Minum dan Sanitasi (BPSPAMS) dalam mewujudkan Mutu Sanitasi Desa di Kabupaten Garut. Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dengan teknik survey. Sample dalam penelitian ini sebanyak 92 (sembilanpuluh dua) orang yaitu anggota BPSPAMS. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi

dan studi lapangan, Sedangkan teknik analisis data untuk menjawab hipotesa penelitian adalah analisis statistik dengan model analisis jalur (*path analysis*).

Tabel 2.2.1
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

NO	ITEM	PENELITI I
1	Nama, Tahun, Judul, Nama Kota	Baban (2016), Mahasiswa Program Pascasarjana, Universitas Garut, yang berjudul Pengaruh Implementasi Kebijakan Program Penyediaan Air Minum dan Sanitasi (PAMSIMAS) berbasis Masyarakat dan Koordinasi antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terhadap Kinerja Badan Pengelola Sarana Penyediaan Air Minum dan Sanitasi (BPSPAMS) dalam mewujudkan Mutu Sanitasi Desa.
2	Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui besaran pengaruh Implementasi kebijakan program Pamsimas terhadap Kinerja BPSPAMS di Desa Pamsimas di Kabupaten Garut 2. Mengetahui besaran pengaruh koordinasi antar SKPD terhadap Kinerja BPSPAMS di Desa Pamsimas di Kabupaten Garut 4. Mengetahui hubungan Implementasi Kebijakan program Pamsimas dengan koordinasi antar SKPD 5. Mengetahui hubungan antara Implementasi kebijakan program Pamsimas dengan Mutu sanitasi di Desa Pamsimas di kabupaten Garut
3	Pendekatan Penelitian	Survey deskriptif analisis
4	Teori	Teori Administrasi Negara

5	Hasil	Bahwa Implementasi kebijakan Pamsimas berpengaruh terhadap Kinerja BPSPAMS secara nyata dan signifikan namun Koordinasi antar SKPD tidak memberikan pengaruh yang dominan terhadap Kinerja BPSPAMS namun Koordinasi antar SKPD memberi pengaruh nyata terhadap mutu sanitasi sedangkan Kinerja BPSPAMS berpengaruh terhadap Mutu sanitasi di Desa
6	Perbedaan dan Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan	Perbedaan dapat dilihat dari variabel bebas (X2), dan Tempat penelitian, sementara persamaannya mengkaji pengaruh pelaksanaan kebijakan terhadap kinerja dan pelayanan publik. Variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki keterkaitan dengan studi Ilmu Administrasi Negara dengan teknik survey serta uji hipotesis menggunakan rumus path analisis
7	Kritik	Kelebihan : Semakin meningkatnya pelaksanaan program PAMSIMAS Kekurangan : Para pelaksana SKPD harus lebih mempunyai tanggung jawab yang lebih baik lagi

Kedua, Tesis yang ditulis Andi Suwandi (2016) Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Garut, yang berjudul Pengaruh Implementasi Kebijakan Kepegawaian dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dalam mewujudkan Mutu Pelayanan Publik di Lingkungan Kantor Kementrian Agama Kabupaten Garut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepegawaian dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dalam mewujudkan Mutu Pelayanan Publik di Lingkungan Kantor Kementrian Agama Kabupaten Garut. Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dengan teknik survey. Sample dalam penelitian ini sebanyak 70 (Tujuh puluh) orang yaitu pegawai yang bekerja di

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi dan studi lapangan, Sedangkan teknik analisis data untuk menjawab hipotesa penelitian adalah analisis statistik dengan model analisis jalur (*path analysis*).

Tabel 2.2.2
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

NO	ITEM	PENELITI I
1	Nama, Tahun, Judul, Nama Kota	Andi Suwandi (2016) Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Garut, yang berjudul Pengaruh Implementasi Kebijakan Kepegawaian dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dalam mewujudkan Mutu Pelayanan Publik di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut.
2	Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui
		1. 1. Mengetahui besaran pengaruh Implementasi kebijakan kepegawaian terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Garut
		2. Mengetahui besaran pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Garut
		3. Mengetahui besaran pengaruh kinerja pegawai terhadap Mutu Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Garut
		4. Mengetahui hubungan Implementasi Kebijakan Kepegawaian pegawai dengan Motivasi Pegawai
		5. Mengetahui hubungan antara Implementasi kebijakan Pegawai dengan Mutu Pelayanan Publik di Kabupaten Garut
3	Pendekatan Penelitian	Survey deskriptif analisis
4	Teori	Teori Administrasi Negara

5	Hasil	Bahwa Implementasi kebijakan kepegawaian berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai namun Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Implementasi kebijakan pegawai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap mutu pelayan publik di Kantor Kementerian Agama namun Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pelayan publik di Kantor Kementerian Agama. Kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pelayan publik di Kantor Kementerian Agama.
6	Perbedaan dan Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan	Perbedaan dapat dilihat dari variabel bebas (X2), dan Tempat penelitian, sementara persamaannya mengkaji pengaruh pelaksanaan kebijakan terhadap kinerja dan pelayanan publik. Variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki keterkaitan dengan studi Ilmu Administrasi Negara dengan teknik survey serta uji hipotesis menggunakan rumus path analisis
7	Kritik	Kelebihan : Semakin meningkatnya motivasi kerja di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut Kekurangan : Masih banyak variabel lain yang sangat berpengaruh terhadap mutu pelayanan publik

2.3 Relevansi Masalah Penelitian dengan Ilmu Administrasi Negara

Masalah yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut yang harus segera diatasi adalah bagaimana manajemen PDAM menyelesaikan rendahnya kinerja karyawan dalam pelayanan tugas pekerjaan. Fokus penelitian yang akan dilakukan berhubungan erat dengan konsep administrasi negara, dinamika administrasi negara tidak lepas dari persoalan kepentingan masyarakat (*public interest*) yang mempunyai ciri-ciri pelayanan

yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih *urgen*, kerana menyangkut kepentingan masyarakat, hal yang terkait dengan permasalahan diatas menjadi perhatian dan urusan negara dan bila dikaitkan dengan lingkup kajian Ilmu Administrasi Negara tentu hal ini mempunyai keterkaitan yang sangat erat.

Administrasi negara atau dikenal sebagai administrasi publik, merupakan bagian dari ilmu administrasi yang didukung dalam kerangka sistem pemerintahan. Secara sederhana mencakup proses penentuan arah tujuan atau sasaran, dan norma-norma atau cara-cara untuk mencapainya berupa kebijakan-kebijakan atau program yang bersifat menyeluruh.

Kasim (dalam Iskandar, 2015: 139), menyatakan bahwa Administrasi publik sangatlah berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pula pada tingkat implementasi kebijakan, karena memang administrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

Selanjutnya Nigro dan Nigro (dalam Iskandar, 2015: 139) menyebutkan bahwa *public administration has an important role in the formulation of public policy and is thus part of the political process*, dalam artian bahwa administrasi publik mempunyai suatu peranan yang sangat penting dalam perumusan kebijakan negara dan oleh karenanya merupakan bagian dari proses politik.

Dari pernyataan diatas, maka administrasi publik tercermin dari definisi dan individu yang bertindak sesuai dengan peranandan jabatan resmi sehubungan dengan pelaksanaan peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh lembaga-lembaga legislatif, eksekutif dan peradilan. Definisi ini secara implisit

menganggap administrasi publik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik Gordon (dalam Iskandar, 2015: 141).

Disisi lain, pengertian administrasi kadang-kadang menunjukkan pada kata-kata khusus, baik sebagai manajemen atau organisasi, sehingga sering diterjemahkan menjadi manajemen administratif atau organisasi administratif, karena pada pelaksanaan kegiatan administrasi atau manajemen terdapat fungsi-fungsi administratif yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Lebih lanjut, administrasi publik sangat berkaitan erat dengan struktur birokrasi pemerintahan (*the government bureaucracy structure*) yaitu sebagai pengaturan organisasi dan konsep-konsep dalam ilmu politik (Ermaya dalam Iskandar, 2016: 141).

Seiring dengan terjadinya fenomena baru berupa perubahan-perubahan peran birokrasi ke arah paradigma baru, (Kristiadi dalam Iskandar, 2016: 142) memandang birokrasi sebagai organisasi pemerintahan yang tidak lagi semata-mata hanya melakukan tugas-tugas pemenuhan akan barang-barang publik (*public goods*) tetapi juga melakukan dorongan dan motivator bagi bertumbuhkembangnya peran serta masyarakat.

Selanjutnya, Atmosudirdjo (dalam Iskandar, 2016: 142) memberikan definisi administrasi publik sebagai organisasi dan administrasi dari unit-unit organisasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan kenegaraan. Atas dasar itu maka dapat dipastikan bahwa sebenarnya ilmu administrasi tidak terlepas dari pembahasan manajemen, organisasi kepemimpinan, komunikasi dan sebagainya.

Pembahasan yang lebih luas tentang penyelenggaraan fungsi administrasi memberikan indikasi bahwa pemerintah berkewajiban menyelenggarakan kekuasaan sarta kewenangannya untuk mengefektifkan kemampuan aparatur negara. Karena Administrasi Negara pada dasarnya merupakan sistem yang terdiri dari sub sistem dimana satu sama lain saling berkaitan saling berinteraksi, saling ketergantungan dan saling mempengaruhi yang keseluruhannya merupakan suatu kesatuan yang utuh untuk tujuan tertentu.

Adapun yang dimaksud sub sistem dalam administrasi negara antara lain terdiri dari tugas, fungsi, organisasi, personil, keuangan, materil dan lain-lain. Oleh karena itu Administrasi Negara adalah sebuah sub sistem dalam kerangka sistem nasional, sehingga dalam eksistensinya saling berkaitan dan saling mempengaruhi dengan berbagai sub sistem lainnya.

Perkembangan kehidupan masyarakat semakin hari semakin bertambah, hal ini sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagian besar persoalan Administrasi Negara adalah bersumber dari persoalan masyarakat. Pendekatan Administrasi Publik sangat berhubungan dengan peranan aparatur pemerintah dalam upaya mewujudkan kesejahteraan rakyat melalui aktivitas penyediaan berbagai barang publik (*publik goods*) dan aktivitas dalam pemberian pelayanan umum (*public service*) misalnya dalam bidang :air bersih/air minum.

Sebagian dari kegiatan penyelenggaraan pelayanan air bersih perlu dijalankan dan dibiayai oleh pemerintah. Membangun sarana penunjangnya merupakan sebagian tanggungjawab dari pemerintah. Akan tetapi, dalam mengembangkannya merupakan tanggungjawab pihak PDAM.

Menelaah antara masalah penelitian dengan Administrasi Negara, maka peneliti memiliki kesimpulan dengan merujuk kepada pendapat para ahli di bidang Administrasi Negara seperti yang telah dikemukakan terlebih dahulu, bahwa Administrasi Negara adalah suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah dan cara memperolehnya. Sedangkan pelayanan air minum adalah suatu bidang dimana kegiatannya terakomodasi dalam ruang lingkup Administrasi Negara.

Dari serangkaian definisi di atas, dapat ditarik benang merah bahwa secara komprehensif bahwa Ilmu Administrasi Negara merupakan ilmu yang mempelajari tentang penyelenggaraan negara. Sedangkan pelayanan air bersih/minum merupakan salah satu aspek penting yang harus menjadi perhatian Negara. Dengan demikian pelayanan air minum memiliki kaitan yang erat dengan Ilmu Administrasi Negara

2.4 Tinjauan Teoritik tentang Variabel-Variabel Penelitian

Secara keseluruhan, penelitian ini terdiri dari empat variabel sebagai berikut : variabel bebas (X1) yaitu Pelaksanaan Kebijakan Air Minum, dan Manajemen PDAM (X2), variabel antara (Y) yaitu Kinerja Karyawan dan variabel terikat (Z) yaitu Pelayanan Prima

2.4.1 Variabel Pelaksanaan Kebijakan Air Minum

Kebijakan diberi arti beragam, hampir setiap ahli administrasi mempunyai pengertian masing-masing. Hal tersebut disebabkan realitas kebijakan

menyangkut banyak aspek sehingga ada kecenderungan masing-masing pakar menekankan pada salah satu aspek kebijakan tersebut.

Laswell dan Kaplan (dalam Iskandar 2016: 151) memberikan definisi tentang kebijakan publik sebagai suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek-praktek yang terarah (*a projected program of goal, value and practice*). Selanjutnya Anderson (dalam Iskandar, 2016: 151) mendefinisikan kebijakan publik sebagai tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu (*a purposive course of action followed by an actor on set at actors in dealing with a problem or matter of concern*).

Anderson (dalam Iskandar, 2016: 151) menyampaikan beberapa implikasi dari adanya beberapa pengertian kebijakan publik tersebut, yaitu :

- a. Bahwa kebijakan publik itu selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi kepada tujuan;
- b. Bahwa kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola tindakan atau pola-pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah;
- c. Bahwa kebijakan itu adalah merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, jadi bukan merupakan apa yang pemerintah bermaksud akan melakukan sesuatu atau menyatakan akan melakukan sesuatu;
- d. Bahwa kebijakan publik itu bersifat positif dalam arti merupakan beberapa bentuk tindakan pemerintah mengenai suatu masalah tertentu atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu;

e. Bahwa kebijakan pemerintah setidak-tidaknya dalam arti yang penting didasarkan atau selalu dilandaskan pada peraturan perundang-undangan yang bersifat memaksa.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kebijakan merupakan usaha mencapai tujuan-tujuan tertentu sekaligus sebagai upaya pemecahan masalah dengan menggunakan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu.

Kebijakan juga dapat dikatakan bersifat mendasar karena kebijakan hanya menggariskan hal-hal yang mendasar sebagai landasan bertindak dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian kebijakan publik seperti halnya pengertian kebijakan ada bermacam-macam. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai kepentingan yang melandasi perumusan. Banyak orang memberikan penafsiran bahwa *public policy* adalah hasil dari suatu pemerintahan, sedangkan administrasi negara adalah sarana untuk mempengaruhi terjadinya hal-hal tersebut sehingga *public policy* lebih diartikan sebagai apa yang dikerjakan oleh pemerintah dibandingkan daripada bagaimana proses hasil-hasil itu dibuat.

Easton (dalam Iskandar dan Putradi, 2013: 100) menyebutkan bahwa kebijakan publik merupakan alokasi nilai yang otoritatif untuk seluruh masyarakat akan tetapi hanya pemerintahlah yang dapat berbuat secara otoritatif untuk seluruh masyarakat, dan semuanya yang dipilih oleh pemerintah untuk dikerjakan atau untuk tidak dikerjakan adalah hasil-hasil dari alokasi nilai-nilai tersebut.

Dalam membahas kebijakan publik, hal paling esensial adalah usaha untuk melaksanakan kebijakan publik. Implementasi kebijakan merupakan rangkaian

kegiatan setelah suatu kebijakan dirumuskan. Tanpa suatu pelaksanaan, maka suatu kebijakan yang telah dirumuskan akan sia-sia belaka. Oleh karena itu pelaksanaan kebijakan mempunyai kedudukan yang penting dalam kebijakan publik.

Sejalan dengan hal tersebut, Mazmanian dan Sebastier (dalam Iskandar, 2015: 164) menyebutkan bahwa :

Implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin di atasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses implementasinya.

Proses implementasi dirumuskan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu maupun kelompok pemerintah yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Proses implementasi kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan juga menyangkut jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat (*stake holder*), dan pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun dampak yang tidak diharapkan (*spillover negative effect*).

Implementasi kebijakan merupakan kegiatan lanjutan dari proses perumusan kebijakan dan sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan.

Implikasi (dampak) kebijakan adalah akibat-akibat dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan dengan dilaksanakannya kebijakan-kebijakan tersebut. Penilaian kebijakan dapat mencakup isi kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan dampak kebijakan.

Kekurangan atau kesalahan suatu kebijakan biasanya akan diketahui setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga suksesnya pelaksanaan kebijakan dapat dilihat dari akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan kebijakan.

Van Meter dan van Horn (dalam Winarno, 2011:158-174) menawarkan suatu model dasar proses implementasi kebijakan yang mempunyai enam variabel yang membentuk kaitan (*linkage*) antar kebijakan dan kinerja (*performance*), yaitu sebagai berikut:

1. Ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan
2. Sumber-sumber kebijakan
3. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
4. Karakteristik badan-badan pelaksana
5. Kondisi-kondisi ekonomi sosial dan politik
6. Kecenderungan pelaksana (*implementator*)

Berpihak pada sudut pandang demikian, studi tentang implementasi kebijakan publik menjadi semakin mendapatkan perhatiannya dengan mendasarkan pada satu asumsi bahwa kegagalan program yang dilancarkan dengan hebat adalah akibat langsung dari masalah-masalah yang timbul di masa

implementasi program-program tersebut. Keadaan tersebut dapat terjadi karena proses implementasi kebijakan publik itu sendiri selalu melibatkan lingkungan dan kondisi yang berbeda disetiap tempat (organisasi), dimana setiap organisasi bekerja dalam konteks sosial yang tidak sama sehingga memungkinkan terjadinya interaksi yang saling mempengaruhi diantaranya.

Implementasi kebijakan publik pada umumnya diserahkan pada lembaga-lembaga pemerintahan dalam berbagai jenjangnya hingga pemerintahan yang terendah. Untuk menilai apakah suatu kebijakan pemerintah dapat dikatakan berhasil atau gagal, dilakukan dengan mempelajari sebab akibat keberhasilan atau kegagalan kebijakan pemerintah melalui pembahasan mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan.

Van meter dan van Horn (dalam Winarno, 2011:167) menyampaikan beberapa unsur yang mungkin berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan sebagai berikut :

- a. Kompetensi dan ukuran staf suatu badan;
- b. Tingkat pengawasan hierarkis terhadap keputusan-keputusan sub-unit dan proses-proses dalam badan-badan pelaksana;
- c. Sumber-sumber politik suatu organisasi (misalnya dukungan di antara anggota-anggota legislatif dan eksekutif);
- d. Vitalitas suatu organisasi;
- e. Tingkat komunikasi-komunikasi terbuka yang didefinisikan sebagai jaringan kerja komunikasi horisontal dan vertikal secara bebas dan

tingkat kebebasan yang secara relatif tinggi dalam komunikasi dengan individu-individu di luar organisasi;

- f. Kaitan formal dan informal suatu badan “pembuat keputusan” atau “pelaksana keputusan”.

Mengacu pada beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan pelaksanaan kebijakan merupakan suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan yang dilakukan oleh individu/pejabat atau kelompok pemerintah maupun swasta dalam rangka pencapaian tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan yang akan mempengaruhi hasil akhir suatu kebijakan.

Berkaitan dengan keberhasilan implementasi kebijakan, Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator menurut Sebatier, yaitu:

- g. **Dimensi Tujuan dan Sasaran Kebijakan**, dimensi ini menunjukkan peranan penting agar pelaksana kebijakan mengetahui persis apa yang akan meraka kerjakan dan tuju.
- h. **Dimensi Dukungan Teori yang Kuat**, dimensi ini mengandung arti bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya memerlukan dukungan teori yang jelas biasanya dalam bentuk perundangan-undangan, peraturan-peraturan, dan surat keputusan.
- i. **Dimensi Proses Pelaksanaan Kebijakan** secara sederhana menurut Wahab (dalam Iskandar 2016:205) sebagai suatu proses melaksanakan suatu keputusan kebijakan biasanya dalam pelaksanaannya dibuat SOP dan hasilnya dievaluasi sehingga pertanggungjawabannya menjadi jelas.

- j. **Dimensi Komitmen dan Keahlian**, dalam dimensi ini dalam melaksanakan sebuah kebijakan diperlukan komitmen dari pelaksana kebijakan itu sendiri, untuk itu pelaksana kebijakan itu harus yang mempunyai kompetensi dan keahlian.
- k. **Dimensi Dukungan Stakeholder**, dalam hal ini dukungan terutama dari Pemerintah Daerah, DPRD serta Badan Pengawas sangat mempengaruhi berhasil tidaknya suatu kebijakan.
- l. **Dimensi Stabilitas Kondisi**, dimensi ini sangat mempengaruhi suatu kebijakan itu dapat terlaksana. Dalam hal ini stabilitas ekonomi dan stabilitas politik haruslah mendukung agar proses implementasi suatu kebijakan dapat terlaksana dengan baik sehingga sasaran dan tujuan sebuah kebijakan dapat tercapai.

Lebih lanjut faktor-faktor tersebut masing-masing saling mempengaruhi satu sama lain, juga secara langsung mempengaruhi proses pelaksanaan kebijakan.

2.4.2 Variabel Manajemen PDAM

Menurut Ratminto dan Minarsih dalam Manullang (dalam 2010:1) mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Robbins dan Coulter (2010), menyebutkan bahwa manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi.

Manajemen merupakan gerak jiwa dari administrasi, organisasi sebagai anatomi dari administrasi, sedangkan manajemen sebagai psikologisnya. Di dalam organisasi berlangsung kegiatan-kegiatan manajemen, karena manajemen juga dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasikan dan dalam semua tipe organisasi (Handoko dalam Iskandar, 2016: 250).

Dengan perkataan lain adalah terdapat adanya aktivitas-aktivitas khusus yang merupakan bagian daripada suatu proses manajemen. Disamping itu dapat dikatakan bahwa aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya dan pelaksanaan berlangsung dengan bantuan manusia dengan sumber-sumber daya lainnya. Sumber-sumber daya dasar dikelola oleh fungsi-fungsi dasar manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, pengawasan agar supaya sasaran-sasaran yang ditetapkan dapat dicapai.

Gibson, Donnelly dan Ivacevich (dalam Ratminto, 2010) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bias dicapai apabila satu individu bertindak sendiri.

Selanjutnya Handoko (dalam Iskandar, 2016: 251) mengemukakan bahwa manajemen merupakan bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan

fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.

Silalahi (2011: 22) menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer pada setiap tingkatan organisasional. Definisi populer dari manajemen adalah bekerja bersama dan atau melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasional yang menuntut kerja tim (*team work*), delegasi (*delegation*), dan hasil (*results*).

Lebih lanjut, Silalahi (2011: 22) menyebutkan pula bahwa manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penyediaan sumberdaya, pengkomunikasian, pemimpinan, pemotivasian, dan pengendalian sumberdaya dan tugas untuk mencapai tujuan organisasional secara efektif dan efisien. Empat komponen utama dari konsep manajemen adalah : (1) proses dari fungsi-fungsi manajemen, (2) pelaksanaan tugas, (3) penggunaan sumberdaya, (4) pencapaian tujuan organisasional dan (5) dalam lingkungan yang berubah.

Dengan demikian, berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang menitikberatkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu untuk tercapainya tujuan yang diharapkan maka orang-orang di dalam organisasi harus jelas wewenang, tanggungjawab, dan tugas pekerjaannya. Selanjutnya, Terry dalam Winardi (2010: 4) manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan : perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui

pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Selanjutnya masih menurut Terry (dalam Iskandar 2016:239) manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

1. Dimensi Perencanaan adalah proses mendefinikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses penting dari segala bentuk fungsi manajemen. Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta, membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Indikator-indikator yang terdapat dalam dimensi perencanaan yaitu : a) Visi dan Misi b) *Corporate Plan*

2. Dimensi Pengorganisasian adalah proses kegiatan dalam menyusun struktur organisasi sesuai dengan tujuan, sumber dan lingkungannya. Pengorganisasian sebagai fungsi organik manajemen ialah “Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan” Silalahi (2011: 227) menyatakan bahwa pengorganisasian menciptakan suatu struktur organisasi sebagai sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi. Struktur organisasi adalah pola-pola yang menggambarkan peranan dan hubungan peranan, alokasi kegiatan ke subunit-subunit terpisah, distribusi otoritas di antara

posisi-posisi administratif dan jaringan komunikasi formal. Pada dimensi pengorganisasian terdapat indikator-indikator yang mempengaruhi, yaitu :

- a. Struktur organisasi,
- b. Uraian tugas

3. Dimensi Pelaksanaan adalah suatu tindakan untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga berkeinginan dan berusaha mencapai sasaran perusahaan. Dan merupakan upaya untuk menjadikan agar semua perencanaan dan tujuan perusahaan dapat terwujud baik seperti yang diharapkan. Menurut Kurniawan (2009) prinsip-prinsip dalam *actuating* antara lain :

1. Memperlakukan karyawan dengan sebaik-baiknya
2. Memberikan kesempatan yang tepat dan bantuan yang cukup
3. Memberikan dorongan untuk mengembangkan potensi diri

Dari seluruh rangkaian proses manajemen pelaksanaan merupakan yang paling utama karena lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Pada dimensi pengorganisasian terdapat indikator-indikator yang mempengaruhi, yaitu : a) Melaksanakan tugas sesuai SOP dan tupoksi, b) Melaksanakan tugas sesuai target perusahaan

4. Dimensi Pengawasan adalah proses pengamatan, penentuan standar yang akan diwujudkan, menilai kinerja pelaksanaan, dan mengambil tindakan korektif bila dipandang perlu agar tujuan perusahaan tercapai semaksimal mungkin. Dan hal ini merupakan fungsi terakhir dari manajemen, artinya proses pengawasan merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan rencana. Pengawasan yaitu suatu aktivitas dimana atasan mengawasibawahannya.

Silalahi (2011: 398) menyatakan bahwa pengawasan sangat penting karena dapat menjamin bahwa organisasi atau tindakan-tindakan anggotanya bergerak ke arah tujuan yang sudah ditetapkan. Pada dimensi pengawasan terdapat indikator-indikator yang mempengaruhi, yaitu : 1. Atasan langsung 2. Satuan Pengawas Intern (SPI)

2.4.3. Variabel Kinerja Karyawan

Dalam pengertian bebas, kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi kerja.

Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, dimana kinerja pegawai menurut Bambang Kusriyanto (dalam Mangkunegara, 2010: 9) adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2010: 9) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut :“Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi

atas efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan barang dan jasa dan ketepatan barang dan jasa yang dihasilkan dan efektivitas tindakan untuk menghasilkannya serta kualitas yang dihasilkan (Silalahi, 2011: 425).

Iskandar (2015: 265) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian atau suatu prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh kelompok dan perorangan dengan saling pengertian dan pertimbangan bersama yang berpedoman pada suatu standar kerja.

Dalam hal ini penulis menggunakan dimensi:

1. Proses kerja
2. Hasil kerja

1. Dimensi Proses Kerja

Dalam melakukan proses kerja suatu organisasi harus sudah mempunyai mekanisme, tahapan-tahapan proses yang direncanakan dan dilaksanakan secara *efisien dan efektif* (Iskandar, 2016:211). Adapun setiap organisasi dalam mencapai tujuannya memerlukan proses baik administrasi maupun teknik. Dalam dimensi ini peneliti memakai indikator sebagai berikut:

1.1. Perencanaan, Winardi (dalam Iskandar 2016:130) menyatakan bahwa perencanaan adalah karya mental secara intelektual yang diperlukan sebelum upaya dan aktivitas fisik dilaksanakan. Dalam hal ini perlu di susun perencanaan kerja personal dan perencanaan kerja organisasi.

1.2. Pelaksanaan, dalam tahapan ini pekerjaan dilakukan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

1.3. Evaluasi, ini dilakukan untuk memberikan nilai terhadap pelaksanaan kerja sehingga dapat dilihat apakah pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan sesuai tupoksinya.

2. Dimensi Hasil Kerja

Hasil kerja adalah suatu objek yang merupakan hasil pelaksanaan dari suatu program, bisa berbentuk fisik dan non fisik. Menurut Supriatna (dalam Iskandar 2016:129) indikatornya bisa dilihat dari indikator masukan (*input*), indikator keluaran (*output*), indikator manfaat (*benefit*), indikator dampak (*impacts*).

4.4. *Inputs* adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan. Indikator ini bisa berupa dana, sumber daya manusia, perundang-undangan.

4.5. *Outputs* adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan dapat berupa fisik dan non fisik.

4.6. *Benefit* adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksana kegiatan.

4.7. *Impacts* adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan.

2.4.4. Variabel Pelayanan Prima

Perhatian setiap perusahaan pada peningkatan kualitas menjadi sangat penting. Kualitas adalah salah satu alasan yang membuat konsumen mau membeli barang suatu perusahaan atau mau menggunakan jasa suatu perusahaan. Konsep kualitas sangat subjektif, karena secara definisi, kualitas merupakan suatu hasil

memproduksi barang dan jasa dengan ciri dan karakter tertentu dengan standar kepuasan seperti apa yang diduga oleh konsumen. Sifat yang subjektif ini menyebabkan perusahaan tidak hanya dituntut memproduksi barang yang baik, tetapi juga harus sesuai dengan apa yang menjadi harapan konsumen (Sukirno, dkk. 2012: 152).

Terkait dengan kualitas (Tambunan, 2012: 55) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kualitas adalah suatu tingkatan tertentu yang ditetapkan sesuai dengan karakteristiknya untuk memenuhi persyaratan atau kebutuhan atau harapan tertentu. Pengertian kualitas tidak selalu terkait dengan produk melainkan juga dengan proses atau organisasi yang memunculkan produk tersebut. Jadi, kualitas dapat diaplikasikan di semua unsur di suatu organisasi atau perusahaan.

Selanjutnya mengenai pelayanan berkualitas dan prima menurut Gronros (dalam Tjiptono 2010:60), untuk mengetahui apakah pelayanan yang dirasakan dan diharapkan pelanggan itu berkualitas dan prima, ada dua dimensi untuk mengukur kualitas pelayanan tersebut, diantaranya memperhatikan aspek peningkatan kualitas teknik dan fungsional.

1. Dimensi Kualitas Teknik, maksudnya adalah apa yang konsumen dapatkan. Maksudnya konsumen mengharapkan peningkatan kualitas PDAM dari segi teknik antara lain distribusi air yang lancar, tekanan air di jaringan yang optimal, air yang didistribusikan memenuhi syarat kesehatan, kualitas jaringan pipa yang baik sehingga kebocoran air dapat diminimalisir, dan sebagainya.

Berdasarkan peraturan Menteri Pekerjaan Umum No.18/PRT/M/2007 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM)

menetapkan standar pelayanan air bersih yang dilakukan oleh PDAM kepada masyarakat digunakan kriteria teknis pelayanan PDAM , yaitu 3 K (*kualitas, kuantitas, kontinuitas*). Dalam hal ini peneliti memakai indikator untuk dimensi kualitas teknik sebagai berikut:

- a. **Kualitas:** Kualitas air bersih PDAM yang diterima masyarakat harus memenuhi standar kualitas air bersih diantaranya PH antara 6,0-7,7, sisa chlor minimal 0,2 ppm
- b. **Kuantitas:** PDAM yang memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat harus dapat memenuhi kebutuhan minimal air bersih suatu rumah tangga dengan tingkat konsumsi yang cukup untuk minum, memasak, mandi, mencuci dan sebagainya.
- c. **Kontinuitas:** Pelayanan air bersih PDAM harus tersedia dan dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dalam 24 jam sehari, dalam arti air bersih PDAM harus dapat terdistribusikan ke masyarakat secara kontinu selama 24 jam sehari.

2. Dimensi Kualitas Fungsional, adalah mengacu pada bagaimana pelanggan menerima jasa pelayanan, maksudnya pelanggan mengharapkan peningkatan kualitas PDAM dari segi fungsional antara lain pelayanan dalam penerimaan pelanggan diharuskan ramah dan sopan, informasi tentang permasalahan PDAM disosialisasikan dengan baik dan mudah dipahami serta tanggap dalam menangani keluhan pelanggan. Selanjutnya menurut (Supriatna, 2010:141) Pelayanan yang diperlukan manusia pada dasarnya terdapat dua jenis.

1. Pelayanan fisik

2. Pelayanan administrasi

2.5. Hubungan Konseptual antar Variabel-variabel Penelitian

Seiring dengan kebutuhan akan air bersih maka Pemerintah Daerah wajib memfasilitasi agar ketersediaan air bersih dapat diakses dan dinikmati masyarakat. Pelaksanaan kebijakan air minum merupakan upaya bersama yang dilakukan secara sinergis antara pemerintah daerah, manajemen PDAM dan masyarakat tentunya.

Sebuah kebijakan dikatakan baik apabila memberikan dampak yang positif bagi masyarakat pada umumnya dan mampu menerapkan prinsip-prinsip atau fungsi-fungsi manajemen. Penerapan prinsip atau fungsi manajemen dalam pelaksanaan kebijakan dimaksudkan agar proses pelaksanaan kebijakan dapat terstruktur dan sistematis.

Dalam pelaksanaan sebuah kebijakan perlu ditunjang oleh beberapa faktor, salah satu diantaranya kemauan seluruh komponen pendukungnya baik pemerintah, pengusaha maupun masyarakat yang akan terkena dampak pembangunan, sehingga diperlukan kemampuan menterjemahkan kebijakan pada berbagai tindakan yang nyata yang sesuai dengan aturan-aturan untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Manajemen PDAM diharapkan mampu menjawab permasalahan ketersediaan air minum agar kebutuhan standar masyarakat dapat terpenuhi. Dengan menerapkan manajemen yang baik dan benar diharapkan pelayanan prima dan berkualitas terhadap masyarakat pelanggan akan kebutuhan air bersih/minum

Langkah-langkah yang harus ditempuh agar manajemen PDAM dapat berjalan dengan baik dan optimal yaitu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang tepat.

Adapun terkait dengan peningkatan kinerja karyawan diantaranya didorong oleh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM yang optimal. Hal tersebut dapat menjadi indikator meningkatnya kinerja karyawan.

Agar pelayanan prima terhadap pelanggan dapat terwujud tentunya semua elemen terkait harus terlibat secara aktif sehingga dalam melaksanakan pelayanan air minum terhadap masyarakat haruslah menjadi prioritas yang utama, bagaimana cara melayani, dan membantu kebutuhan pelanggan dalam mendapatkan air minum. Dan sesungguhnya pelaksanaan pelayanan air minum kepada masyarakat pelanggan oleh PDAM adalah muara dari suatu sistem yang dinamakan sistem penyediaan air minum atau SPAM (PP No. 16 Tahun 2005)

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menduga terdapat hubungan *Causal Effectual* antara variabel penelitian, yaitu Pelayanan prima akan dapat diwujudkan apabila didukung oleh karyawan serta ditunjang oleh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM yang optimal.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang objektif, valid dan reliabel dengan tujuan dapat ditentukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah yang diteliti. Menurut Iskandar (2015:2) penelitian adalah suatu cara untuk menyelesaikan suatu masalah guna menekan batas-batas ketidaktahuan manusia.

Dengan kata lain, penelitian adalah suatu pemikiran untuk melakukan kegiatan meneliti, mengumpulkan serta memproses fakta-fakta yang ada, sehingga kumpulan fakta-fakta tersebut dapat dikombinasikan oleh peneliti. Proses penelitian memerlukan metode-metode ilmiah dalam memecahkan suatu masalah dan menguraikan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terjawab.

Dalam penelitian ini, untuk mengungkapkan permasalahan serta mengkaji dan menganalisis variabel yang menjadi fokus penelitian, maka metode yang akan digunakan adalah metode penelitian analisis deskriptif dengan teknik survey. Menurut Iskandar (2015:174) bahwa penelitian deskriptif ada hubungannya dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua fenomena atau lebih.

Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan

antar fenomena yang diteliti terkait dengan kebijakan publik. Menurut Iskandar (2015:176) bahwa penelitian deskriptif meliputi :

1. Lebih memperhatikan dalam mendapatkan sampel populasi yang representatif dalam penelitian.
2. Teknik atau prosedur pengumpulan data yang lebih tepat.
3. Pernyataan masalahnya lebih jelas.

Metode penelitian deskriptif dapat memperluas ruang lingkup penelitian, masalah yang diselidiki dinyatakan dengan sangat tajam dan lebih ekonomis, serta dapat mengidentifikasi unsur-unsur yang spesifik. Dengan demikian metode penelitian ini diharapkan akan mampu mengungkapkan fenomena yang dikaji secara sistematis guna mendapatkan kejelasan dari permasalahan yang akan diteliti.

Penelitian ini menggunakan metode survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mengkaji gejala atau fenomena yang diamati.

3.2. Variabel Penelitian, Paradigma Penelitian, Definisi Operasional, Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.2.1 Variabel-variabel Penelitian

Variabel adalah pengelompokan yang logis dari satu atau lebih atribut. Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek, yang mempunyai “variasi” antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek

dengan obyek yang lain (Hach dan Farhady dalam Sugiyono, 2011:3). Variabel penelitian sering pula dinyatakan sebagai faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti.

Berkaitan dengan pengertian empirik dalam penelitian terdapat variabel penelitian, Iskandar (2015:73) menyatakan variabel penelitian adalah suatu karakteristik yang mempunyai lebih dari satu nilai. Variabel adalah gejala bervariasi yang menjadi objek dan dibedakan atas kualitatif dan kuantitatif. Dengan demikian variabel penelitian dapat dikatakan sebagai karakteristik yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi karakteristik lain. Mengingat akan dilakukannya sebuah penelitian yang mencari hubungan antara variabel, maka perlu menetapkan terlebih dahulu variabel yang memiliki hubungan kausalitas.

Hubungan-hubungan variabel meliputi variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel yang menjadi sebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel terikat, sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas serta variabel antara (*intervening variable*) adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat).

Pada penelitian ini menggunakan dua variabel bebas, satu variabel antara dan satu variabel terikat yang hubungan antara variabelnya bersifat *causal effectual*, berikut rinciannya :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*), yaitu Kebijakan Air Minum (X1) dan Manajemen PDAM (X2)
2. Variabel Antara (*Intervening Variable*), yaitu Kinerja Karyawan(Y).

3. Variabel Terikat (*Dependent Variable*), yaitu Pelayanan Prima (Z).

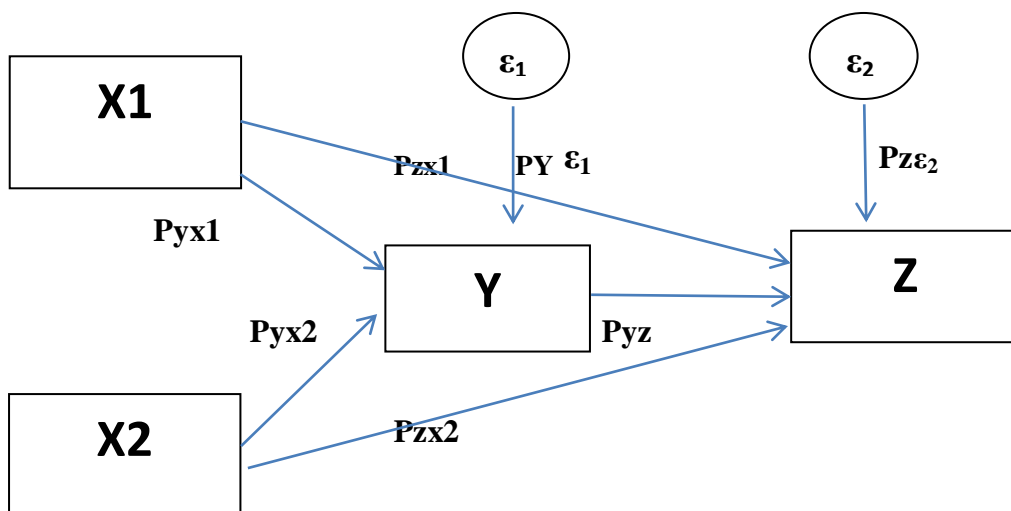
3.2.2 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan suatu pandangan atau model atau pola pikir yang dapat menjabarkan variabel penelitian yang akan diteliti, kemudian membuat hubungan antara satu variabel dengan variabel lain sehingga mudah dirumuskan masalah penelitiannya, pemilihan teori yang relevan, perumusan hipotesis yang diajukan, metode penelitian, instrumen penelitian, teknis analisis yang digunakan, serta kesimpulan yang diharapkan. Dengan paradigma penelitian, peneliti lebih mudah melakukan penelitian, mengecek kebenarannya, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan dari segi keilmuan.

Paradigma penelitian ini menggunakan pendekatan *Causal Effectual*, dimana hubungan ketiga variabel penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1

Model Paradigma Penelitian



Keterangan :

—————→ : Hubungan kausal

- X1 adalah variabel bebas yaitu Implementasi Kebijakan Air Minum
- X2 adalah variabel bebas yaitu Manajemen PDAM
- Y adalah variabel antara yaitu Kinerja Karyawan PDAM
- Z adalah variabel terikat yaitu Pelayanan Prima
- γ_{X1} adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya hubungan variabel X1 terhadap Y.
- γ_{X2} adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya hubungan variabel X2 terhadap Y.
- γ_{Z1} adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel X1 terhadap Z.
- γ_{Z2} adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel X2 terhadap Z.
- γ_{YZ} adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Y terhadap Z.
- γ_{ϵ_1} adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel lain terhadap Y (tidak diukur).
- γ_{ϵ_2} adalah Parameter struktural yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel lain terhadap Z₁ (tidak diukur).

Dari gambar diatas, terdapat hubungan kausalitas antar variable . Skema hubungan diantara variable penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel X1 dan X2 mempunyai hubungan kausal atau hubungan sebab akibat dengan variabel Y dan Z. Hal ini mempunyai arti bahwa variabel X1 dan X2 merupakan faktor yang mempengaruhi variabel Y dan Z
2. Variabel Y mempunyai hubungan kausal atau sebab akibat dengan Z. Hal ini mempunyai arti bahwa variabel Y merupakan faktor yang mempengaruhi variabel Z
3. Variabel Y dan Z tidak hanya dipengaruhi oleh variabel X1 dan X2. Hal ini mempunyai arti bahwa selain variabel X ada faktor lain mempengaruhi Y dan Z yaitu yang disebut faktor epsilon, faktor ini tidak diteliti dalam penelitian.

Dari gambar di atas, terdapat hubungan kausalitas antar variabel penelitian. Pelaksanaan Kebijakan Air Minum yang ditunjukkan dengan variabel (**X1**) dan Manajemen PDAM yang ditunjukkan dengan variabel (**X2**) merupakan variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja Karyawan yang ditunjukkan dengan variabel (**Y**) sebagai variabel antara yang menghubungkan variabel (**X1**), (**X2**) dan variabel (**Z**), variabel ini dipengaruhi variabel (**X1**), (**X2**) dan dapat mempengaruhi variabel (**Z**), variabel (**Z**) adalah Pelayanan Prima variabel ini sebagai variabel terikat dimana keadaan fenomenanya benar-benar tergantung pada variabel lainnya. Selanjutnya faktor-faktor lain yang ditunjukkan dengan simbol ϵ yang turut mempengaruhi variabel (**Y**) dan (**Z**), namun tidak diteliti dalam penelitian ini. Skema hubungan diantara ke empat variabel penelitian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel X_1 dan X_2 mempunyai hubungan kausal atau hubungan sebab akibat dengan variabel Y dan Z . Hal ini mempunyai arti bahwa variabel X_1 dan X_2 merupakan faktor yang mempengaruhi variabel Y dan variabel Z . Adapun parameter yang menunjukkan pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y ditunjukkan dengan simbol ρ_{yx_1} dan ρ_{yx_2} . Sedangkan parameter yang menunjukkan pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Z ditunjukkan dengan simbol ρ_{zx_1} dan ρ_{zx_2} .
2. Variabel Y mempunyai hubungan kausal atau hubungan sebab akibat dengan variabel Z . Hal ini mempunyai arti bahwa variabel Y merupakan faktor yang mempengaruhi variabel Z . Parameter yang menunjukkan pengaruh variabel Y terhadap variabel Z ditunjukkan dengan simbol ρ_{zy} .
3. Variabel Y dan Z tidak hanya dipengaruhi oleh variabel X_1 dan X_2 . Ini mempunyai arti bahwa selain variabel X_1 dan X_2 ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi variabel Y dan Z yaitu yang disebut sebagai faktor epsilon. Faktor epsilon adalah faktor atau variabel yang tidak diteliti dalam penelitian dan disimbolkan dengan huruf ϵ . Pengaruh epsilon terhadap variabel Y disimbolkan dengan $\rho_{y\epsilon}$ dan pengaruh epsilon terhadap Z disimbolkan dengan $\rho_{z\epsilon}$.

3.2.3. Definsi Operasional Variabel – Variabel Penelitian

Beberapa variabel penelitian yang telah dirumuskan pada tingkat dimensi tentunya dapat dioperasionalkan dengan baik. Oleh karena itu kebutuhan analisis perlu diturunkan sampai tingkat indikator dari masing-masing variabel tersebut

sehingga memudahkan pengukuran variabel-variabel pokok penelitian. Variabel-variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kebijakan Air Minum adalah skor total jawaban responden mengenai pelaksanaan kebijakan Air Minum dalam mewujudkan Pelayanan Prima di PDAM Tirta Intan Garut, dengan dimensi :1.Tujuan dan sasaran 2. Dukungan teori 3. Proses implementasi 4. Komitmen 5. Dukungan *stakeholder* 6. Stabilitas kondisi sosial, ekonomi
- b. Manajemen PDAM adalah skor total jawaban responden mengenai pelaksanaan Manajemen PDAM dalam mewujudkan Pelayanan Prima di PDAM Tirta Intan Garut, engan dimensi: 1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Pelaksanaan 4. Pengawasan
- c. Kinerja Karyawan adalah skor total jawaban responden mengenai kinerja dalam mewujudkan Pelayanan Prima di PDAM Tirta Intan Garut, dengan dimensi : 1. Proses Kerja 2. Hasil kerja
- d. Pelayanan Prima adalah skor total jawaban responden mengenai Pelayanan Prima guna diwujudkan di PDAM Tirta Intan Garut, dengan dimensi : 1. Kualitas teknis 2. Kualitas fungsional.

3.2.4. Operasionalisasi Variabel- Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian disusun untuk memudahkan langkah-langkah dalam menjangkau dan mengumpulkan data yang akan diperoleh dari responden sesuai dengan teori-teori, konsep-konsep, proposisi-proposisi dan asumsi-asumsi dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan.

Operasionalisasi variabel penelitian ini meliputi dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan mengarahkan tersusunnya alat instrumen atau alat ukur penelitian.

Operasionalisasi variabel-variabel penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel-Variabel Penelitian

NO	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	BUTIR ITEM	
1	PELAKSANAAN KEBIJAKAN (X1) Sabatier (dalam Purwanto-Sulistiyastuti 2012:19)	1.Tujuan atau sasaran kebijakan	1. Kejelasan dan ketetapan kebijakan	1. Visi	
				2. Misi	
			2. Sasaran Kebijakan	1. Masyarakat /pelanggan	1. Masarakat /pelanggan
				2. Karyawan PDAM	2.Karyawan PDAM
		2. Dukungan teori	1. Perundang-undangan/Perda	1. Peraturan Pemerintah	1. Peraturan Pemerintah
				2. Surat Keputusan	2. Peraturan Daerah
			1. Prosedur	1. Surat Perintah Kerja	1. Surat Perintah Kerja
				2. Surat teguran	2. Surat teguran
		3. Proses Implementasi	2. Pertanggungjawaban	1. SOP	1. SOP
				2. Transparansi	2. Transparansi
		4.Komitmen dan keahlian	1. Kompetensi SDM	1. Laporan	1. Pendidikan
				2. Audit internal	2. Pelatihan
			2. Pelaksana kebijakan	1. Direktur	1. Direktur
				2. Atasan langsung	2. Atasan langsung
		5.Dukungan stakeholder	1. Pemerintah Daerah	1. Bupati	1. Bupati
				2. Dewan pengawas	2. Dewan pengawas
			2. DPRD	1. Masyarakat	1. Masyarakat
				2. Pelanggan	2. Pelanggan
6.Stabilitas kondisi	1. Kondisi Ekonomi	1. Bantuan Hibah	1. Bantuan Hibah		
		2. Penyertaan modal pemerintah/hibah	2. Penyertaan modal pemerintah/hibah		
	2. Kondisi Sosial Politik	1. Keberadaan LSM	1. Keberadaan LSM		
		2. Penggantian Pimpinan	2. Penggantian Pimpinan		

2	MANAJEMEN Terry dalam (Iskandar, 2016:239)		1. Visi dan misi	1. Mengetahui sasaran organisasi 2. Mengetahui tujuan organisasi		
(X2)		1. <i>Planning</i> , Perencanaan	2. Corporate Plan	1. Menetapkan Rencana Anggaran 2. Menetapkan Rencana Kerja		
			2. <i>Organizing</i> <i>Pengorganisasian</i>	1. Struktur organisasi	1. Kejelasan pertanggungjawaban 2. Kejelasan tugas	
		2. Uraian tugas		1. Surat perintah tugas yang jelas dan mudah dipahami		
				2. Surat tugas yang diberikan harus dilakukan sesuai dengan kompetensi		
		3. <i>Actuating</i> Pelaksanaan		1. Melaksanakan tugas sesuai SOP dan topoksi	1. SOP dan tupoksi yang terlaksana dengan baik 2. Komitmen karyawan terhadap SOP yang dibuat	
			2. Melaksanakan tugas pekerjaan sesuai target organisasi	1. Terwujudnya visi organisasi 2. Terwujudnya misi organisasi		
		4. <i>Controlling</i> Pengawasan	1. Atasan langsung	1. Pemberian apresiasi l bagi karyawan yang berprestasi 2. Pemberian sanksi bagi karyawan yang melanggar SOP		
				2. SPI (satuan pengawas intern)	1. Audit berkala unit kerja 2. Audit personal	
		3	KINERJA KARYAWAN Iskandar (2016:126) (Y)	1. Proses Kerja	1. Perencanaan	1. Perencanaan kerja personal 2. Perencanaan program organisasi
		2. Pelaksanaan	1. Mengerjakan kegiatan sesuai tupoksi			

				2. Menetapkan hirarki dalam penempatan jabatan
			3. Evaluasi	1. Melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan 2. Mengambil tindakan perbaikan
		2. Hasil kerja	1. <i>Input</i> (masukan)	1. Kebijakan dan peraturan 2. Sumber Daya
			2. <i>Output</i> (keluaran)	1. Fisik 2. Non fisik
			3. <i>Benefit</i> (hasil)	1. Lembaga 2. Pelanggan
			4. <i>Impact</i> (dampak)	1. Pengaruh positif 2. Pengaruh negatif
4	PELAYANAN PRIMA Gronroos (dalam Tjiptono 2010:60) (Z)	1. Kualitas teknis	1. Kuantitas air	1. Jumlah keperluan air minimal tercukupi 2. Tekanan air di rumah pelanggan yang optimal
				2. Kontinuitas air
		2. Kualitas Fungsional	1. <i>Resvonsivenes</i> (ketanggapan)	1. Penyelesaian yang tepat waktu 2. Penyelesaian yang efektif dan efisien
			2. <i>Communication</i> (komunikasi)	1. Memberikan pelayanan yang sopan dan ramah 2. Terbuka dan jujur dalam penyampaian informasi

3.3 Alat Ukur Penelitian, Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

3.3.1 Alat Ukur Penelitian

Alat ukur penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati secara spesifik, semua fenomena ini disebut fenomena penelitian. Sebagaimana dikemukakan oleh Iskandar (2013:10) bahwa alat-alat untuk membuktikan kegiatan sosial tersebut dan mengukur frekuensinya disebut instrumen penelitian, serta prosesnya disebut penyusunan instrumen penelitian.

Alat ukur penelitian mempunyai bentuk dan jenis bermacam-macam, yaitu daftar pertanyaan wawancara bila teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, kuesioner, atau angket, observasi bila teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner berupa daftar pertanyaan yang ditujukan kepada karyawan dilingkungan kerja PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut. Kuesioner ini disusun secara terstruktur, yang memuat beberapa item pertanyaan berikut alternatif jawaban.

Pengukuran kuesioner penelitian akan menggunakan model Skala Semantik. Item pertanyaan dan atau pernyataan disusun berdasarkan tingkat pengukuran ordinal dimana setiap pertanyaan dan atau pernyataan memiliki kategori jawaban lima tingkatan jawaban dengan menggunakan skala semantik, dimana menurut Iskandar (2015:143) skala perbedaan semantik berisikan serangkaian karakteristik bipolar (dua kutub).

Responden akan diminta untuk memilih lima alternatif jawaban yang masing-masing diberi skor : 1, 2, 3, 4, 5 dan selanjutnya dilakukan pembobotan jawaban responden terhadap isi kuesioner adalah sangat tinggi diberi skor 5, tinggi diberi skor 4, sedang/cukup diberi skor 3, rendah diberi skor 2 dan sangat rendah diberi skor 1.

3.3.2. Pengujian Validitas Alat Ukur Penelitian

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu alat ukur. Suatu alat ukur yang sahih mempunyai validitas tinggi. Iskandar (2015:147) mengemukakan bahwa validitas suatu alat ukur didefinisikan sebagai sifat suatu ukuran yang memungkinkan peneliti beranggapan bahwa alat ukur itu dapat dipergunakan untuk mengukur karakter yang hendak diukurnya. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Oleh karena itu mengingat ketepatan alat ukur sangat tergantung pada kualitas data yang akan dipakai dalam pengujian hipotesis, maka terlebih dahulu perlu dilaksanakan pengujian validitas konseptual dan uji validitas lapangan.

Uji validitas konseptual yang akan peneliti lakukan meliputi:

1. Validitas Konstruk. Validitas konstruk berguna untuk mengukur sifat yang tidak didapatkan pada kriteria eksternal, validitas konstruk secara umum ditentukan melalui aplikasi dari faktor analisis terhadap suatu pengukuran instrumen.
2. Validitas Isi. Merupakan suatu tipe validitas atau suatu alat tes kuantitatif, item-item itu harus tercakup dalam ukuran sehingga mencerminkan kemampuan-kemampuan dan tujuan orang yang

melakukan pengujian atau pengalaman pribadi dan latar belakang profesional mereka.

3. Validitas Budaya. Variabel-variabel yang dimuat sesuai dengan konteks sosio budaya pada penelitian tersebut.
4. Validitas Muka. Merupakan hasil penilaian pakar di bidang ilmu tertentu pada variabel penelitian tersebut dan pada alat ukur tertentu.

Selanjutnya peneliti melakukan uji validitas lapangan melakukan pengumpulan data kepada 20 sampel melalui alat ukur tersebut. Hasil dari angket yang dikumpulkan selanjutnya diuji menggunakan pendekatan korelasi *Product Moment* dari *Pearson* dalam (Iskandar, 2015: lampiran, 4:28). Beberapa langkah yang dilakukan untuk menguji validitas alat ukur, sebagai berikut :

1. Menentukan nilai korelasi

$$r = \frac{n\bar{z}xy - \bar{z}x\bar{z}y}{\sqrt{[n\bar{z}x^2 - (\sum x)^2] [n\bar{z}y^2 - (\bar{z}y)^2]}}$$

r dengan rumus :

Keterangan :

- r = Nilai koefisien korelasi
- n = Jumlah responden
- X = Jumlah skor tiap item X
- Y = Jumlah skor tiap item Y
- $\sum X$ = Jumlah skor total item X
- $\sum Y$ = Jumlah skor total item Y

2. Penentuan uji signifikansi korelasi product moment (t_{hitung})

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

Keterangan :

- t = Nilai t_{hitung}

r = Koefisien korelasi hasil hitung
 n = Jumlah responden

3. Penarikan Kaidah Keputusan

Kemudian nilai t hasil perhitungan (t_{hitung}) dibandingkan dengan t nilai tabel (t_{tabel}) untuk tingkat kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan (dk) = $n - 2$, kaidah keputusan untuk uji signifikansi ini adalah:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka item pertanyaan dalam alat ukur (kuesioner) yang digunakan valid
- Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka item pertanyaan dalam alat ukur (kuesioner) yang digunakan tidak valid

Alat ukur yang signifikan adalah valid, sedangkan yang tidak signifikan dinyatakan tidak valid dan harus dihilangkan atau diganti.

4. Kriteria penafsiran:

Dilihat dari kriteria pengujian di atas, maka koefisien validitas dianggap signifikan apabila harga t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} .

Adapun hasil pengujian validitas lapangan terhadap item-item yang terdapat dalam instrumen penelitian dari masing-masing variabel terhadap 20 orang responden, diperoleh hasil sebagaimana ditampilkan pada tabel-tabel berikut :

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Variabel X1
(Pelaksanaan Kebijakan Air Minum)

Nomor Item	Nilai Korelasi	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel} ($\alpha=0,05$)	Keputusan
1	0,63	3,46	2,10	Valid
2	0,69	4,08	2,10	Valid

3	0,82	6,05	2,10	Valid
4	0,78	5,34	2,10	Valid
5	0,64	3,55	2,10	Valid
6	0,88	7,68	2,10	Valid
7	0,82	6,05	2,10	Valid
8	0,78	5,34	2,10	Valid
9	0,88	7,68	2,10	Valid
10	0,83	6,21	2,10	Valid
11	0,78	5,34	2,10	Valid
12	0,64	3,55	2,10	Valid
13	0,88	7,68	2,10	Valid
14	0,82	6,05	2,10	Valid
15	0,78	5,34	2,10	Valid
16	0,64	3,55	2,10	Valid
17	0,47	2,26	2,10	Valid
18	0,48	2,29	2,10	Valid
19	0,46	2,19	2,10	Valid
20	0,78	5,3	2,10	Valid
21	0,59	3,07	2,10	Valid
22	0,6	3,2	2,10	Valid
23	0,62	3,32	2,10	Valid
24	0,6	3,2	2,10	Valid
25	0,72	4,42	2,10	Valid
26	0,46	2,17	2,10	Valid
27	0,49	2,38	2,10	Valid
28	0,51	2,53	2,10	Valid

Sumber : Hasil penelitian 2017

Dari tabel diatas terlihat bahwa seluruh item pernyataan setelah diuji validitasnya dari total 28 item (terlampir) diperoleh hasil valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian, seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Variabel X2 (Manajemen PDAM)

Nomor Item	Nilai Korelasi	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel} ($\alpha=0,05$)	Keputusan
1	0,72	4,42	2,10	Valid
2	0,66	3,68	2,10	Valid
3	0,83	6,28	2,10	Valid
4	0,81	5,91	2,10	Valid
5	0,67	3,82	2,10	Valid
6	0,61	3,26	2,10	Valid
7	0,64	3,53	2,10	Valid
8	0,5	2,48	2,10	Valid
9	0,83	6,28	2,10	Valid
10	0,81	5,91	2,10	Valid
11	0,85	6,86	2,10	Valid
12	0,81	5,91	2,10	Valid
13	0,67	3,82	2,10	Valid
14	0,61	3,26	2,10	Valid
15	0,63	3,49	2,10	Valid
16	0,54	2,71	2,10	Valid
17	0,58	3,00	2,10	Valid
18	0,72	4,34	2,10	Valid
19	0,56	2,87	2,10	Valid
20	0,58	3,05	2,10	Valid
21	0,7	4,13	2,10	Valid
22	0,58	3,05	2,10	Valid
23	0,66	3,72	2,10	Valid
24	0,51	2,51	2,10	Valid
25	0,52	2,61	2,10	Valid

Sumber : Hasil penelitian 2017

Dari tabel diatas terlihat bahwa seluruh item pernyataan setelah diuji validitasnya dari total 25 item (terlampir) diperoleh hasil valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Nomor Item	Nilai Korelasi	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel} ($\alpha=0,05$)	Keputusan
1	0,59	3,09	2,10	Valid
2	0,61	3,26	2,10	Valid
3	0,52	2,55	2,10	Valid
4	0,75	4,88	2,10	Valid
5	0,75	4,80	2,10	Valid
6	0,49	2,41	2,10	Valid
7	0,58	2,99	2,10	Valid
8	0,78	5,36	2,10	Valid
9	0,51	2,54	2,10	Valid
10	0,54	2,73	2,10	Valid
11	0,67	3,80	2,10	Valid
12	0,56	2,86	2,10	Valid
13	0,58	2,99	2,10	Valid
14	0,63	3,44	2,10	Valid
15	0,51	2,54	2,10	Valid
16	0,53	2,63	2,10	Valid
17	0,60	3,16	2,10	Valid

Sumber : Hasil penelitian 2017

Dari tabel diatas terlihat bahwa seluruh item pernyataan setelah diuji validitasnya dari total 17 item (terlampir) diperoleh hasil valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Z (Pelayanan Prima)

Nomor Item	Nilai Korelasi (r hitung)	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel} ($\alpha=0,05$)	Keputusan
1	0,76	4,94	2,10	Valid
2	0,74	4,65	2,10	Valid
3	0,57	2,93	2,10	Valid
4	0,68	3,96	2,10	Valid
5	0,58	3,00	2,10	Valid
6	0,52	2,59	2,10	Valid
7	0,55	2,77	2,10	Valid
8	0,48	2,34	2,10	Valid
9	0,48	2,34	2,10	Valid
10	0,54	2,74	2,10	Valid
11	0,72	4,44	2,10	Valid
12	0,54	2,74	2,10	Valid
13	0,77	5,20	2,10	Valid
14	0,58	2,98	2,10	Valid

Dari tabel diatas terlihat bahwa seluruh item pernyataan setelah diuji validitasnya dari total 14 item (terlampir) diperoleh hasil valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

3.3.3 Pengujian Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Selain harus valid, alat ukur penelitian juga harus reliabel (handal). Suatu alat ukur dikatakan valid apabila alat ukur penelitian memberikan hasil yang tetap terhadap variabel yang diukur walaupun telah berubah. Menurut Selltiz, et al., (dalam Iskandar, 2015:166) reliabilitas suatu instrumen pengukuran adalah suatu kemampuan instrumen guna mengukur secara konsisten terhadap fenomena yang

dirancang untuk diukur. Dengan demikian reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur penelitian dalam mengukur gejala yang sama.

Seperti halnya pada validitas alat ukur, maka untuk menguji reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alfa Cronbach* dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Penentuan nilai korelasi (r), untuk menentukan nilai korelasi digunakan rumus sebagai berikut:

Rumus menghitung S_i^2 dan N_T^2

$$S_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

$$S_r^2 = \frac{\sum X_r^2}{n} - \frac{(\sum X_r)^2}{n^2}$$

$$r = \left\{ \frac{K}{K-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{S_i^2}{S_r^2} \right\}$$

Keterangan:

n = Jumlah Responden

K = Jumlah Item

JK_i = Penjumlahan dari Kuadrat Seluruh Skor Tiap Item

JK_s = Penjumlahan dari Kuadrat Jumlah Skor Tiap Item

X_r = Skor Masing-masing Responden

2. Penentuan nilai t_{hitung} Rumus yang digunakan untuk mendapatkan t_{hitung} adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{\bar{r} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

r = Koefisien Reliabilitas

n = Jumlah Responden

3. Kaidah keputusan nilai t_{hitung} yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} yang pada taraf nyata sebesar $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan sebesar $dk =$

n-2, kemudian diambil keputusan dengan kaidah yang digunakan reliabel (handal)

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka alat ukur penelitian yang digunakan handal
- Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka alat ukur penelitian yang digunakan tidak handal

Pada alat ukur ini telah dilakukan uji reliabilitas kepada 20 responden dan hasilnya disajikan pada tabel 3.6 sebagai berikut:

Tabel 3.6

Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1 (Pelaksanaan Kebijakan Air Minum,X2 (Manajemen PDAM),Y,(Kinerja Karyawan),Z (Pelayanan Prima)

ITEM	X1	X2	Y	Z
Varian Instrumen	19,05	16,60	10,19	8,51
Varian Total	204,64	154,20	50,51	37,11
Alfa (r)	0,94	0,92	01,84	0,82
t_{hitung}	11,73	10,69	6,79	6,30
t_{tabel}	2,10	2,10	2,10	2,10
Keputusan	Reliabel	Reliabel	Reliabel	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Dari hasil uji reliabilitas terhadap variabel X1,X2,Y,Z, yang diujikan pada tabel diatas, menunjukkan bahwa hasilnya reliabel. Dengan demikian kuisioner dapat digunakan untuk mengukur variabel dan mengumpulkan data dilapangan.

3.4. Populasi Penelitian dan Teknik Penarikan Sampel

3.4.1. Populasi Penelitian

Iskandar (2015:230) populasi penelitian adalah jumlah keseluruhan obyek yang akan diteliti atau unit analisis atau wilayah yang terdiri atas subyek/obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan. Dengan demikian populasi merupakan objek

penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Adapun populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di lingkungan kerja PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut. Objek atau unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi PDAM yang diwakili oleh karyawan. Populasi penelitian yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di lingkungan PDAM Tirta, sebanyak 386 orang sebagaimana tertera dalam tabel 3.7 sebagai berikut :

Tabel 3.7
Populasi Penelitian

Nomor	Populasi	Jumlah Populasi
1	Pusat	77
2	Cabang	254
3	Unit Pelayanan/ IKK	55
Jumlah		386

Sumber: Hasil Penelitian 2016

Sampel adalah bagian yang diamati dari suatu populasi. Menurut Siregar (2012:147), sampel suatu prosedur dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari suatu populasi.

3.4.2 Teknik Penarikan Sampel

Mengingat ruang lingkup penelitian ini cukup luas dan memerlukan waktu yang cukup lama bila dilakukan penelitian terhadap semua populasi, maka penarikan sampel dari masing-masing unit kerja dilakukan dengan cara *Proportional Random Sampling*. Jumlah sampel yang diambil dari setiap strata

sebanding, sesuai dengan proporsional ukurannya (Siregar, 2012: 146). Menurut Iskandar (2013:234) *Proportional Random Sampling* adalah suatu cara penarikan sampel dengan memperhatikan perimbangan unsur-unsur atau kategori-kategori dalam populasi.

Berdasarkan hal tersebut, selanjutnya menentukan ukuran jumlah sampel minimum menggunakan Teknik Slovin (dalam Siregar, 2012:149) disajikan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel

N = Populasi penelitian

e = Perkiraan tingkat kesalahan sebesar 10% atau senilai 0,01

Sampel total dalam penyebaran angket kepada karyawan PDAM Tirta Intan yang dijadikan responden adalah :

$$n = \frac{386}{1 + 386 (0,1)^2} = \frac{302}{4,86}$$

$$n = 79,42$$

Dan dibulatkan menjadi 79 orang karyawan. Sebaran sampel penelitian berada di 14 lokasi satuan kerja di lingkungan PDAM Tirta Intan Garut sebagaimana terdapat di tabel 1.2. mengenai sebaran populasi penelitian. Kemudian setelah

ukuran sampel didapat ($n = 79$), maka penentuan ukuran sampel dari masing-masing populasi secara acak menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Dimana :

n = Besarnya sampel

n_i = Ukuran besarnya sampel ke- i

N = Populasi total

N_i = Ukuran besarnya populasi pada masing-masing strata

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh ukuran sampel untuk masing-masing karyawan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut, sebagai berikut :

1. Kantor Pusat

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{77}{386} \times 79 = 15,75 = 16$$

2. Cabang Garut Kota

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{46}{386} \times 79 = 9,41 = 9$$

3. Cabang Tarogong Kaler

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{41}{386} \times 79 = 8,39 = 8$$

4. Cabang Samarang

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{27}{386} \times 79 = 5,52 = 6$$

5. Cabang Tarogong Kidul

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{46}{386} \times 79 = 9,41 = 9$$

6. Cabang Banyuresmi

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{28}{386} \times 79 = 5,73 = 6$$

7. Cabang Karangpawitan

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{43}{386} \times 79 = 8,80 = 9$$

8. Unit IKK Pameungpeuk

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{11}{386} \times 79 = 2,25 = 2$$

9. Unit IKK Cisarupan

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{12}{386} \times 79 = 2,45 = 3$$

10. Unit IKK Cibunar

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{8}{386} \times 79 = 1,63 = 2$$

11. Unit Pelayanan Tangki

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{7}{386} \times 79 = 1,43 = 1$$

12. Unit IKK Cikajang

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{10}{386} \times 79 = 2,04 = 2$$

13. Cabang Cilawu

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{23}{386} \times 79 = 4,70 = 5$$

14. Unit IKK Cibalong

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n = \frac{7}{386} \times 79 = 1,43 = 1$$

Setelah diperoleh proporsi ukuran sampel untuk karyawan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut maka sebaran responden disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.8
Distribusi Responden Karyawan PDAM Tirta Intan Garut

No	Populasi	Jumlah Populasi
1	Karyawan PDAM Pusat	16
2	Karyawan PDAM Cabang Garut Kota	9
3	Karyawan PDAM Cabang Tarogong Kaler	8
4	Karyawan PDAM Cabang Samarang	6
5	Karyawan PDAM Cabang Tarogong	9

	Kidul	
6	Karyawan PDAM Cabang Banyuwangi	6
7	Karyawan PDAM Cabang Karangpawitan	9
8	Karyawan PDAM Unit IKK Pameungpeuk	2
9	Karyawan PDAM Unit IKK Cisurupan	3
10	Karyawan PDAM Unit IKK Cibunar	2
11	Karyawan PDAM Unit Pelayanan Tangki	1
12	Karyawan PDAM Unit IKK Cikajang	2
13	Karyawan Cabang Cilawu	5
14	Karyawan PDAM Unit IKK Cibalong	1
Jumlah		79

Sumber: Hasil Penelitian 2016

3.5 Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Proses Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis dan Sumber Data

Pada tahapan ini, peneliti akan melakukan klarifikasi jenis data, sumber data dan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Jenis Data, berupa data primer dan data sekunder, yaitu :
 - a. Data primer adalah data yang mendekati kebenaran dan data tersebut sifatnya valid yang mencakup data variabel-variabel penelitian.
 - b. Data sekunder adalah data yang tidak bisa dilihat langsung tetapi data tersebut ada, dan bersifat menunjang data penelitian.
2. Sumber data dalam penelitian adalah :

Sumber data didapat dari berbagai sumber, diantaranya sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari responden sebanyak 79 orang sebagai objek penelitian sesuai ruang lingkup dan

kebutuhan, sementara itu data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti maupun dari dokumen-dokumen, peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan objek penelitian

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Studi Dokumentasi (*Library Research*), yaitu pengumpulan data sekunder dengan cara mempelajari dokumen, buku-buku sumber, catatan, brosur, hasil penelitian sejenis, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan masalah penelitian. Pada penelitian ini, studi dokumentasi yang dimaksud antara lain:
 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum
 2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
 3. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 18/PRT/M/2007 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum
 4. Peraturan Daerah No 6 Tahun 2010, tentang Tujuan PDAM Tirta Intan
 5. Peraturan Daerah No 18 Tahun 1976, tentang Pembentukan PDAM
 6. Peraturan Daerah No 33 Tahun 2001, tentang PDAM Tirta Dharma
 7. Surat keputusan Bupati Garut No 521 Tahun 2002, tentang Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata kerja PDAM Tirta Dharma

8. Surat Keputusan Direktur PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut Nomor : 690/01/PDAM Grt/X/2013 tentang Peneriban Pelanggan yang mempunyai tunggakan

b. Penelitian Lapangan

Pada penelitian ini menggunakan teknik:

- a. Kuesioner, yaitu pengumpulan data secara langsung dari responden yang dilakukan dengan penyebaran angket/ kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan alternatif jawaban. Kuesioner tersebut meliputi Pelaksanaan Kebijakan Air Minum dan Manajemen PDAM terhadap Kinerja Karyawan dalam mewujudkan Pelayanan Prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Garut
- b. Wawancara dan tanya jawab dengan menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur. Wawancara ini dilakukan dengan informan kunci yang ada di tubuh PDAM Tirta Intan Garut dan relevan dengan masalah penelitian seperti pejabat dan pihak terkait yaitu Direktur PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut, Kepala Bagian, Kepala Cabang, Kasubag, Kepala Seksi, yang ada di dalam lingkungan manajemen PDAM secara konseptual maupun implementatif.
- c. Observasi, dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan langsung di lapangan tentang fenomena penelitian, yaitu pelaksanaan Kebijakan

air minum dan Manajemen PDAM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dalam mewujudkan Pelayanan Prima.

3.5.3 Proses Pengumpulan Data

Proses Pengumpulan Data merupakan rangkaian kegiatan pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Tahap persiapan dilaksanakan pada bulan Nopember 2016, pada tahap ini peneliti melakukan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Mengurus surat-surat izin yang diperlukan dalam penelitian;
 - b. Melaksanakan rekrutmen tenaga pengumpul data;
 - c. Melaksanakan pelatihan tenaga pengumpul data yang bertujuan agar tenaga pengumpul data :
 - Menguasai materi pengumpulan data;
 - Mengetahui metodologi penelitian;
 - Mengetahui profil sosio-budaya objek penelitian.
2. Tahap Pelaksanaan pengumpulan data dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan dari bulan Nopember 2016 sampai dengan bulan Januari 2017. Dalam rentang waktu dua bulan tersebut, peneliti melakukan proses penarikan sampel dilapangan, menetapkan responden, menulis identitas responden, menyusun agenda kegiatan, jadwal waktu pengumpulan data, melakukan konsultasi dan perizinan di lapangan, melakukan pengumpulan data.
3. Tahap Evaluasi dilaksanakan bulan Pebruari 2017, peneliti menilai hasil yang dicapai dalam proses pengumpulan data, menilai hambatan-hambatan

atau kesulitan-kesulitan dalam pengumpulan data, memperbaiki dan merevisi jadwal pengumpulan data serta melakukan tindak lanjut dari hal-hal tersebut.

4. Tahap akhir, pada bulan Pebruari 2017, peneliti pamitan dari lokasi penelitian dan meninggalkan lokasi penelitian.

3.6 Teknik Pengolahan Data

3.6.1. Proses Pengolahan Data

Data yang terkumpul akan dianalisis secara statistik, baik secara deskriptif inferensial, maupun analisis hubungan antara variabel. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel yang akan diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan seperti:

1. Memeriksa kembali kuesioner penelitian yang memuat data hasil penelitian untuk meyakinkan apakah data yang penulis harapkan sudah terkumpul atau belum.
2. Menuliskan kode-kode pada kategori jawaban responden dalam kuesioner penelitian.
3. Membuat tabel-tabel pengolahan data ke dalam tabel skor total.

4. Memindahkan data (kategori jawaban responden) dari kuesioner penelitian ke dalam tabel-tabel pengolahan data dimaksud.
5. Melakukan pengecekan ulang pemasukan data ke dalam tabel-tabel pengolahan data.
6. Melakukan pengelompokan data sesuai dengan tujuan dan kesimpulan yang diharapkan.
7. Membuat kerangka pola analisis data yang mencakup : karakteristik responden, hasil uji validitas dan reliabilitas alat ukur dan hasil pengujian hipotesis.
8. Melakukan analisis data.

Adapun proses pengolahan data yang akan penulis lakukan adalah sebagai berikut :

1. *Editing*, yaitu proses kegiatan penyuntingan data atau menyortir data yang tepat dan benar dengan data-data salah dan kosong. Hasilnya adalah data yang baik yang sesuai dengan harapan peneliti.
2. *Coding*, yaitu proses pemberian skor/penilaian terhadap hasil responden atau pemberian identitas dengan cara memberikan kode-kode pada kategori jawaban responden sehingga memiliki arti tertentu pada saat data dianalisis, untuk memudahkan pengujian hipotesis.
3. *Tabulating*, yaitu proses memasukan atau memindahkan data/jawaban masing-masing responden ke dalam tabel-tabel pengolahan data, sehingga akan diperoleh skor total jawaban responden pada masing-

masing variabel. Hal ini dilakukan untuk mempermudah transformasi data pada saat analisis data.

3.6.2. Proses Transformasi Data

Sehubungan dengan pendekatan analisis yang akan digunakan, maka untuk keperluan analisis penulisan hipotesis data yang berskala ordinal, terlebih dahulu di transformasikan menjadi data berskala interval melalui metode suksesif (*Method of Successive interval*). Metode Suksesif adalah teknik penyekalan yang dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat pengukuran data dari ordinal menjadi data interval. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. Memperhatikan setiap item pertanyaan dan pernyataan.
2. Menentukan frekuensi jawaban dari masing-masing item yang mendapat skor 1-5.
3. Menentukan proporsi dengan cara membagi frekuensi dengan jumlah responden.
4. Menghitung proporsi kumulatif.
5. Menghitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal.
6. Menentukan nilai skala untuk setiap nilai Z dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$\frac{(Density\ at\ Lower\ Limit) - (Density\ at\ Upper\ Limit)}{(Area\ Under\ Upper\ Limit) - (Area\ Under\ Lower\ Limit)}$$

7. Menghitung skor (nilai hasil transformasi) untuk setiap pilihan jawaban dengan menggunakan formula sebagai berikut :

$$SV_{transformasi} = SV - SV_{minimum} + 1$$

Terhadap data primer dengan ditentukan pembobotan yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga dapat diketahui keberadaan dan masing-masing variabel penelitiannya. Klasifikasi tersebut meliputi penilaian lima kategori; sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan sangat kurang baik, maka ditentukan rentang skor dengan rumus :

$$\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah klasifikasi}}$$

Tujuan analisis data tersebut adalah menjadikan data mentah yang akan dikumpulkan mudah ditafsirkan menjadi informasi yang bermakna. Dalam proses pengolahan, data mentah dipecah kedalam kelompok-kelompok kategori, dimanipulasi sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan makna untuk menjawab masalah yang diteliti atau untuk menguji hipotesis.

Manipulasi data mentah mengandung pengertian sebagai usaha mengubah data yang awalnya mentah menjadi satu bentuk yang dapat dengan mudah memperlihatkan hubungan-hubungan antar fenomena.

Salah satu bentuk manipulasi data mentah penelitian dengan pendekatan kualitatif yaitu mentransformasikan data yang bersifat ordinal menjadi data interval melalui metode suksesif interval. Hal ini perlu dilakukan mengingat dalam proses analisis lebih lanjut perlu dipahami mengenai skala pengukuran minimal interval.

3.6.3 Pengujian Hipotesis (Teknik Analisis Data untuk Menguji Hipotesis)

Data yang terkumpul akan dianalisis secara statistik, baik secara deskriptif inferensial, maupun analisis hubungan antara variabel. Dalam penelitian

kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis statistik dengan model analisis jalur (*Path Analysis*), dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menghitung Korelasi antar Variabel, sebagai berikut :

$$R = \begin{matrix} X \\ Y \\ Z \end{matrix} \begin{bmatrix} r_{XX} & r_{XY} & r_{XZ} \\ r_{YX} & r_{YY} & r_{YZ} \\ r_{ZX} & r_{ZY} & r_{ZZ} \end{bmatrix}$$

$$\Gamma_{xy} = \frac{\sum xy^2 - 1/n (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[\sum x^2 - 1/n (x)^2][\sum y^2 - 1/n (y)^2]}}$$

$$\Gamma_{xz} = \frac{\sum xz^2 - 1/n (\sum x)(\sum z)}{\sqrt{[\sum x^2 - 1/n (x)^2][\sum z^2 - 1/n (z)^2]}}$$

$$\Gamma_{yz} = \frac{\sum yz^2 - 1/n (\sum y)(\sum z)}{\sqrt{[\sum y^2 - 1/n (y)^2][\sum z^2 - 1/n (z)^2]}}$$

2. Menguji Koefisien Jalur P_{yx} :

Statistik uji :

$$t = \frac{P_{yx}}{\sqrt{\frac{1 - P_{yx}^2}{n - 2}}}, \text{ dimana } \rho_{yx} = r_{yx}$$

Hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0: P_{yx} \leq 0$: artinya pengaruh variable X terhadap variable Y tidak signifikan

$H_0: P_{yx} \geq 0$: artinya pengaruh variable X terhadap variable Y signifikan

Kriteria uji :

Tolak H_0 apabila $t > t_{(1-\alpha)(n-2)}$

3. Membuat Matrik Invers Korelasi (R^{-1}) :

$$R^{-1} = \begin{bmatrix} C_{XX} & C_{YX} & C_{ZX} \\ & C_{YY} & C_{YZ} \\ & & C_{ZZ} \end{bmatrix}$$

4. Mengitung besar pengaruh :

$$P_{ZX} = -\frac{C_{ZX}}{C_{ZZ}} \quad P_{YZ} = \frac{-C_{YZ}}{C_{ZZ}}$$

$$P_{ZY} = \frac{-C_{ZY}}{C_{ZZ}}$$

$$P_{ZXY}^2 = P_{ZY}r_{ZY} + P_{ZY}r_{ZY}$$

Menguji hipotesis keberartian koefisien jalur :

$H_0: P_{ZX} \leq 0$ melawan $H_1: P_{ZX} > 0$

$H_0: P_{ZX} \cdot r_{ZX} + P_{ZY} \cdot r_{ZY}$

Statistik uji :

$$t_x = \frac{P_{ZX}}{\sqrt{\frac{1 - P_{ZYX}^2}{(n-k-1)(1-R_{YX}^2)}}} \quad t_y = \frac{P_{ZY}}{\sqrt{\frac{1 - P_{ZYX}^2}{(n-k-1)(1-R_{ZY}^2)}}}$$

Kriteria uji :

Tolak H_0 apabila $t = t_{(1-\alpha)(n-k-1)}$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan.

1. Menentukan besar pengaruh variabel lain :

$$P_{y\epsilon 1}^2 = \sqrt{1 - R_{yx}^2} \qquad P_{y\epsilon 2}^2 = \sqrt{1 - R_{zyx}^2}$$

2. Menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung :

- a. Pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Z

$$\rho_{ZX} = r_{ZX} \cdot r_{ZX}$$

- b. Pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Z

$$\rho_{ZXY} = \rho_{zx} \cdot r_{YX} \cdot \rho_{ZY}$$

- c. Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel Z

$$Z = \rho_{ZX} + \rho_{ZXY}$$

- d. Pengaruh langsung variabel Y terhadap variabel Z

$$\rho_{ZY} = r_{ZY} \cdot r_{ZY}$$

3.7 Lokasi, Jadwal Waktu dan Langkah-langkah Penelitian

Lokasi penelitian adalah di Seluruh Wilayah Satuan Kerja PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut. Penelitian berlangsung dengan waktu pelaksanaan penelitian kurang lebih selama 7 bulan yaitu sejak bulan Oktober 2016 sampai bulan April 2017. Dengan langkah-langkah dan jadwal waktu penelitian sebagai berikut:

1. Memilih masalah penelitian
2. Melakukan studi literature/kepuustakaan terhadap penelitian
3. Merumuskan dan menetapkan masalah penelitian
4. Menyusun usulan penelitian/program penelitian
5. Melakukan ujian seminar usulan penelitian
6. Melakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian
7. Melaksanakan proses pengumpulan data

8. Melakukan proses pengolahan data
9. Melakukan analisis data
10. Menulis laporan penelitian dalam bentuk tesis
11. Ujian sidang tesis
12. Perbaikan tesis
13. Publikasi tesis

Tabel 1.9
Jadwal Penelitian

No	Tahapan Kegiatan	2016-2017								
		10	11	12	1	2	3	4	5	6
1.	Memilih Masalah Penelitian									
2.	Studi Literatur Kepustakaan									
3.	Merumuskan dan menetapkan masalah penelitian									
4.	Menyusun usulan penelitian/program penelitian									
5.	Melakukan ujian seminar usulan penelitian									
6.	Melakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian									
7.	Melaksanakan proses pengumpulan data									
8.	Melakukan proses pengolahan data									
9.	Melakukan analisis data									
10.	Menulis laporan penelitian dalam bentuk tesis									
11.	Ujian sidang tesis									

12.	Publikasi Hasil Tesis										
13.	Publikasi tesis										

Sumber : Peneliti

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sebuah penelitian yang baik tentunya harus mampu menghasilkan data-data yang diperlukan secara akurat. Pengamatan langsung dilapangan terhadap objek penelitian sangat diperlukan agar peneliti dapat memahami secara jelas tentang objek penelitian baik mengenai ciri-ciri fisik, kondisi sosial ekonomi masyarakat. Hal ini dipandang perlu karena dapat membantu memberikan informasi dalam rangka mengungkapkan fakta-fakta yang dapat mempermudah proses analisis terhadap permasalahan yang ditemukan.

Begitu pula dalam penelitian ini, sebelum penulis melakukan pembahasan data-data yang terkumpul, maka diuraikan terlebih dahulu tentang gambaran umum objek penelitian pada tataran yang berkaitan dengan masalah penelitian.

4.1.1. Permasalahan Pelayanan Publik di Kabupaten Garut

Kabupaten Garut terletak di Provinsi Jawa Barat. Kabupaten Garut memiliki luas wilayah administratif sebesar 306.519 Ha (3.065,19 km²) dengan batas-batas sebagai berikut : disebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Bandung dan Kabupaten Sumedang, disebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Tasikmalaya, disebelah selatan berbatasan dengan Samudera Indonesia dan disebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Bandung dan Kabupaten

Cianjur. Sementara jumlah penduduknya 2.526.186 jiwa (sumber BPS 2015) terdiri dari laki-laki **1.274.098** dan perempuan **1.252.088 jiwa**.

Masalah yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Garut dalam hal pelayanan publik khususnya di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Garut relatif kompleks dan sangatlah beragam, ini tentunya perlu penanganan yang serius dari pihak pemilik (owner) dalam hal ini Bupati dan manajemen PDAM. Dalam hal ini elemen-elemen yang ada di dalam PDAM itu sendiri, seperti direksi, badan pengawas, dan karyawan harus saling bersinergi dan bekerjasama dengan sungguh-sungguh dalam menghadapi semua kendala yang ada.

Permasalahan umum yang menjadi kendala saat ini yang *urgent* dan perlu segera diantisipasi adalah pelayanan dalam rangka pemenuhan kebutuhan air minum untuk penduduk khususnya pelanggan yang sedang terlayani (*existing*) PDAM di Kabupaten Garut, serta penertiban jaringan dari sambungan ilegal, pembongkaran dari *cleamsadle* jalur pelanggan yang telah berstatus bongkar. Lebih jauh lagi permasalahan-permasalahan tersebut dapat dideskripsikan diantaranya sebagai berikut :

1. Cakupan pelayanan air bersih yang masih terbatas, belum melayani seluruh kecamatan yang di Kabupaten Garut
2. Orientasi pelanggan yang tinggi akan pelayanan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut

Selain gambaran permasalahan yang disajikan diatas, berdasarkan hasil observasi lapangan dan studi dokumentasi yang dilakukan peneliti, secara umum diketahui

terdapat permasalahan krusial yang dihadapi oleh PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut yaitu :

1. Potensi air baku dan potensi calon pelanggan yang belum teridentifikasi secara lengkap dan akurat.
2. Perencanaan pengembangan pelayanan air minum jangka panjang dengan pola investasi dan pembiayaannya belum tersedia.

Implikasi dari semua permasalahan tersebut bila tidak segera diatasi akan berdampak terhadap berjalannya roda organisasi dalam menjalankan fungsinya. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diatas tentunya memerlukan dukungan dari semua pihak yang terkait, terutama dari manajemen itu sendiri melalui kebijakan-kebijakan yang dibuat agar tugas dan fungsinya sebagai organisasi publik yang melayani kebutuhan akan air minum dapat terpenuhi dengan cara mengembangkan sistem manajemen organisasi yang profesional yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Dan untuk menjadikan PDAM Tirta Intan Garut sebagai perusahaan daerah yang profesional dan mandiri tentunya harus jelas arah tujuan serta visi serta misinya. Hal itu perlu mengingat derasnya tuntutan masyarakat akan pelayanan prima.

Adapun tujuan serta visi dan misi organisasi ini sebagai berikut :

Visi PDAM Tirta Intan Garut

Menjadikan perusahaan air minum yang utama dan mandiri dalam kehidupan masyarakat di Kabupaten Garut

Misi PDAM Tirta Intan Garut

- a. **Memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai harapan pelanggan dan masyarakat**

- b. **Memenuhi kewajiban kepada Pemerintah Kabupaten Garut**
- c. **Meningkatkan kesejahteraan kepada karyawannya**

Tujuan PDAM Tirta Intan Garut

1. Terwujudnya pengelolaan dan pelayanan air minum yang berkualitas dengan harga yang terjangkau
2. Tercapainya kepentingan yang seimbang antara konsumen dan penyedia jasa pelayanan
3. Tercapainya peningkatan efisiensi dan cakupan pelayanan air minum

Untuk mencapai tujuan diatas perlu diperkuat dan ditegaskan bahwa pelayanan yang harus diberikan terhadap pelanggan haruslah lebih baik maka dalam jiwa segenap tukang ledeng begitu kami menamakan diri maka semua karyawan diharapkan mempunyai 5 (lima) sikap budi luhur PDAM Tirta Intan Garut, seperti Ikhlas, Jujur, Disiplin, Kerjasama, dan Pelayanan Prima selain karyawan dituntut untuk menanamkan motto kerja PDAM Garut terhadap pelanggan yaitu sigap dalam bekerja dan santun dalam pelayanan.

PROFIL PDAM Tirta Intan Garut :

II. Identitas Organisasi

Nama Institusi : PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut

Alamat : Jalan Raya Bayongbong KM 4 Telp (0262) 2248250

Fax (0262) 541048 Garut

Email : pdamgarut@gmail.com. Kode Pos 44181

Website : www.tirtaintan.co.id

Alamat Cabang dan Unit IKK

PDAM Cabang Garut Kota : Jalan Jenderal Ahmad Yani No 12 Garut

PDAM Cabang Tarogong Kidul : Jalan Merdeka depan bank BTPN
 PDAM Cabang Tarogong Kaler : Jalan Cipanas Tarogong Kaler
 PDAM Cabang Samarang : Jl. Samarang Kp. Kaliki Ngemped
 PDAM Cabang Cilawu : Perumahan Gandasari, Cilawu
 PDAM Cabang Karangpawitan : Jl. Karpaw Kp. Wates Desa Godog
 PDAM Cabang Banyuresmi : Jl. KH. Hasan Arif No. 30 Desa Cipicung
 PDAM IKK Cisarupan : Jl. Pamoyanan No. 144 Desa Cisarupan
 PDAM IKK Cikajang : Jl Cikajang no. 46 depan alun-alun Cikajang
 PDAM IKK Cibunar : Perumahan Jatiputra No. 36
 PDAM IKK Cibalong :
 PDAM IKK Pameungpeuk : Jl. Tambak raya Pameungpeuk

Struktur Organisasi PDAM Tirta Intan Garut

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. Direktur PDAM Tirta Intan Garut | : H. Doni Suryadi, ST |
| 2. Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan | : Dani Rusdani, SE . |
| 3. Kepala Bagian Hubungan Langganan | : Hanan S.Sos |
| 4. Kepala Bagian Teknik | : H. E. Kustandi, SIP |
| 5. Kepala Cabang Garut Kota | : Mulyadi, SH |
| 6. Kepala Cabang Tarogong Kidul | : Tito Sucipto |
| 7. Kepala Cabang Tarogong Kaler | : Pupu Effendi, SIP |
| 8. Kepala Cabang Samarang | : Asep Saepudin, SH |
| 9. Kepala Cabang Banyuresmi | : Agus Suryana, SH |
| 10. Kepala Cabang Cilawu | : Drs. Rosid |
| 11. Kepala Cabang Karangpawitan | : Karjo, SE |
| 12. Kepala Unit IKK Pameungpeuk | : Ade |
| 13. Kepala Unit IKK Cibalong | : Syarif Hidayat |
| 14. Kepala Unit IKK Cikajang | : Khoerudin |
| 15. Kepala Unit IKK Cisarupan | : Toni Santoni |

16. Kapala Unit IKK Cibunar : Agus Suhendi
 17. Unit Pelayanan Tangki : Endang Sobana

4.1.2. Kebijakan Pemerintah Kabupaten Garut dalam Pelayanan Publik

Pengelolaan air minum oleh pemerintah dalam hal ini PDAM sebagai BUMD tidak hanya berorientasi pada pencapaian target tetapi harus mengedepankan aspek pelayanan yang berkelanjutan. Maksudnya adalah memastikan ketersediaan dan pengelolaan yang berkesinambungan atas air untuk masyarakat. Kebijakan dan arahan Kepala Daerah sangat menentukan berjalannya program air minum terhadap masyarakat. Pola pikir Pemda terhadap PDAM harus diubah seperti anggapan PDAM tidak perlu didukung karena PDAM harus mandiri dan berdiri sendiri. Padahal untuk mandiri PDAM membutuhkan dukungan dari Pemda, karena masyarakat yang harus dilayani PDAM juga masyarakat Pemda sendiri.

Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi maka PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut harus melakukan perubahan menuju perbaikan dan perubahan tersebut haruslah dapat meningkatkan kinerja yang berorientasi terhadap pelayanan masyarakat menjadi lebih baik.

Adapun secara spesifik harus dirumuskan isu-isu apa yang mempengaruhi dan strategi apa yang harus dilakukan PDAM Tirta Intan Garut terlihat dalam table 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Kebijakan, Strategi, Masalah
PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut

No	Kebijakan	Strategi/pogram kerja	Masalah
----	-----------	-----------------------	---------

1	Menguatkan Organisasi menuju PDAM Tirta Intan yang maju profesional	Meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM yang masih kurang dengan memperbanyak diklat serta	Pelayanan umum yang kurang profesional
		Membentuk unit khusus yang menangani keluhan pelanggan hal itu (Unit Reaksi Cepat)	Kehilangan air yang relatif tinggi
		Permohonan penghapusan utang atau penjadwalan kembali utang	Beban utang perusahaan

Sumber: PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut, 2016

Berdasarkan permasalahan tersebut langkah yang harus ditempuh oleh PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut yaitu dengan cara menguatkan organisasi kearah yang profesional maksudnya pemilik beserta managemen harus mulai menerapkan perubahan budaya kerja yang lebih baik dengan mengubah *mindset* karyawan agar mereka semua berkomitmen untuk menyelaraskan tujuan pribadi dengan perusahaan agar terjadi kesamaan visi karyawan dengan perusahaan. Adapun visi dan misi PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut adalah salah satunya memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dengan berlandaskan kepada lima budi luhur PDAM Tirta Intan Garut yaitu Ikhlas, Jujur, Disiplin, Kerjasama, dan Pelayanan Prima

4.1.3. Tugas Pokok dan Fungsi PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut

Sebagai badan usaha milik daerah (BUMD) PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut tidak terlepas dari para pemangku kepentingan di daerah seperti Pemda, anggota dewan, operator, hingga masyarakat, dan keberhasilan kebijakan air minum semuanya bermuara kepada komitmen para pemangku kepentingan. Untuk itu pemerintah daerah dalam hal ini Bupati mengangkat direksi atas usul dewan pengawas sesuai dengan Perda No 6 Tahun 2010 pasal 20 paragraf satu tentang

pengangkatan direksi. Proses pengangkatan direksi sebagaimana dimaksud pada ayat satu dilaksanakan oleh Bupati setelah dikonsultasikan dengan DPRD dan ditetapkan dengan keputusan Bupati. Selanjutnya direksi mempunyai tugas seperti diatur dalam pasal 23 tentang tugas dan wewenang direksi. Salah satu tugas dari direksi adalah menyusun dan menyampaikan program rencana kerja dan anggaran perusahaan PDAM Tirta Intan yang merupakan rencana strategi bisnis (*business plan/corporate plan*). Untuk mewujudkannya maka disusunlah kebijakan-kebijakan yang dapat mendukung visi dan misi PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut yang diantaranya memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap masyarakat pelanggan selain memberikan keuntungan kepada pemerintah daerah. Adapun direksi menentukan susunan organisasi dan tata kerja PDAM Tirta Intan Garut dengan persetujuan dewan pengawas.

Di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut saat ini terdapat tiga bagian yang terdiri dari bagian Administrasi dan Keuangan, bagian Hubungan Langganan, dan bagian Teknik serta Cabang dan Unit IKK Pelayanan. Adapun program kerja dari ketiga bagian tersebut adalah :

- a. Program Kerja Bagian Administrasi dan Keuangan
 1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pembinaan pegawai (sub bag umum dan kepegawaian)
 2. Melakukan sosialisasi dari peraturan dan perundang-undangan terbaru tentang PDAM (sub bag umum dan kepegawaian)
 3. Menyusun laporan keuangan (sub bag anggaran dan pembukuan)
 4. Mengawasi penerimaan arus masuk dan keluar keuangan (sub bag perbendaharaan)
 5. Menyusun rencana kerja dan anggaran (RKAP) PDAM Tirta Intan (sub bag anggaran dan pembukuan)

6. Pemeliharaan dan peningkatan sarana dan prasarana penunjang perusahaan (sub bag pemeliharaan dan gudang)
- b. Program Kerja Bagian Hubungan Langgan
 1. Perubahan pencatatan water meter air dari manual ke sistem *on line* (sub bag informasi teknologi dan rekening)
 2. Reklasifikasi tarif dan peningkatan pendapatan (sub bag pelayanan)
 3. Rencana pengembangan pelayanan dan pemasaran (sub bag pemasaran)
 4. Sosialisasi dan promosi (sub bag pemasaran)
 5. Evaluasi dan monitoring (sub bag pengolahan data)
 - c. Program Kerja Bagian Teknik
 1. Survei dan analisa produksi (sub bag produksi)
 2. Peningkatan kualitas air (sub bag produksi)
 3. Penurunan tingkat kehilangan air (sub bag distribusi)
 4. Rehab jaringan (sub bag distribusi)
 5. Perencanaan pembentukan areal pelayanan (sub bag perencanaan)
 6. Monitoring kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air (sub bag perencanaan)
 - d. Program Kerja Cabang dan Unit Pelayanan IKK
 2. Menjalankan dan memastikan operasional pelayanan baik teknik maupun administrasi berjalan dengan baik
 3. Meningkatkan pendapatan air/ DRD
 4. Meningkatkan penerimaan penjualan rekening air

4.2. Karakteristik Responden

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab terdahulu bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah berjumlah 79 orang, yaitu karyawan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut yang terdiri dari karyawan umum dan kepegawaian, keuangan, hubungan langganan, dan teknik yang berkedudukan di PDAM pusat serta karyawan di cabang dan unit pelayanan. Untuk mengetahui

lebih jauh tentang karakteristik responden, berikut ini akan dijelaskan data responden.

4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan

Karakteristik responden berdasarkan status karyawan diklasifikasikan dalam beberapa kelompok, seperti yang disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan

No	Status Karyawan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Karyawan Tetap	78	98
2	Karyawan Kontak	2	2
	Jumlah	79	100

Sumber: Hasil Penelitian, 2017

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel diatas, terlihat bahwa karyawan tetap merupakan unsur proporsi terbanyak yaitu berjumlah 78 orang dengan persentase 98%. Dan karyawan kontrak berjumlah 2 orang dengan persentase 2%. Hal ini penting dan sangat menunjang terhadap pengumpulan data dalam penelitian ini, mengingat responden terbanyak merupakan karyawan tetap PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	S 2	1	1
2	S 1	20	25
3	Diploma	2	2
4	SMA/Sederajat	57	72
Jumlah		79	100

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel diatas, terlihat bahwa tingkat pendidikan karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut menjadi responden yang didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan SLTA dengan persentase 72 % dan responden yang mempunyai latar pendidikan pasca sarjana berjumlah 1 orang dengan persentase 1 %.

4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Karakteristik responden berdasarkan tingkat usia responden dapat dilihat pada tabel 4.3. sebagai berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
	(Tahun)	Responden	
1	20-30 tahun	30	38
2	30-40 tahun	40	51
3	40-50 tahun	9	11
Jumlah		79 orang	100%

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Berdasarkan tabel di atas diperoleh gambaran usia responden paling banyak antara usia 30 tahun sampai dengan 40 tahun yaitu berjumlah 40 orang atau sekitar 51% dari total keseluruhan. Sedangkan yang paling sedikit adalah

antara usia 40 sampai 50 tahun yaitu berjumlah 9 orang atau sebanyak 11% dari total keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi usia, keseluruhan responden berada dalam usia yang cukup untuk dapat dijadikan sebagai sumber informasi atau sebagai responden.

4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4. sebagai berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa/Pengalaman Kerja

No	Masa kerja	Jumlah	Persentase (%)
	(Tahun)	Responden	
1	5-10 tahun	45	57
2	10-20 tahun	34	43
Jumlah		79 orang	100%

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Berdasarkan tabel di atas diperoleh gambaran masa kerja responden paling banyak dengan masa kerja 5 sampai 10 tahun yaitu berjumlah 45 orang atau sekitar 57 % dari total keseluruhan. Sedangkan yang paling sedikit dengan masa kerja antara 10 sampai 20 tahun berjumlah 34 orang atau sebanyak 43% dari total keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi masa kerja, keseluruhan responden berada dalam pengalaman yang cukup untuk dapat dijadikan sebagai sumber informasi atau sebagai responden dalam penelitian ini dan dapat memberikan jawaban yang tegas dan jelas sesuai dengan kepentingan penelitian ini.

4.3. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Untuk mengetahui kondisi variabel pelaksanaan kebijakan, manajemen, kinerja karyawan, pelayanan prima, maka dilakukan pengukuran yang menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Dari jawaban tersebut, kemudian disusun kriteria penilaian sebagai berikut:

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pertanyaan yang merupakan jawaban dari 79 responden.
2. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan dengan 100 %.
3. Jumlah responden = 79 orang, dan nilai skala pengukuran terbesar = 5, sedangkan skala pengukuran terkecil = 1, sehingga diperoleh jumlah kumulatif nilai terbesar = $79 \times 5 = 395$, dan jumlah kumulatif nilai terkecil = $79 \times 1 = 79$. Adapun nilai persentase terbesar adalah $= (395/395) \times 100 \% = 100 \%$ dan nilai persentase terkecil = $(79/395) \times 100 \% = 20 \%$, dari kedua nilai persentase tersebut diperoleh nilai rentang = $100 \% - 20 \% = 80 \%$ dan jika dibagi dengan 5 skala pengukuran didapat nilai interval persentase sebesar $= (80 \%) / 5 = 16 \%$, sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian persentase sebagai mana terlihat di dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.5
Kriteria Jumlah Responden Berdasarkan Persentase dan Kumulatif

No.	Persentase	Kriteria Penilaian
1	20% – 35,99%	Sangat Kurang Baik
2	36% – 51,99%	Kurang Baik

3	52% – 67,99%	Cukup Baik
4	68% – 83,99%	Baik
5	84% - 100%	Sangat Baik

Skor			Kriteria Penilaian
79	-	142	Sangat Kurang Baik
142	-	205	Kurang Baik
205	-	268	Cukup Baik
269	-	332	Baik
332	-	395	Sangat Baik

4.3.1. Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Air Minum (X1)

Untuk mengetahui kondisi variabel kebijakan air minum, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 28 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 28 pertanyaan tentang pelaksanaan kebijakan air minum sebagai berikut :

Tabel 4.6
Kriteria Penilaian Pelaksanaan Kebijakan Air Minum (X₁)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
1	PDAM Tirta Intan Garut menjadi perusahaan air minum yang utama bagi masarakat Kab. Garut	267	67,59	Cukup Baik
2	PDAM Tirta Intan Garut memberikan kewajiban PAD kepada Pemerintah Daerah	270	68,35	Baik
3	PDAM Tirta Intan Garut selalu memperluas cakupan pelayanan air minum di Kab Garut	260	65,82	Cukup Baik
4	PDAM Tirta Intan Garut memberikan	261	66,08	Cukup

	kemudahan kepada pelanggan dalam pemasangan sambungan baru			Baik
5	PDAM Tirta Intan Garut memperhatikan kesejahteraan terhadap karyawannya	259	65,57	Cukup Baik
6	Dalam setiap pelaksanaan kebijakannya PDAM Tirta Intan Garut didasarkan pada peraturan pemerintah	281	71,14	Baik
7	Peraturan daerah selama ini telah mendukung PDAM Tirta Intan Garut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan	260	65,82	Cukup Baik
8	Karyawan PDAM TirtaIntanGarut memahami isi dari surat perintah kerja	260	65,82	Cukup Baik
9	Saudara mendapat teguran apabila saudara melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan	281	71,14	Baik
10	Dalam melaksanakan tugas pekerjaan di PDAM Tirta Intan Garut disesuaikan dengan SOP kerja	258	65,32	Cukup Baik
11	Prosedur kerja di PDAM Tirta Intan Garut telah transparan	263	66,58	Cukup Baik
12	Pelaksanaan pekerjaan di PDAM Tirta Intan Garut telah dilakukan dengan transparan	261	66,08	Cukup Baik
13	Saudara membuat laporan awal sebelum melakukan tugas pekerjaan	281	71,14	Baik
14	Hasil pekerjaan saudara diperiksa oleh atasan saudara	256	64,81	Cukup Baik
15	Saudara menerima hasil pemeriksaan dari pekerjaan yang saudara kerjakan	262	66,33	Cukup Baik
16	PDAM Tirta Intan Garut memberikan kemudahan karyawan untuk mengikuti pendidikan lanjutan	261	66,08	Cukup Baik
17	Pendidikan dan latihan di PDAM Tirta Intan Garut telah dilakukan secara berkala	259	65,57	Cukup Baik
18	Pimpinan Saudara menerima koreksi dari saudara mengenai kebijakan yang telah dilaksanakan untuk penyempurnaan perkerjaan selanjutnya	274	69,37	Baik
19	Atasan anda memiliki kesepakatan dan komitmen yang kuat untuk melaksanakan kebijakan air minum	281	71,14	Baik
20	Atasan langsung anda dalam menyampaikan tugas kepada anda didasarkan dengan kemampuan anda	253	64,05	Cukup Baik

21	Saudara menerima hasil pemeriksaan dari pekerjaan yang saudara kerjakan	253	64,05	Cukup Baik
22	Selaku pemilik PDAM Tirta Intan Garut, Bupati telah melaksanakan perannya selama ini	253	64,05	Cukup Baik
23	Bupati melalui kebijakannya telah membantu PDAM Tirta Intan Garut dalam memenuhi kebutuhan air minum	253	64,05	Cukup Baik
24	Dewan Pengawas telah melaksanakan fungsi pengawasannya di PDAM Tirta Intan Garut	254	64,30	Cukup Baik
25	Bantuan hibah untuk masarakat telah disalurkan PDAM Tirta Intan Garut sesuai dengan peruntukannya	273	69,11	Baik
26	Penyertaan modal dari pemerintah telah diterapkan sesuai dengan rencana kerja PDAM Tirta Intan Garut	267	67,59	Cukup Baik
27	Banyaknya LSM berpengaruh negatif terhadap PDAM Tirta Intan Garut	297	75,19	Baik
28	Pergantian Kepala Daerah/Bupati memberikan dampak perubahan kebijakan di PDAM Tirta Intan Garut	296	74,94	Baik
Rata-rata		266	67,39	Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel pelaksanaan kebijakan air minum adalah **cukup baik** yaitu sebesar 266 atau 67,39 % dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut.

Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 27 yaitu, *Banyaknya LSM berpengaruh negatif terhadap PDAM Tirta Intan Garut* sebesar 297 atau sebesar 75,19% dengan kategori **baik**. Hal ini menunjukkan bahwa banyaknya LSM cenderung membawa pengaruh yang negatif terhadap kinerja PDAM, hal ini bisa dimaklumi sebagai BUMD, yang kepemilikannya 100 persen milik pemda maka tidak heran nuansa politisnya sangat kental. Sehingga ada lembaga swadaya masarakat yang seharusnya memberikan masukan terhadap PDAM dalam melayani kepentingan masarakat pelanggan tidak jarang sebagian

oknum anggota LSM sering mempermasalahkan hal yang seharusnya tidak perlu, yang akhirnya menghambat program kerja PDAM dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, seperti misalkan masuk dalam pelaksanaan proyek-proyek PDAM. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti terkait permasalahan diatas bahwa banyaknya LSM terutama oknum dari LSM sering meminta berbagai kebijakan terkait permasalahan yang berhubungan dengan PDAM yang tentunya merugikan perusahaan, Hal ini didukung hasil wawancara dengan kepala seksi hubungan langganan cabang Garut Kota, bahwa tidak jarang mereka sering meminta kebijakan seperti salah satunya keringanan pembayaran padahal benar-benar itu jelas-jelas pemakaian dan itupun dilakukan untuk kolega-kolega mereka seperti keluarga, teman, atau kerabat lainnya, yang jelas sangat merugikan PDAM tetapi itupun bukan LSM nya akan tetapi oknum anggotanya saja dan itupun tidak hanya LSM tertentu saja. Padahal menurut undang-undang No. 16 tahun 2001 tentang yayasan, bahwa lembaga swadaya masyarakat adalah sebuah organisasi yang didirikan oleh perorangan ataupun sekelompok orang yang secara sukarela yang memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tanpa bertujuan untuk memperoleh keuntungan dari kegiatannya.

Sementara untuk persentase terendah ada pada item pertanyaan nomor 22, yaitu, *Selaku pemilik PDAM Tirta Intan Garut, Bupati telah melaksanakan perannya selama ini*, sebesar 253 atau 64,05% dengan kategori cukup baik.

Selanjutnya, data-data variabel komunikasi kebijakan air minum di atas akan dianalisis berdasarkan dimensi-dimensi variabelnya, yang mencakup: (1) Tujuan dan sasaran kebijakan (2) Dukungan teori (3) Proses pelaksanaan (4)

Komitmen dan keahlian (5) Stakeholder (6) Stabilitas kondisi. Di bawah ini keenam dimensi tersebut akan dibicarakan satu-persatu.

4.3.1.1 Dimensi Tujuan dan Sasaran Kebijakan

Untuk mengetahui kondisi dimensi tujuan dan sasaran kebijakan maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 5 pertanyaan tentang dimensi tujuan dan sasaran kebijakan tertera dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7
Kriteria Penilaian Dimensi Tujuan dan Sasaran Kebijakan

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
1	PDAM Tirta Intan Garut menjadi perusahaan air minum yang utama bagi masyarakat Kab. Garut	267	67,59	Cukup Baik
2	PDAM Tirta Intan Garut memberikan kewajiban PAD kepada Pemerintah Daerah	270	68,35	Baik
3	PDAM Tirta Intan Garut selalu memperluas cakupan pelayanan air minum di Kab Garut	260	65,82	Cukup Baik
4	PDAM Tirta Intan Garut memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam pemasangan sambungan baru	261	66,08	Cukup Baik
5	PDAM Tirta Intan Garut memperhatikan kesejahteraan terhadap karyawannya	259	65,57	Cukup Baik
Rata-rata		263	66,68	Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi tujuan dan sasaran kebijakan adalah **cukup baik** sebesar 263 dengan

persentase 66,68%. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 5 yaitu, PDAM Tirta Intan Garut memberikan kewajiban PAD kepada Pemerintah Daerah sebesar 270 atau 68,35%, dengan kategori baik.

Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Tirta Intan berkomitmen akan kewajiban yang diamanatkan pemerintah daerah untuk menyetorkan dari laba bersih sebesar 55% sebagai PAD. Sesuai dengan pasal 37 Bab VIII peraturan daerah No 6 tahun 2010 tentang pembentukan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti setiap tahunnya PDAM telah memberikan kontribusi dari hasil laba kepada pemerintah daerah meskipun masih terbilang kecil. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan kabag administrasi dan keuangan sudah menjadi kewajiban PDAM untuk menyetorkan sisa laba bersih ke kas pmda sebagai pendapatan asli daerah, karena pemerintah daerah pun juga telah berkontribusi terhadap PDAM Tirta Intan dengan memberikan penyertaan modal untuk dipergunakan oleh PDAM dalam melayani masyarakat pelanggan.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 5 yaitu, *PDAM Tirta Intan Garut memperhatikan kesejahteraan terhadap karyawannya*. sebesar 259 atau dengan persentase 65,57%, dengan kategori cukup baik.

4.3.1.2 Dimensi Dukungan Teori

Untuk mengetahui kondisi dimensi dukungan teori, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 4 pertanyaan yang

masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 4 pertanyaan tentang dimensi dukungan teori adalah terlihat dalam sebagai berikut:

Tabel 4.8
Kriteria Penilaian Dimensi Dukungan Teori

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
6	Dalam setiap pelaksanaan kebijakannya PDAM Tirta Intan Garut didasarkan pada peraturan pemerintah	281	71,14	Baik
7	Peraturan daerah selama ini telah mendukung PDAM Tirta Intan Garut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan	260	65,82	Cukup Baik
8	Karyawan PDAM TirtaIntanGarut memahami isi dari surat perintah kerja	260	65,82	Cukup Baik
9	Saudara mendapat teguran apabila saudara melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan	281	71,14	Baik
Rata-rata		270	68,48	Baik

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari dimensi dukungan teori rata-rata jawaban pada kategori **baik** sebesar 270 atau dengan persentase 68,48%. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 9 yaitu, *Saudara mendapat teguran apabila saudara melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan.* sebesar 281 atau 71,14 %, dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi evaluasi dan kontrol telah dirasakan oleh karyawan terutama dari atasan langsungnya. Sebetulnya ini baik apalagi kalau atasannya tersebut memberikan arahan untuk memperbaiki kesalahan yang lakukan karyawan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti sebagian besar atasan langsung (kepala seksi dan kasubag) menegur langsung bawahannya apabila

dalam mengerjakan tugasnya melakukan kesalahan. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memberikan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan stapnya.

Sementara berdasarkan wawancara dengan kepala seksi hubungan langganan cabang Garut Kota bahwa teguran itu diperlukan agar bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya selalu berhati-hati, karena teguran itu adalah bagian dari evaluasi. Secara teoritik hal itu sejalan dengan pendapat Iskandar (2012:246) menyatakan bahwa kegiatan evaluasi harus dilakukan untuk memberikan suatu perbaikan terhadap program-program yang dilaksanakan.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 7, yaitu *Peraturan daerah selama ini telah mendukung PDAM Tirta Intan Garut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan sebesar 260 atau sebesar 65,82 %, dengan kategori cukup baik.*

4.3.1.3 Dimensi Proses Pelaksanaan

Untuk mengetahui kondisi dimensi proses pelaksanaan maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pertanyaan tentang dimensi proses pelaksanaan tersebut tertera dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.9
Kriteria Penilaian dimensi proses pelaksanaan

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
10	Dalam melaksanakan tugas pekerjaan di PDAM Tirta Intan Garut disesuaikan dengan SOP kerja	258	65,32	Cukup Baik
11	Prosedur kerja di PDAM Tirta Intan	263	66,58	Cukup

	Garut telah transparan			Baik
12	Pelaksanaan pekerjaan di PDAM Tirta Intan Garut telah dilakukan dengan transparan	261	66,58	Cukup Baik
13	Saudara membuat laporan awal sebelum melakukan tugas pekerjaan	281	71,14	Baik
14	Hasil pekerjaan saudara diperiksa oleh atasan saudara	256	64,81	Cukup Baik
15	Saudara menerima hasil pemeriksaan dari pekerjaan yang saudara kerjakan	262	66,33	Cukup Baik
Rata-Rata		263	66,33	Cukup Baik

Memperhatikan tabel di atas terlihat bahwa dari dimensi proses pelaksanaan rata-rata jawaban pada kategori **cukup baik** sebesar 263 dengan prosentase 66,33 %. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 13 yaitu, *Saudara membuat laporan awal sebelum melakukan tugas pekerjaan*. sebesar 281 atau sebesar 71,14% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa, laporan awal sama dengan rencana pekerjaan dan menjadi suatu yang harus dilaksanakan terlebih dahulu untuk kemudian menjadi bahan evaluasi terhadap hasil pekerjaan tersebut, karena didalam laporan awal tersebut penentuan tujuan, penetapan strategi, dan rencana lainnya tertuang dalam bentuk laporan. Hal ini didukung wawancara dengan kepala seksi teknik cabang Garut kota bahwa laporan awal sangat penting dibuat agar dalam pelaksanaan pekerjaan menjadi terstruktur dan memudahkan untuk menilai sampai sejauh mana dari laporan awal pekerjaan tersebut dapat diselesaikan. Secara teoritis hal ini sependapat, Silalahi (2011: 42) menyatakan bahwa fungsi perencanaan adalah untuk menentukan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan

tersebut dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan.

Sementara Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 14 yaitu, *Hasil pekerjaan saudara diperiksa oleh atasan saudara* sebesar 256 dengan persentase 64,81 % dengan kategori cukup baik.

4.3.1.4 Dimensi Komitmen dan Keahlian

Untuk mengetahui kondisi dimensi proses pelaksanaan maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 6 pertanyaan yang yang memadai dan keahlian masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pertanyaan tentang dimensi proses pelaksanaan tersebut tertera dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.10
Kriteria Penilaian dimensi komitmen dan keahlian

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
16	PDAM Tirta Intan Garut memberikan kemudahan karyawan untuk mengikuti pendidikan lanjutan	261	66,08	Cukup Baik
17	Pendidikan dan latihan di PDAM Tirta Intan Garut telah dilakukan secara berkala	259	65,57	Cukup Baik
18	Pimpinan Saudara menerima koreksi dari saudara mengenai kebijakan yang telah dilaksanakan untuk	274	69,37	Baik

	penyempurnaan pekerjaan selanjutnya			
19	Atasan anda memiliki kesepakatan dan komitmen yang kuat untuk melaksanakan kebijakan air minum	281	71,14	Baik
20	Atasan langsung anda dalam menyampaikan tugas kepada anda didasarkan dengan kemampuan anda	253	64,05	Cukup Baik
21	Saudara menerima hasil pemeriksaan dari pekerjaan yang saudara kerjakan	253	64,05	Cukup Baik
Rata-rata		263	66,71	Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Memperhatikan tabel di atas terlihat bahwa dari dimensi proses pelaksanaan rata-rata jawaban pada kategori **cukup baik** sebesar 263 dengan persentase 66,71 %. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 19 yaitu, *Atasan anda memiliki kesepakatan dan komitmen yang kuat untuk melaksanakan kebijakan air minum*, sebesar 281 dengan persentase 71,14%, dengan kategori baik. Hal ini didukung wawancara dengan kepala Cabang Garut Kota bahwa untuk mencapai target yang dibebankan manajemen perlu komitmen dari semua bagian

4.3.1.5 Dimensi Stakeholder

Untuk mengetahui kondisi dimensi *stakeholder* maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 3 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 3 pertanyaan tentang dimensi proses pelaksanaan tersebut tertera dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.12
Kriteria Penilaian dimensi Stakeholder

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
22	Selaku pemilik PDAM Tirta Intan Garut, Bupati telah melaksanakan perannya selama ini	253	64,05	Cukup Baik
23	Bupati melalui kebijakannya telah membantu PDAM Tirta Intan Garut dalam memenuhi kebutuhan air minum	253	64,05	Cukup Baik
24	Dewan Pengawas telah melaksanakan fungsi pengawasannya di PDAM Tirta Intan Garut	254	64,30	Cukup Baik
Rata-rata		253	64,05	Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Memperhatikan tabel di atas terlihat bahwa dari dimensi stakeholder rata-rata jawaban pada kategori **cukup baik** sebesar **253** dengan persentase **64,05 %**. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 24 yaitu, *Dewan Pengawas telah melaksanakan fungsi pengawasannya di PDAM Tirta Intan Garut* sebesar 254 dengan persentase 64,05%, dengan kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa Dewan pengawas cukup melaksanakan perannya selama ini dalam beberapa kesempatan ketua badan pengawas tanggal 23 Januari 2017, Dewan pengawas mengingatkan manajemen harus terus memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat dan pelanggan. “PDAM harus lebih bagus dan yang harus dipikirkan adalah bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Tidak hanya itu manajemen juga harus meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan”. Hal ini didukung wawancara dengan badan pengawas bahwa salah satu fungsi dari badan pengawas diatur dalam perda pasal

13 yaitu mempunyai tugas, yaitu melaksanakan pengawasan, penendalian, dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM Tirta Intan Garut.

Secara teoritik Secara teoritis, Silalahi (2011: 398) menyatakan bahwa pengendalian dan pembinaan penting karena memberi informasi tentang keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menjamin bahwa organisasi dan tindakan-tindakan anggotanya bergerak kearah tujuan yang ditetapkan.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 22 yaitu *Selaku Pemilik PDAM Tirta Intan Garut Bupati telah melaksanakan perannya selama ini* sebesar 253 dengan persentase 64,05 atau 64,05 dengan katagori cukup baik.

4.3.1.6. Dimensi Stabilitas Kondisi

Untuk mengetahui kondisi dimensi stabilitas kondisi maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 4 pertanyaan yang masing-masing sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 5 pertanyaan tentang dimensi proses pelaksanaan tersebut tertera dalam tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13
Kriteria Penilaian dimensi stabilitas kondisi

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
25	Bantuan hibah untuk masarakat telah disalurkan PDAM Tirta Intan Garut sesuai dengan peruntukannya	273	69,11	Baik
26	Penyertaan modal dari pemerintah telah diterapkan sesuai dengan rencana kerja PDAM Tirta Intan Garut	267	67,59	Cukup Baik

27	Banyaknya LSM berpengaruh negatif terhadap PDAM Tirta Intan Garut	297	75,19	Baik
28	Pergantian Kepala Daerah/Bupati memberikan dampak perubahan kebijakan di PDAM Tirta Intan Garut	296	74,94	Baik
Rata-rata		283,25	71,70	Baik

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Memperhatikan tabel di atas terlihat bahwa dari dimensi stabilitas kondisi rata-rata jawaban pada kategori **baik** sebesar **283** dengan prosentase **7,70** %. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 27 yaitu, *Banyaknya LSM berpengaruh negatif terhadap PDAM Tirta Intan Garut*, sebesar 297 dengan persentase 75,19% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa Kondisi ini menggambarkan keberadaan LSM terhadap perusahaan saat ini dampaknya cenderung kurang baik, hal ini dapat dimengerti karena keberadaan LSM itu sendiri yang hanya mementingkan kepentingan golongannya sementara yang diperlukan saat ini adalah perhatian untuk kepentingan masarakat agar dapat menjadi alat kontrol bagi perusahaan agar dapat melaksanakan kewajibannya terhadap masarakat. Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis, dalam program hibah bantuan biaya pemasangan untuk masarakat yang berpenghasilan rendah (MBR) ini tidak sedikit LSM yang datang menanyakan berbagai hal terkait dengan program tersebut. Akan tetapi ada juga LSM yang positif membantu kelancaran akan program tersebut tetapi banyak pula LSM yang memanfaatkan. Dan bukan dalam program ini saja ada LSM yang memanfaatkan kekhilafan personal akhirnya ikut masuk dan mempengaruhi pada perusahaan.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 26 yaitu, *Penyertaan modal dari pemerintah telah diterapkan sesuai dengan rencana kerja PDAM Tirta Intan Garut sebesar 267 dengan persentase 67,59 % dengan kategori cukup baik*

4.3.2 Manajemen PDAM

Untuk mengetahui kondisi variabel Manajemen PDAM, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 25 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 25 pertanyaan tentang Manajemen PDAM tertera dalam tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14
Kriteria Penilaian Manajemen PDAM (X₂)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
29	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut merumuskan tujuan yang hendak dicapai perusahaan	285	72,15	Baik
30	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut menentukan sasaran yang hendak dicapai perusahaan	275	69,62	Baik
31	Rencana kerja dan anggaran yang dibuat manajemen PDAM sejalan dengan visi dan misi organisasi perusahaan	280	70,89	Baik
32	Dalam setiap penentuan tujuan yang diharapkan, manajemen PDAM Tirta Intan Garut menyiapkan alternatif-alternatif kebijakan lain apabila kebijakan awal tidak berjalan efektif	258	65,32	Cukup Baik
33	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut membuat rencana anggaran biaya secara berkala (per tahun)	263	66,58	Cukup Baik

34	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan bimbingan dan arahan dalam pelaksanaan anggaran biaya	261	66,08	Cukup Baik
35	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut membuat rencana anggaran kerja secara berkala (per tahun)	265	67,09	Cukup Baik
36	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan target kerja dalam dalam pelaksanaan rencana kerja	279	70,63	Baik
37	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut menyampaikan rencana kerja dan anggaran RKAP kepada Bupati sebagai pemilik	280	70,89	Baik
38	Dalam melaksanakan kegiatannya, manajemen PDAM Tirta Intan Garut membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan struktur organisasi.	258	65,32	Cukup Baik
39	Struktur oganisasi di PDAM Tirta Intan Garut dibuat dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi	281	71,14	Baik
40	Karyawan PDAM TirtaIntanGarutmengahitugas yang diberikanmanajemen PDAM	258	65,32	Cukup Baik
41	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan tugas sesuai dengan keahlian/kompetensi karyawan	265	67,09	Cukup Baik
42	Setiap kegiatan manajemen PDAM Tirta Intan Garut didasarkan pada hierarki jabatan yang telah ditetapkan	261	66,08	Cukup Baik
43	Para Pimpinan PDAM Tirta Intan Garut menjalankan tugas dan pekerjaannya sesuai SOP dan tupoksinya secara baik	266	67,34	Cukup Baik
44	Tugas dan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan petunjuk manajemen PDAM Tirta Intan Garut	279	70,63	Baik
45	Karyawan PDAM Tirta Intan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan manajemen	287	72,66	Baik
46	Pelaksanaan tugas dan pekerjaan di sesuaikan dengan arah sasaran kebijakan yang ingin dicapai	251	63,54	Cukup Baik
47	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikann hadiah (<i>reward</i>) kepada karyawan yang berprestasi	254	64,30	Cukup Baik
48	<i>Reward</i> yang diberikan Managemen PDAM Tirta Intan Garut menambah motivasi untuk lebih berprestasi	255	64,56	Cukup Baik
49	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan sangsi (<i>punishment</i>)	253	64,05	Cukup Baik

	kepada karyawan yang melakukan pelanggaran			
50	<i>Punishment</i> yang diberikan Manajemen PDAM Tirta Intan Garut dapat membuat jera karyawan	256	64,81	Cukup Baik
51	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut melaksanakan evaluasi pada bagian bagian terkait dalam menjalankan kegiatannya	272	68,86	Baik
52	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut menindak lanjuti hasil evaluasi.	260	65,82	Cukup Baik
53	Evaluasi pekerjaan dibuat oleh manajemen PDAM Tirta Intan Garut secara berkala sesuai dengan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.	269	68,10	Baik
Rata-rata		267	67,55	Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Manajemen PDAM adalah **cukup baik** yaitu sebesar **267** dengan prosentase **67,55 %** dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 45 yaitu, *Karyawan PDAM Tirta Intan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan manajemen* sebesar 287 dengan persentase 72,66 % dengan kategori baik. Hal ini didukung wawancara dengan kasubag umum dan kepegawaian bahwa komitmen karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sangat penting agar tugas tersebut dapat diselesaikan secara efektif. Secara teori menurut Siagian (dalam Iskandar 2013:128) ciri-ciri organisasi berkinerja tinggi antara lain orientasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya efektivitas kerja.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 49 yaitu, *Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan sangsi*

(*punishment*) kepada karyawan yang melakukan pelanggaran baik sebesar 253 dengan persentase 64,05% dengan kategori cukup baik. memengaruhi motivasi

Selanjutnya, data-data variabel manajemen PDAM di atas akan dianalisis menurut dimensi-dimensi dari variabel tersebut yaitu: (1) Planning (perencanaan), (2) Organizing (pengorganisasian) (3) Actuating (pelaksanaan) (4) Controlling (pengawasan), sebagai berikut:

4.3.2.1 Dimensi *Planning* (Perencanaan)

Untuk mengetahui keadaan dimensi perencanaan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 9 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 9 pertanyaan tentang dimensi manajemen kinerja tertera dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.15
Kriteria Penilaian Dimensi Planning (Perencanaan)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
29	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut merumuskan tujuan yang hendak dicapai perusahaan	285	72,15	Baik
30	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut menentukan sasaran yang hendak dicapai perusahaan	275	69,62	Baik
31	Rencana kerja dan anggaran yang dibuat manajemen PDAM sejalan dengan visi dan misi organisasi	280	70,89	Baik

	perusahaan			
32	Dalam setiap penentuan tujuan yang diharapkan, manajemen PDAM Tirta Intan Garut menyiapkan alternatif-alternatif kebijakan lain apabila kebijakan awal tidak berjalan efektif	258	65,32	Cukup Baik
33	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut membuat rencana anggaran biaya secara berkala (per tahun)	263	66,58	Cukup Baik
34	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan bimbingan dan arahan dalam pelaksanaan anggaran biaya	261	66,08	Cukup Baik
35	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut membuat rencana anggaran kerja secara berkala (per tahun)	265	67,09	Cukup Baik
36	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan target kerja dalam dalam pelaksanaan rencana kerja	279	70,63	Baik
Rata-rata		270	68,54	Baik

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi perencanaan adalah **baik** yaitu sebesar 270 dengan prosentase 68,54% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 29 yaitu, *Manajemen PDAM Tirta Intan Garut merumuskan tujuan yang hendak dicapai perusahaan* sebesar 285 dengan persentase sebesar 72,15%, dengan kategori baik. Hal ini didukung hasil wawancara dengan kabag administrasi dan keuangan bahwa rumusan tentang tujuan perusahaan telah tertuang dalam visi misi, sehingga selayaknya seluruh karyawan PDAM mengetahui dan yang terpenting bekerja searah dan sejalan dengan visi misi perusahaan. Hal ini dapat terjalin apabila terjadi komunikasi yang baik diantara manajemen dengan karyawannya. Secara teori hal itu sependapat dengan Edward (dalam Iskandar 2015:221) bahwa komunikasi

merupakan persyaratan bagi pelaksanaan kebijakan secara efektif sehingga mengetahui secara tepat apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Sementara untuk indikator terendah pada dimensi perencanaan ada pada pertanyaan nomor 32 yaitu, *Dalam setiap penentuan tujuan yang diharapkan, manajemen PDAM Tirta Intan Garut menyiapkan alternatif-alternatif kebijakan lain apabila kebijakan awal tidak berjalan efektif* sebesar 258 dengan persentase 65,32%, dengan kategori baik.

4.3.2.2 Dimensi *Organizing* (Pengorganisasian)

Untuk mengetahui keadaan dimensi pengorganisasian, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 5 pertanyaan tentang dimensi pengorganisasian dalam table 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16
Kriteria Penilaian Dimensi *Organizing* (Pengorganisasian)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
38	Dalam melaksanakan kegiatannya, manajemen PDAM Tirta Intan Garut membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan struktur organisasi.	258	65,32	Cukup Baik
39	Struktur organisasi di PDAM Tirta Intan Garut dibuat dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi	281	71,14	Baik
40	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memahami tugas yang diberikan manajemen PDAM	258	65,32	Cukup Baik
41	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan tugas sesuai dengan keahlian/kompetensi karyawan	265	67,09	Cukup Baik
42	Setiap kegiatan manajemen PDAM Tirta Intan Garut didasarkan pada hierarki jabatan yang telah ditetapkan	261	66,08	Cukup Baik

Rata-rata	264	66,99	Cukup Baik
------------------	------------	--------------	-------------------

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi pengorganisasian adalah **cukup baik** yaitu sebesar 264 dengan prosentase 66,99% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 39 yaitu, *Struktur organisasi di PDAM Tirta Intan Garut dibuat dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi* sebesar 281 dengan persentase sebesar 71,14% dengan kategori baik. Dari hasil wawancara dengan kabag Administrasi dan keuangan bahwa penetapan struktur PDAM telah diatur dengan peraturan Bupati bersamaan dengan tata kerja dan kepegawaian atas usulan direksi dan badan pengawas. Secara teori hal ini sependapat dengan R. Jones dan M. George (dalam Silalahi 2011: 184), bahwa pengorganisasian adalah proses penetapan tugas, otoritas dan hubungan-hubungan antar unit kerja, baik secara vertikal maupun horisontal sehingga tercipta koordinasi untuk mencapai tujuan organisasional secara efisien dan efektif.

Sementara indikator dengan nilai persentase terendah ada pada pertanyaan nomor 40 yaitu, *Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memahami tugas yang diberikan manajemen PDAM.* sebesar 258 dengan persentase 65,32%, dengan kategori cukup baik.

4.3.2.3 Dimensi *Actuating* (Pelaksanaan)

Untuk mengetahui keadaan dimensi pengorganisasian, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 4 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 4 pertanyaan tentang dimensi pengorganisasian dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17
Kriteria Penilaian Dimensi *Actuating* (Pelaksanaan)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
43	Para Pimpinan PDAM Tirta Intan Garut menjalankan tugas dan pekerjaannya sesuai SOP dan tupoksinya secara baik	266	67,34	Cukup Baik
44	Tugas dan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan petunjuk manajemen PDAM Tirta Intan Garut	279	70,63	Baik
45	Karyawan PDAM Tirta Intan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan manajemen	287	72,66	Baik
46	Pelaksanaan tugas dan pekerjaan di sesuaikan dengan arah sasaran kebijakan yang ingin dicapai	251	63,54	Cukup Baik
Rata-rata		270	68,54	Baik

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi pelaksanaan adalah **baik** yaitu sebesar 270 atau 68,54% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut.

Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 45 yaitu, *Karyawan PDAM Tirta Intan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan manajemen* sebesar 287 atau 72,66% dengan kategori baik. Hal ini didukung

wawancara dengan kepala sub bagian umum dan kepegawaian bahwa komitmen karyawan akan tugas yang diberikan manajemen telah dilaksanakan dengan baik.

Secara teoritik itu sejalan dengan pendapat (dalam Daryanto dan Setyobudi, 2012:74) bahwa karyawan harus memiliki komitmen yang jelas terhadap misi pekerjaannya.

Sementara untuk indikator terendah pada dimensi pelaksanaan ada pada pertanyaan nomor 46 yaitu, *Pelaksanaan tugas dan pekerjaan di sesuaikan dengan arah sasaran kebijakan yang ingin dicapai* sebesar 251 atau 63,54% dengan kategori cukup baik.

4.3.2.4 Dimensi *Controlling* (Pengawasan)

Untuk mengetahui keadaan dimensi pengawasan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 7 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 7 pertanyaan tentang dimensi pengorganisasian dalam table 4.18 sebagai berikut :

Tabel 4.18
Kriteria Penilaian Dimensi *Controlling* (Pengawasan)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
47	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikann hadiah (<i>reward</i>) kepada karyawan yang berprestasi	254	64,30	Cukup Baik
48	<i>Reward</i> yang diberikan Managemen PDAM Tirta Intan Garut menambah motivasi untuk lebih berprestasi	255	64,56	Cukup Baik
49	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan sangsi (<i>punishment</i>)	253	64,05	Cukup Baik

	kepada karyawan yang melakukan pelanggaran			
50	<i>Punishment</i> yang diberikan Manajemen PDAM Tirta Intan Garut dapat membuat jera karyawan	256	64,81	Cukup Baik
51	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut melaksanakan evaluasi pada bagian bagian terkait dalam menjalankan kegiatannya	272	68,86	Baik
52	Manajemen PDAM Tirta Intan Garut menindak lanjuti hasil evaluasi.	260	65,82	Cukup Baik
53	Evaluasi pekerjaan dibuat oleh manajemen PDAM Tirta Intan Garut secara berkala sesuai dengan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.	269	68,10	Baik
Rata-rata		259	65,78	Cukup Baik

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi pelaksanaan adalah **cukup baik** yaitu sebesar 259 dengan persentase 65,78 % dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 51 yaitu *Manajemen PDAM Tirta Intan Garut melaksanakan evaluasi pada bagian bagian terkait dalam menjalankan kegiatannya* sebesar 272 dengan prosentase 68,86 % dengan kategori baik.

Menurut wawancara yang dilakukan peneliti dengan direktur PDAM, bahwa manajemen minimal sebulan sekali telah melaksanakan rapat kordinasi dengan para kepala cabang dan unit pelayanan terkait dengan pelayanan yang dilakukan, meskipun untuk permasalahan tertentu yang penting direktur dapat meminta keterangan atau melakukan sidak langsung ke cabang atau unit pelayanan.

Secara teoritik menurut Wibowo (2012:375) menyatakan bahwa evaluasi akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja. yang baru.

Sementara untuk indikator terendah pada dimensi pengawasan ada pada pertanyaan nomor 49 yaitu, *Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan Tirta Intan sangsi (punishment) kepada karyawan yang melakukan pelanggaran sebesar 253 dengan persentase 64,05 %.*

4.3.3 Kinerja Karyawan (Y)

Untuk mengetahui kondisi variabel Kinerja Karyawan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 17 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 17 pertanyaan tentang kinerja karyawan sebagai 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.19
Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan (Y)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
54	Perencanaan kerja personal karyawan PDAM Tirta Intan Garut harus disusun secara terstruktur agar tujuan kerja dapat tercapai	269	68,10	Baik
55	Rencana kerja organisasi di PDAM Tirta Intan Garut mudah dipahami karyawan sehingga target perusahaan dapat terpenuhi	272	68,86	Baik
56	Pembagian tugas secara jelas mempermudah karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam penyelesaian suatu pekerjaan	295	74,68	Baik
57	Adanya kejelasan dalam pertanggung jawaban membuat karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam melaksanakan pekerjaan menjadi nyaman	277	70,13	Baik

58	Penempatan jabatan di PDAM Tirta Intan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi	255	64,56	Cukup Baik
59	Evaluasi dan pengawasan terhadap karyawan PDAM Tirta Intan Garut harus dilakukan secara continue dan berkesinambungan	253	64,05	Cukup Baik
60	Koreksi dan perbaikan harus segera dilaksanakan bilamana ditemukan penyimpangan oleh karyawan	259	65,57	Cukup Baik
61	Kemampuan dan kejujuran karyawan sangat dominan dalam menentukan kualitas kerja (output) di perusahaan	258	65,32	Cukup Baik
62	Peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan PDAM Tirta Intan Garut mudah dipahami dan dilaksanakan karyawan	271	68,61	Baik
63	Kualitas sumberdaya di PDAM Tirta Intan Garut sangat berpengaruh terhadap kelancaran kerja perusahaan	265	67,09	Cukup Baik
64	PDAM Tirta Intan Garut terus meningkatkan kualitas SDM	247	62,53	Cukup Baik
65	Kinerja organisasi yang baik dapat dirasakan langsung oleh karyawan PDAM Tirta Intan Garut secara fisik	259	65,57	Cukup Baik
66	Pelanggan memberikan apresiasi dan penghargaan dari hasil kinerja karyawan PDAM yang baik	258	65,57	Cukup Baik
67	Hasil kerja karyawan PDAM Tirta Intan Garut yang berkualitas akan berdampak positif kepada perusahaan	262	66,33	Cukup Baik
68	Peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan PDAM Tirta Intan Garut sangat jelas sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan	271	68,61	Baik

69	Kinerja karyawan PDAM Tirta Intan Garut yang kurang memuaskan akan dirasakan langsung oleh masarakat pelanggan	270	68,35	Baik
70	Pemerintah Daerah akan mendapatkan dampak negatif dari kinerja organisasi yang buruk	263	66,58	Cukup Baik
Rata-rata		265	67,07	Cukup Baik

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Kinerja Karyawan adalah **cukup baik** yaitu sebesar 265 dengan persentase 67,07 % dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 56 yaitu, *Pembagian tugas secara jelas mempermudah karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam penyelesaian suatu pekerjaan* sebesar 295 dengan persentase 74,68 % dengan kategori baik. Hal ini didukung wawancara dengan kapala sub bagian umum dan kepegawaian bahwa pembagian tugas yang jelas akan memudahkan karyawan dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Pengaturan tersebut tentunya memerlukan proses administrasi kerja yang baik.

Secara teori hal ini sependapat dengan Iskandar (2015:211) yang menyatakan bahwa organisasi dalam mencapai tujuan selalu memerlukan proses administrasi berupa rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dan sasaran-sasaran apa yang harus dicapai, membagi tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta menilai hasil kerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Silalahi (2011: 228) bahwa pembagian kerja menghasilkan spesialisasi kerja, maka setiap orang

memiliki satu pekerjaan spesialisasi untuk dikerjakan sehingga membuat orang ahli menjadi ahli pada apa yang mereka kerjakan dan secara konsekuen efisiensi dan produktivitas organisasi meningkat secara dramatis.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 64 yaitu, *PDAM Tirta Intan Garut terus meningkatkan kualitas SDM* sebesar 247 dengan persentase 62,53% dengan kategori cukup baik.

Selanjutnya, data-data variabel kinerja karyawan di atas akan dianalisis berdasarkan dimensi-dimensi variabelnya, yang mencakup: (1) Dimensi proses kerja (2) Dukungan hasil kerja. Di bawah ini kedua dimensi tersebut akan dibicarakan satu-persatu.

4.3.3.1 Dimensi Proses Kerja

Untuk mengetahui kondisi dimensi proses kerja maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 7 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 7 pertanyaan tentang dimensi proses kerja tertera dalam tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20
Kriteria Penilaian Dimensi Proses Kerja

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
54	Perencanaan kerja personal karyawan PDAM Tirta Intan Garut harus disusun secara terstruktur agar tujuan kerja dapat tercapai	269	68,10	Baik
55	Rencana kerja organisasi di PDAM Tirta Intan Garut mudah dipahami karyawan sehingga target perusahaan	272	68,86	Baik

	dapat terpenuhi			
56	Pembagian tugas secara jelas mempermudah karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam penyelesaian suatu pekerjaan	295	74,68	Baik
57	Adanya kejelasan dalam pertanggung jawaban membuat karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam melaksanakan pekerjaan menjadi nyaman	277	70,13	Baik
58	Penempatan jabatan di PDAM Tirta Intan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi	255	64,56	Cukup Baik
59	Evaluasi dan pengawasan terhadap karyawan PDAM Tirta Intan Garut harus dilakukan secara continue dan berkesinambungan	253	64,05	Cukup Baik
60	Koreksi dan perbaikan harus segera dilaksanakan bilamana ditemukan penyimpangan oleh karyawan	259	65,57	Cukup Baik
Rata-rata		1880	475,95	Cukup Baik
		268	67,99	

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi proses kerja adalah **cukup baik**, sebesar 268 dengan persentase sebesar 67,99%. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 56 yaitu, *Pembagian tugas secara jelas mempermudah karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam penyelesaian suatu pekerjaan*. sebesar 295 dengan persentase 74,68 %. Dengan kategori baik. Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 59 yaitu *Evaluasi dan pengawasan terhadap karyawan PDAM Tirta Intan Garut harus dilakukan secara continue dan berkesinambungan* sebesar 253 dengan persentase 64,05 %. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti evaluasi dan pengawasan terhadap karyawan perlu terus dilaksanakan secara kontinyu. Wawancara yang dilakukan dengan Kepala Cabang

Garut Kota bahwa pengawasan terhadap stap karyawan mutlak harus dilakukan agar permasalahan yang dilakukan oleh karyawan segera dapat diketahui kekurangan dan kelemahan dan diperbaiki dengan segera.

Secara teori hal ini sependapat dengan Wibowo (2010:375) yang menyatakan bahwa evaluasi akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan, dan proses pelaksanaan. Sementara itu Iskandar (2015:246) kegiatan evaluasi dalam organisasi perlu dilakukan untuk memberikan suatu perbaikan atau pembenaran terhadap program-program yang telah dilaksanakan.

4.3.3.2 Dimensi Hasil Kerja

Untuk mengetahui kondisi dimensi hasil kerja maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 10 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 10 pertanyaan tentang dimensi proses kerja tertera dalam tabel 4.21 sebagai berikut:

Tabel 4.21
Kriteria Penilaian Dimensi Hasil Kerja

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
61	Peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan PDAM Tirta Intan Garut sangat jelas sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan	258	65,32	Cukup Baik
62	Peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan PDAM Tirta Intan Garut mudah dipahami dan dilaksanakan karyawan	271	68,61	Baik

63	Kualitas sumberdaya di PDAM Tirta Intan Garut sangat berpengaruh terhadap kelancaran kerja perusahaan	265	67,09	Cukup Baik
64	PDAM Tirta Intan Garut terus meningkatkan kualitas SDM	247	62,53	Cukup Baik
65	Kinerja organisasi yang baik dapat dirasakan langsung oleh karyawan PDAM Tirta intan Garut secara fisik	259	65,57	Cukup Baik
66	Pelanggan memberikan apresiasi dan penghargaan dari hasil kinerja karyawan PDAM yang baik	258	65,32	Cukup Baik
67	Hasil kerja karyawan PDAM Tirta Intan Garut yang berkualitas akan berdampak positif kepada perusahaan	262	66,33	Cukup Baik
68	Kemampuan dan kejujuran karyawan sangat dominan dalam menentukan kualitas kerja (output) di perusahaan	271	68,61	Baik
69	Kinerja karyawan PDAM Tirta Intan Garut yang kurang memuaskan akan dirasakan langsung oleh masarakat pelanggan	270	68,35	Baik
70	Pemerintah Daerah akan mendapatkan dampak negatif dari kinerja organisasi yang buruk	263	66,58	Cukup Baik
Rata-rata		2624	664,30	Cukup Baik
		262	66,43	

Sumber : Hasil Penelitian 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi proses kerja adalah **cukup baik**, sebesar 262 dengan persentase sebesar 66,43%. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 61, yaitu *Kemampuan dan kejujuran karyawan sangat dominan dalam menentukan kualitas kerja (output) di perusahaan.* sebesar 258 dengan persentase 65,32 % dengan kategori cukup baik. Hal ini didukung oleh wawancara dengan kepala cabang Garut Kota, bahwa kejujuran seorang karyawan sangat diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan di PDAM apalagi tugasnya sebagai pemegang uang seperti kasir-kasir tentunya harus dominan di isi oleh karyawan yang jujur.

Hal ini selaras dengan pendapat Simanjuntak (2011:1) bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 64 yaitu, *PDAM Tirta Intan Garut terus meningkatkan kualitas SDM, 62,53 %*, dengan kategori cukup baik.

4.3.4. Pelayanan Prima (Z)

Untuk mengetahui kondisi variabel pelayanan prima, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 14 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 14 pertanyaan tentang pelayanan prima pada tabel 4.22 sebagai berikut :

Tabel 4.22

Kriteria Penilaian Pelayanan Prima (Z)

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
71	Kebutuhan pelanggan akan ketersediaan air minimal (minum, mandi,cuci) dapat dipenuhi oleh PDAM Tirta Intan Garut	283	71,65	Baik
72	PDAM Tirta Intan Garut memeriksa kualitas air secara berkala	260	65,82	Cukup Baik
73	Tekanan air minimal dirumah pelanggan dapat dipenuhi oleh PDAM Tirta Intan Garut	265	67,09	Cukup Baik
74	PDAM Tirta Intan Garut memeriksa secara periodik tekanan air di jaringan distribusi	261	66,08	Cukup Baik
75	Air yang di distribusikan PDAM Tirta Intan Garut memenuhi kualitas kesehatan	264	66,84	Cukup Baik

76	Jaringan transmisi dan distribusi selalu di kontrol secara kontinyu oleh PDAM Tirta Intan Garut	279	70,63	Baik
77	Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut tidak keruh diterima pelanggan	290	73,42	Baik
78	Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut lancar diterima pelanggan	255	64,56	Cukup Baik
79	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memberikan kemudahan dalam prosedur pembayaran rekening	254	64,3	Cukup Baik
80	Dalam menyelesaikan setiap keluhan pelanggan karyawan PDAM Tirta Intan bertindak efektif	255	64,56	Cukup Baik
81	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memberikan pelayanan terhadap pelanggan dilakukan secara ramah dan sopan	253	64,05	Cukup Baik
82	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menangani keluhan pelanggan	256	64,81	Cukup Baik
83	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam memberikan informasi kepada pelanggan dilakukan secara transparan	275	69,62	Baik
84	Informasi yang diberikan karyawan PDAM Tirta Intan diterima oleh pelanggan dengan jelas dan dimengerti	269	68,1	Baik
Rata-Rata		266	67,25	Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel pelayanan prima adalah **cukup baik** yaitu sebesar 266 dengan persentase 67,25 % dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 77 yaitu, *Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut tidak keruh diterima pelanggan*, sebesar 290 dengan persentase 73,42% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut dalam mendistribusikan air ke rumah

pelanggannya telah memenuhi unsur-unsur kesehatan sesuai dengan Permenkes RI No 416/ Menkes/IX/1990, salah satunya dengan tidak keruh saat air sampai di rumah pelanggan.

Dan berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti memang bagian terkait dalam hal ini staf laboratorium yang berada di sub bag produksi setiap bulannya selalu berkeliling dengan cara melakukan sampling kesetiap pelanggan di cabang dan unit pelayanan untuk memastikan bahwa air yang didistribusikan ke pelanggan memenuhi kualitas kesehatan, di antaranya tidak keruh. Hal ini diperkuat saat wawancara yang penulis lakukan dengan kasubag produksi bahwa kualitas air PDAM Tirta Intan Garut telah memenuhi kualitas standar minimum. Lebih lanjut lagi, para pengguna air PDAM juga tidak perlu ragu menggunakan air PDAM yang berbau *Chlor* (kaporit) justru dengan adanya bau Chlor atau kaporit ini pertanda bahwa air PDAM layak dikonsumsi. Pemeriksaan laboratorium yang dilakukan oleh pihak PDAM Tirta Intan Garut mencapai tiga bidang hal utama. Yaitu fisika, kimia, dan mikrobiologi. Untuk fisika diantaranya mencakup bau, kadar TDS 120, tingkat kekeruhan hanya satu, dan tak berasa. Sedangkan berdasarkan parameter kimia, air PDAM Tirta Intan Garut tidak mengandung bahan kimia berbahaya. Misalnya tak mengandung air raksa, aluminium, fluorida, dan berbagai bahan kimia berbahaya lainnya. Untuk pemeriksaan dengan parameter mikrobiologi, mencakup pemeriksaan koliform tinja dan total koliform. Dua unsur ini berdasarkan hasil pemeriksaan laboratorium, tidak terkandung dalam air PDAM. Untuk pemeriksaan tersebut kami dibantu oleh PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung yang telah lebih dulu maju dibidang laboratorium.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 81 yaitu, *Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memberikan pelayanan terhadap*

pelanggan dilakukan secara ramah dan sopan, sebesar 253 dengan persentase 64,05 % dengan kategori cukup baik.

Selanjutnya, untuk mengetahui jawaban responden dari setiap dimensi variabel pelayanan prima dalam penelitian ini dapat dilihat dari penjelasan dan tabel berikut:

4.3.4.1 Dimensi Kualitas Teknis

Untuk mengetahui kondisi dimensi kualitas teknis maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 8 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 8 pertanyaan tentang dimensi tujuan dan sasaran kebijakan tertera dalam tabel 4.23 sebagai berikut:

Tabel 4.23
Kriteria Penilaian Dimensi Kualitas Teknis

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
71	Kebutuhan pelanggan akan ketersediaan air minimal (minum, mandi, cuci) dapat dipenuhi oleh PDAM Tirta Intan Garut	283	71,65	Baik
72	PDAM Tirta Intan Garut memeriksa kualitas air secara berkala	260	65,82	Cukup Baik
73	Tekanan air minimal dirumah pelanggan dapat dipenuhi oleh PDAM Tirta Intan Garut	265	67,09	Cukup Baik
74	PDAM Tirta Intan Garut memeriksa secara periodik tekanan air di jaringan distribusi	261	66,08	Cukup Baik
75	Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut lancar diterima pelanggan	264	66,84	Cukup Baik
76	Jaringan transmisi dan distribusi selalu di kontrol secara kontinyu oleh PDAM Tirta Intan Garut	279	70,63	Baik

77	Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut tidak keruh diterima pelanggan	290	73,42	Baik
78	Air yang di distribusikan PDAM Tirta Intan Garut memenuhi kualitas kesehatan	255	64,56	Cukup Baik
Rata-rata		269	68,26	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi kualitas teknis adalah **baik** dengan persentase sebesar 269 dengan persentase 68,26%. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 77 yaitu, *Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut tidak keruh diterima pelanggan* sebesar 290 dengan persentase 73,42% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut dalam mendistribusikan air ke rumah pelanggannya telah memenuhi unsur-unsur kesehatan sesuai dengan Permenkes RI No 416/ Menkes/IX/1990. Diantaranya tidak keruh, sehingga secara kualitas layak untuk dikonsumsi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan kasubag produksi bahwa air yang didistribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut telah memenuhi syarat kesehatan yang salah satunya tidak keruh., walaupun dicabang Banyuresmi unit IKK Cibatu yang air bakunya diambil dari sungai Cimanuk, akan tetapi ketika didistribusikan ke pelanggan telah melalui proses pengolahan lengkap di bak IPAL (Instalasi Pengolahan Lengkap).

Secara teoritik menurut Triguno (2011:76) mengemukakan bahwa kualitas adalah standarisasi yang harus dicapai oleh lembaga/organisasi mengenai produk yang berupa barang dan jasa.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 75 yaitu, *Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut lancar diterima pelanggan* sebesar 264 dengan persentase 66,84 %, dengan kategori cukup baik.

4.3.4.2 Dimensi Kualitas Fungsional

Untuk mengetahui kondisi dimensi kualitas fungsional, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing disertai dengan 5 kategori jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pertanyaan tentang dimensi dukungan teori adalah terlihat dalam tabel 4.24 sebagai berikut:

Tabel 4.24
Kriteria Penilaian Dimensi Kualitas Fungsional

No	Butir Item	Jumlah Kumulatif	Persentase %	Kriteria
79	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam memberikan informasi kepada pelanggan dilakukan secara transparan	255	64,30	Cukup Baik
80	Dalam menyelesaikan setiap keluhan pelanggan karyawan PDAM Tirta Intan bertindak efektif	254	64,56	Cukup Baik
81	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memberikan pelayanan terhadap pelanggan dilakukan secara ramah dan sopan	253	64,05	Cukup Baik
82	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menangani keluhan pelanggan	256	64,81	Cukup Baik
83	Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memberikan kemudahan dalam prosedur pembayaran rekening	275	69,62	Baik
84	Informasi yang diberikan karyawan PDAM Tirta Intan diterima oleh pelanggan dengan jelas dan dimengerti	269	68,10	Baik
Rata-rata		260	65,90	Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2017

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari dimensi dukungan teori rata-rata jawaban pada kategori **cukup baik** sebesar 260 dengan persentase 66 %. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada pertanyaan nomor 83 yaitu, *Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memberikan kemudahan dalam prosedur pembayaran rekening.* sebesar 275 dengan persentase 69,62% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM telah memberikan kemudahan dalam prosedur pembayaran rekening air seperti pembayaran rekening air sekarang ini telah dapat dilakukan di semua kantor pelayanan PDAM yang ada di Kabupaten Garut, selain dapat dibayar dikasir di semua areal kerja PDAM kemudahan pembayaran juga dapat dilakukan di loket-loket seperti PT. Pos Indonesia, Alfa mart, Indomart, BRI, BTN, dan loket-loket yang telah bekerjasama dengan PDAM Tirta Intan Garut, seperti loket MKM Bukopin, loket Arindo, loket LIM, loker Brizz dll.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti memang sejak tahun 2013 sejak digulirkannya online pembayaran masyarakat pelanggan sedikitnya terbantu meskipun SDM serta sarana prasarana yang masih kurang menunjang karena seringkali terjadi gangguan saat pembayaran tapi dengan sistem online ini banyak segi positif yang diambil baik oleh pelanggan maupun masyarakat. Hal ini diperkuat oleh wawancara dengan Kasubag Rekening dan Informasi Teknologi PDAM Tirta Intan Garut, bahwa sejak digulirkan bulan Januari 2013 semenjak program online di berlakukan pelanggan banyak mengapresiasinya karena merasa

sangat terbantu dalam hal pembayaran, apalagi untuk pembayaran rumah kosong yang tidak dihuni pelanggan dapat membayar diloket-loket yang telah bekerjasama dan untuk lebih meminimalisir gangguan dari tahun ke tahun PDAM Tirta Intan Garut terus menerus memperbaiki program online agar pelayanan khususnya pembayaran semakin mudah dan cepat.

Secara teoritik Parasuraman (dalam Ratminto dan Atik, 2014:147) merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.

Indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada pertanyaan nomor 81 yaitu, *Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memberikan pelayanan terhadap pelanggan dilakukan secara ramah dan sopan.* sebesar 253 dengan persentase 64,05% dengan kategori cukup baik.

4.4 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian dan Pembahasan

Rumusan hipotesis utama yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H0: Tidak terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut.

Selanjutnya disusun sub-sub hipotesis sebagai berikut :

Sub Hipotesis 1 :

H0: Tidak terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 2 :

H0: Tidak terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 3 :

H0: Tidak terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 4 :

H0: Tidak terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

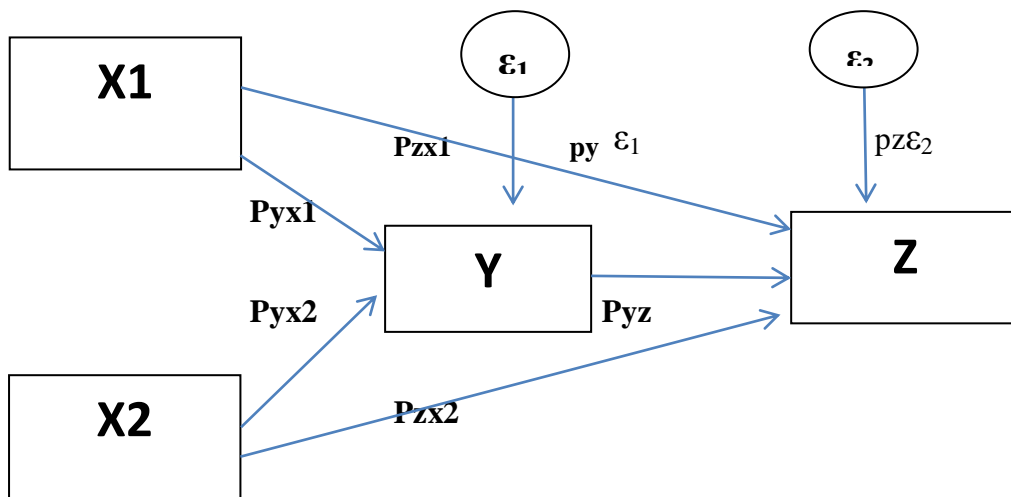
H1: Terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 5 :

H0: Tidak terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

H1: Terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut.

Untuk menjawab hipotesis tersebut dilakukan uji statistik melalui analisis jalur (*path analysis*) yang disusun dalam diagram jalur sebagai mana tercantum di dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 4.1 Diagram Jalur (*Path Analysis*)

Dari diagram jalur tersebut, maka persamaan strukturalnya dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Z = P_{zx1} + P_{zx2} + P_{zy} + P_{z\epsilon_2}$$

Untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur diatas, maka dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur melalui tahapan:

1. Pengujian secara simultan, yaitu untuk menguji pengaruh dari kedua variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.
2. Pengujian secara parsial, yaitu dimaksudkan untuk menguji variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara masing-masing.

4.4.1. Hasil Pengujian Hipotesis Utama:

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “Terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan Manajemen PDAM terhadap Kinerja Karyawan dalam mewujudkan Pelayanan Prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar.

Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan pengujian analisis jalur, dengan tahapan sebagai berikut :

1. Mendefinisikan Variabel :

Diketahui :

$$n = 79$$

$$k = 4$$

$$\alpha = 0,05$$

2. Membuat Matriks Korelasi (R), dengan menggunakan persamaan :

$$R = \begin{bmatrix} rx_1x_1 & rx_1x_2 & rx_1y \\ rx_2x_1 & rx_2x_2 & rx_2y \\ ryx_1 & ryx_2 & ryy \end{bmatrix} \begin{bmatrix} rx_1z \\ rx_2z \\ ryz \end{bmatrix}$$

Untuk menghitung nilai korelasi dalam matrik tersebut digunakan rumus sebagai berikut.

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Berikut ini contoh hasil perhitungan nilai korelasi untuk nilai $r_{X_2X_1}$ dengan data terlampir.

Dengan perhitungan yang sama diperoleh nilai matrik korelasi sebagai berikut :

		X1	X2	Y	Z
		<i>Column 1</i>	<i>Column 2</i>	<i>Column 3</i>	<i>Column 4</i>
X1	Column 1	1	0,788111571	0,74826668	0,67870634
X2	Column 2	0,78811157	1	0,86363061	0,64587014
Y	Column 3	0,74826668	0,863630612	1	0,82402282
Z	Column 4	0,67870634	0,645870138	0,82402282	1

Selanjutnya membuat Matrik Invers Korelasi (R^{-1}) :

$$R^{-1} = \begin{bmatrix} CR_{x_1x_1} & CR_{x_1x_2} & CR_{x_1y} \\ CR_{x_2x_1} & CR_{x_2x_2} & CR_{x_2y} \\ CR_{yx_1} & CR_{yx_2} & CR_{yy} \end{bmatrix}$$

	X ₁	X ₂	Y	Z
X ₁	3,04	-1,95	0,23	-0,99
X ₂	-1,95	5,41	-4,44	1,49
Y	0,23	-4,44	7,56	-3,52
Z	-0,99	1,49	-3,52	3,61

1. Menghitung koefisien jalur X₁, X₂ terhadap Y dan Z

$$P_{zx1} = C_{zx1} : C_{zz} = 0,6787 : 1,0000 = 0,6787$$

$$P_{zx2} = C_{zx2} : C_{zz} = 0,6459 : 1,0000 = 0,6459$$

$$P_{zy} = C_{zy} : C_{zz} = 0,8240 : 1,0000 = 0,8240$$

2. Menghitung koefisien determinasi total X_1, X_2 terhadap Y dan Z

$$R_{Z(Y, X_1, X_2)}^2 = \begin{bmatrix} P_{ZX_1} & P_{ZX_2} & P_{ZY} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} r_{X_1Z} \\ r_{X_2Z} \\ r_{YZ} \end{bmatrix}$$

$$= (0,27 \times 0,68) + (-0,41 \times 0,65) + (0,97 \times 0,82)$$

$$= 0,19 - 0,27 + 0,80$$

$$= 0,7231$$

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai R^2 sebesar 72,31%. Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut, maka dilakukan pengujian yaitu menguji koefisien jalur dengan mencari dan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan tahapan sebagai berikut :

Mencari F_{hitung} :

$$F = \frac{(n - k - 1) R_{Z(Y, X_1, X_2)}^2}{k (1 - R_{Z(Y, X_1, X_2)}^2)}$$

$$= \frac{(79 - 4 - 1) \times 0,72}{4(1 - 0,72)}$$

$$= 65,29$$

Menghitung F_{tabel} :

$$F_{tabel} = (0,05 : k-1 : n - 3)$$

$$= (0,05 : 4-1 : 79 - 3)$$

$$= 1,46$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 65,29 lebih besar dari nilai F_{tabel} sebesar 1,46.

Dari nilai tersebut dapat ditarik kesimpulan statistik bahwa H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh variabel pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut.

Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0.7231 yang juga menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variabel pelaksanaan kebijakan air minum, manajemen PDAM dan kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut adalah sebesar 72,31%, sedangkan sisanya sebesar 0,2769 atau sebesar 27,69% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini (epsilon). Nilai tersebut diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} P_{z\epsilon}^2 &= 1 - R_{Z(Y, X_1, X_2)}^2 \\ &= 1 - 0,7231 \\ &= 0,2769 \end{aligned}$$

Hasil pengujian tersebut dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima di PDAM Garut.

Hal ini sejalan dengan teori Edward III (dalam Winarno, 2012: 177) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan, ada empat faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan atau berhasil tidaknya suatu kebijakan yaitu :

1. Komunikasi 2. Sumber daya 3. Perilaku aparatur 4. Struktur birokrasi

Selanjutnya Anderson (dalam Iskandar, 2015:151) mendefinisikan kebijakan publik sebagai tindakan yang mempunyai tindakan tertentu yang diikuti serta dilaksanakan oleh seorang pelaku atau kelompok guna memecahkan suatu masalah tertentu.

Proses implementasi dirumuskan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu maupun kelompok pemerintah yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Manajemen PDAM memiliki peran yang signifikan dalam proses dan hasil kerja di perusahaan. Dalam konteks ini peran manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan ditindak lanjuti dengan pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

Robbins dan Coulter (2010), menyebutkan bahwa manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi. Kemudian juga disebutkan, fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas;
2. Penataan (*Organizing*) menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya;

3. Pelaksanaan (*Actuating*) yaitu memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain
4. Pengendalian (*Controlling*) yaitu mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan air minum yang didukung oleh manajemen PDAM yang baik dapat dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga terwujudnya pelayanan prima di PDAM Tirat Intan Kabupaten Garut. Adapun faktor-faktor lain (epsilon) yang tidak dimasukkan pada model penelitian ini antara lain dimungkinkan oleh motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan lain sebagainya. Faktor-faktor ini kemudian dapat dijadikan sebagai bahan penelitian selanjutnya.

4.4.2. Pengujian Sub Hipotesis

4.4.2.1 Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Air Minum (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: Terdapat pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan.

Untuk menjawab sub hipotesis tersebut, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai koefisien jalur $X_1 \rightarrow Y$ (P_{YX_1}) sebesar 0,1785

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan pengujian yaitu dengan

mencari dan melihat perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai t_{hitung} 7,60 dan nilai t_{tabel} yaitu sebesar 1,99. Lebih lanjut, nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut :

Mencari t_{hitung} :

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

$$t_{hitung} = 7,60$$

Menghitung t_{tabel} :

$$t_{table} = (\alpha; n-k-1)$$

$$t_{tabel} = (0,05; 79 - 4 - 1)$$

$$t_{tabel} = 1,99$$

Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak karena $t_{hitung} = 7,60 > t_{tabel} = 1,99$. sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelaksanaan kebijakan air minum dengan kinerja karyawan mempunyai pengaruh signifikan.

Adapun besar pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.25
Hasil Pengujian Determinasi Variabel X_1 terhadap Variabel Y

Variabel X_1		
Efek langsung X_1	$(P_{YX1})^2$	0,0319
Efek tak langsung melalui X_2	$(P_{YX2} * r_{X1X2} * P_{YX1})$	0,1017
Total Efek		0,1336

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dipahami bahwa besar pengaruh langsung dari pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,0319 atau 3,19%. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari pelaksanaan

kebijakan air minum melalui manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,1017 atau 10,17%. Sehingga jumlah pengaruh total atau pengaruh langsung dan tidak langsung variabel pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,1336 atau 13,36%. Sedangkan sisanya sebesar 0,8664 atau 86,64% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pelaksanaan kebijakan air minum.

Nilai tersebut diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

Besar pengaruh langsung pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{YX_1})^2 = 0,1785 \times 0,1785 = 0,0319$$

Besar pengaruh tak langsung, pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan melalui manajemen PDAM didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{YX_2} * r_{X_1X_2} * P_{YX_1}) = 0,7230 \times 0,7881 \times 0,1166 \times 0,1785 = 0,1017$$

Besar pengaruh langsung dan tak langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{YX_1})^2 + (P_{YX_2} * r_{X_1X_2} * P_{YX_1}) = 0,0319 + 0,1017 = 0,1336$$

Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan air minum berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,0319 atau 3,19%.

Hal ini di dukung oleh penelitian dari Durangga (2003) yang menemukan bahwa semakin efektif dan efisien pelaksanaan suatu kebijakan akan memberikan

peluang yang cukup besar bagi peningkatan kinerja karyawan dan peningkatan mutu pelayanan publik

4.4.2.2 Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Air Minum (X_1) terhadap Pelayanan Prima (Z)

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “terdapat pengaruh kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut”. Untuk menjawab sub hipotesis tersebut, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai koefisien jalur $X_1 \rightarrow Z$ (P_{zx_1}) sebesar 0,2739

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel pelaksanaan kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut, maka dilakukan pengujian yaitu dengan mencari dan melihat perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,37$ dan nilai t_{tabel} yaitu sebesar 1,99. Lebih lanjut, nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut :

Mencari t_{hitung} :

$$t_i = \frac{P_{zi}}{\sqrt{(1-R^2) C_{ii}}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,2739}{\sqrt{2937 - 1}}$$

Menghitung t_{tabel} :

$$t_{table} = (\alpha; n-k-1)$$

$$t_{tabel} = (0,05; 79 - 4 - 1)$$

$$t_{tabel} = 1,99$$

Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, karena $t_{hitung} = 2,37 > t_{tabel} = 1,99$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelaksanaan kebijakan air minum dengan pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut mempunyai pengaruh yang signifikan. Adapun besar pengaruh pelaksanaan kebijakan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut dapat dilihat dalam table 4.26 berikut :

Tabel 4.26

Hasil Pengujian Determinasi Variabel X_1 terhadap Variabel Z

Variabel X_1		
Pengaruh langsung X_1	$(P_{zx1})^2$	0,0750
Pengaruh tidak langsung melalui X_2	$\frac{(P_{zx1})(r_{x1x2})}{(P_{zx2})}$	-0,0889
Pengaruh tidak langsung melalui Y	$\frac{(P_{zx1})(r_{yx1})}{(P_{zy})}$	0,1998
Total Pengaruh		0,1859

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dipahami bahwa besar pengaruh langsung dari pelaksanaan kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut adalah sebesar 0,0750 atau 7,50%. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari pelaksanaan kebijakan air minum melalui manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM adalah sebesar -0,0889 atau -8,89% nilai tersebut menunjukkan sifat negatif artinya bahwa pelaksanaan kebijakan air minum memiliki pengaruh negatif terhadap pelayanan prima melalui manajemen PDAM, selain itu pengaruh tidak langsung pelaksanaan kebijakan air minum melalui kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut adalah sebesar 0,1998 atau 19,98%. Sehingga jumlah pengaruh total atau pengaruh langsung dan tidak langsung dari pelaksanaan kebijakan air minum, baik melalui manajemen PDAM dan kinerja karyawan terhadap pelayanan prima

adalah sebesar 0,1859 atau 18,59%. Sedangkan sisanya sebesar 0,8141 atau 81,41% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pelaksanaan kebijakan air minum.

Nilai tersebut diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

Besar pengaruh langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZX1})^2 = 0,2739 \times 0,2739 = 0,0750$$

Besar pengaruh tak langsung melalui X_2 didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZX2})(r_{X1X2})(P_{ZX1}) = -0,4117 \times 0,7881 \times 0,2739 = -0,0889$$

Besar pengaruh tak langsung melalui Y didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZY})(r_{X1Y})(P_{ZX1}) = 0,9747 \times 0,7483 \times 0,2739 = 0,1998$$

Besar pengaruh langsung dan tak langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{YX1})^2 + (P_{ZX2})(r_{X1X2})(P_{ZX1}) + (P_{ZY})(r_{X1Y})(P_{ZX1}) \\ = 0,0750 - 0,0889 + 0,1998 = 0,1859$$

Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan air minum memiliki pengaruh positif terhadap pelayanan prima di PDAM sebesar 0,0750 atau 7,50%.

4.4.2.3. Pengaruh Manajemen PDAM (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah : “terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan”. Untuk menjawab sub hipotesis

tersebut, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai koefisien jalur $X_2 \rightarrow Y$ (P_{YX_2}) sebesar 0,7230

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan pengujian yaitu dengan mencari dan melihat perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} = 11,55$ dan nilai t_{tabel} yaitu sebesar 1.99. Lebih lanjut, nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut :

Mencari t_{hitung} :

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

$$t_{hitung} = 11,55$$

Menghitung t_{tabel} :

$$t_{table} = (\alpha; n-k-1)$$

$$t_{tabel} = (0,05; 79 - 4 - 1)$$

$$t_{tabel} = 1.99$$

Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, karena $t_{hitung} = 11,55 > t_{tabel} = 1,9921$. sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen PDAM dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan. Adapun besar pengaruh manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dalam tabel 4.27 berikut :

Tabel 4.27
Hasil Pengujian Determinasi Variabel X_2 terhadap Variabel Y

Variabel X2		
Pengaruh langsung X2	$(P_{yx2})^2$	0,5227
Pengaruh tidak langsung melalui X1	$(P_{yx2}) (r_{x1x2}) (P_{yx1})$	0,1017
Total Pengaruh		0,6244

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dipahami bahwa besar pengaruh langsung dari manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,5227 atau 52,27 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari manajemen PDAM melalui pelaksanaan kebijakan air minum terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,1017 atau 10,17 %. Sehingga jumlah pengaruh total atau pengaruh langsung dan tidak langsung variabel manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,6244 atau 62,44%. Sedangkan sisanya sebesar 0,3756 atau 37,56 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel manajemen PDAM

Nilai tersebut diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

Besar pengaruh langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{YX2})^2 = 0,7230 \times 0,7230 = 0.5227$$

Besar pengaruh tak langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{YX1} * r_{X1X2} * P_{YX2}) = 0,1785 \times 0,7881 \times 0,7230 = 0.1017$$

Besar pengaruh langsung dan tak langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{YX2})^2 + (P_{YX1} * r_{X1X2} * P_{YX2}) = 0.5227 + 0.1017 = 0.6244$$

Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen PDAM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,6244 atau 62,44%

Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen PDAM dalam melakukan pengawasan terhadap karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Manajemen PDAM memiliki peran yang signifikan dalam proses dan hasil kerja yang berkualitas di PDAM. Dalam konteks ini peran manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

4.4.2.4 Pengaruh Manajemen PDAM (X_2) terhadap Pelayanan Prima di . PDAM Tirta Intan Garut (Z)

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: “terdapat pengaruh manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan”. Untuk menjawab sub hipotesis tersebut, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai koefisien jalur $X_2 \rightarrow Z$ (P_{zx_2}) sebesar 0,6459

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM, maka dilakukan pengujian yaitu dengan mencari dan melihat perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} = -3,57$ dan nilai t_{tabel} yaitu sebesar 1,99.

Lebih lanjut, nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut :

Mencari t_{hitung} :

$$t_{hitung} = \frac{P_{zx_2}}{\sqrt{\frac{(1-R^2) C_{ii}}{n-k-1}}}$$

Menghitung t_{tabel} :

$$t_{\text{tabel}} = (\alpha; n-k-1)$$

$$t_{\text{tabel}} = (0.05; 79- 4 - 1)$$

$$t_{\text{tabel}} = 1,99$$

Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 diterima, karena $t_{\text{hitung}} = -3,57 < t_{\text{tabel}} = 1,99$. sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen PDAM dengan pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut mempunyai hubungan yang tidak signifikan. Adapun besar pengaruh manajemen PDAM terhadap pelayanan prima dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.28
Hasil Pengujian Determinasi Variabel X₂ terhadap Variabel Z

Variabel X ₂		
Pengaruh langsung X ₂	$(P_{zx2})^2$	0.1695
Pengaruh tidak langsung melalui X ₁	$(P_{zx2}) (r_{yx2}) (P_{zx1})$	-0,0889
Pengaruh tidak langsung melalui Y	$(P_{zx2}) (r_{yx2}) (P_{zy})$	-0.3466
Total Pengaruh		-0.2659

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dipahami bahwa besar pengaruh langsung dari manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut adalah sebesar 0.1695 atau 16,95 %. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari manajemen PDAM melalui pelaksanaan kebijakan air minum terhadap pelayanan prima di PDAM adalah bersifat negatif sebesar 0,0889 atau 8,89% selain itu pengaruh tidak langsung dari manajemen PDAM melalui kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM adalah bersifat negatif sebesar 0,3466 atau 34,66%. Sehingga jumlah pengaruh total atau pengaruh langsung dan tidak langsung dari manajemen PDAM, baik melalui pelaksanaan kebijakan dan

kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM adalah bersifat negatif sebesar -0,2659 atau 26,59%. Sedangkan sisanya sebesar 0,9184 atau 91,84% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel manajemen PDAM.

Nilai tersebut diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

Besar pengaruh langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZX2})^2 = 0,6459 \times 0,6459 = 0.1695$$

Besar pengaruh tak langsung melalui X_1 didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZX1}) (r_{X1X2}) (P_{ZX2}) = 0,2739 \times 0,7881 \times 0,6459 = -0,0889$$

Besar pengaruh tak langsung melalui Y didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZY}) (r_{X2Y}) (P_{ZX2}) = 0,0416 \times 0,1027 \times 0,1062 = -0,3466$$

Besar pengaruh langsung dan tak langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZX2})^2 + (P_{ZX1}) (r_{X1X2}) (P_{ZX2}) + (P_{ZY}) (r_{X2Y}) (P_{ZX2}) \\ = 0.1695 + -0.0889 + -0.3466 = -0,2659$$

Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen PDAM memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pelayanan prima di PDAM bersifat negatif sebesar 0,2659 atau 26,59 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen PDAM memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan karena didalam pelaksanaannya masih terdapat kekurangan,

Dalam hal ini pengaruh dalam indikator pengawasan terutama dalam *punishment* untuk karyawan yang melanggar SOP kerja tidak ditindak secara adil

hali inilah yang menyebabkan semakin dimensi ini ditanamkan maka akan semakin membawa pengaruh yang negatif. Juga hal ini dikarenakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan pelayanan prima di PDAM, diantaranya adalah tanggung jawab karyawan dalam menjalankan pekerjaannya serta tupoksi serta tidak adanya kompetitor sehingga masarakat tidak mempunyai pilihan lain.

4.4.2.5 Pengaruh Kinerja Karyawan (Y) terhadap Pelayanan Prima di PDAM Tirta Intan Garut (Z)

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah : “terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM”. Untuk menjawab sub hipotesis tersebut, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai koefisien jalur $Y \rightarrow Z$ (P_{zy}) sebesar 0,8240

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel kinerja karyawan terhadap pelayananprima di PDAM Tirta Intan Garut, maka dilakukan pengujian yaitu dengan mencari dan melihat perbandingan antara nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai $t_{hitung} = 12,76$ dan nilai t_{tabel} yaitu sebesar 1,99. Lebih lanjut, nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut :

Mencari t_{hitung} :

$$t_i = \frac{P_{Zi}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2) C_{ii}}{n - k - 1}}}$$

$$t_{hitung} = 12,75$$

Menghitung t_{tabel} :

$$t_{table} = (\alpha; n-k-1)$$

$$t_{tabel} = (0,05; 79 - 4 - 1)$$

$$t_{tabel} = 1,99$$

Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, karena $t_{hitung} = 12,76 > t_{tabel} = 1,99$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja karyawan dengan pelayanan prima di PDAM Garut mempunyai hubungan yang signifikan. Adapun besar pengaruh kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM Garut dapat dilihat dalam table 4.29 berikut :

Tabel 4.29
Hasil Pengujian Determinasi Variabel Y terhadap Variabel Z

Variabel Y		
Pengaruh langsung Y	$(P_{zy})^2$	0.9500
Pengaruh tidak langsung melalui X1	$(P_{zy}) (r_{yx1}) (P_{zx1})$	0.1998
Pengaruh tidak langsung melalui X2	$(P_{zy}) (r_{yx2}) (P_{zx2})$	-0.3466
Total Pengaruh		0.8032

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dipahami bahwa besar pengaruh langsung dari kinerja karyawan terhadap pelayanan prima di PDAM adalah sebesar 0,9500 atau 95,00%. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari kinerja karyawan melalui pelaksanaan kebijakan terhadap pelayanan prima di PDAM adalah sebesar 0,1998 atau 19,98 %, selain itu pengaruh tidak langsung dari kinerja karyawan melalui manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM adalah sebesar bersifat negatif sebesar 0,3466 atau 34,66 %. Sehingga jumlah

pengaruh total atau pengaruh langsung dan tidak langsung dari kinerja karyawan baik melalui pelaksanaan kebijakan dan manajemen PDAM terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut adalah sebesar 0,8032 atau 80,32 %.

Nilai tersebut diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

Besar pengaruh langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZY})^2 = 0,9747 \times 0,9747 = 0,9500$$

Besar pengaruh tak langsung melalui X_1 didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZX1})(r_{X1Y})(P_{ZY}) = 0,9747 \times 0,2739 \times 0,7482 = 0,1998$$

Besar pengaruh tak langsung melalui X_2 didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZX2})(r_{X2Y})(P_{ZY}) = 0,1062 \times 0,1027 \times 0,0416 = -0,3466$$

Besar pengaruh langsung dan tak langsung didapatkan dengan menggunakan rumus :

$$(P_{ZY})^2 + (P_{ZX1})(r_{X1Y})(P_{ZY}) + (P_{ZX2})(r_{X2Y})(P_{ZY}) \\ = 0,9500 + 0,1998 + -0,3466 = 0,8032$$

Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut sebesar 0,8032 atau 80,32%., sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati sebesar 19,68%. Dengan demikian kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Pelayanan Prima di PDAM Tirta Intan Garut. Adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, salah satu

diantaranya adalah diduga penggunaan informasi teknologi (IT) sebagai mitra dalam meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, Pelaksanaan kebijakan air minum menunjukkan kriteria **cukup baik**, hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden.

Nilai tertinggi adapada dimensi stabilitas kondisi yaitu Banyaknya LSM berpengaruh negatif terhadap PDAM Tirta Intan Garut. Hal ini menunjukkan bahwa saat ini banyaknya LSM menimbulkan dampak yang kurang baik bagi PDAM, disebabkan bukan dari LSM secara lembaga akan tetapi oknum-oknum di LSM itu sendiri yang bermain di wilayah kerja PDAM seperti ikut dalam proyek-proyek PDAM.

Nilai terendah terdapat pada dimensi stabilitas *stakeholder*, yakni Selaku pemilik PDAM Tirta Intan Garut, Bupati telah melaksanakan perannya selama ini. Seharusnya dalam hal ini bupati melakukan pembinaan dan memfasilitasi PDAM agar mampu meningkatkan daya guna dan hasil guna.

Kedua, Manajemen PDAM menunjukkan kriteria **cukup baik**, hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden.

Nilai tertinggi ada pada dimensi pelaksanaan, yaitu Karyawan PDAM Tirta Intan berkomitmen terhadap tugas yang diberikan manajemen.

Nilai terendah terdapat pada dimensi pelaksanaan, Manajemen PDAM Tirta Intan Garut memberikan sanksi (*punishment*) kepada karyawan yang melakukan pelanggaran. Hal ini menunjukkan memang pemberian sanksi terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran dirasa masih lemah dan kurang.

Ketiga, Kinerja karyawan menunjukkan kriteria **cukup baik**, hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden.

Nilai tertinggi adapada dimensi proses kerja, yaitu Pembagian tugas secara jelas mempermudah karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam penyelesaian suatu pekerjaan

Nilai terendah terdapat pada dimensi hasil kerja, yaitu PDAM Tirta Intan Garut terus meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia harus terus ditingkatkan seiring dengan kemajuan teknologi yang berkembang di PDAM.

Keempat, Pelayanan prima menunjukkan kriteria **cukup baik**, hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban pada responden.

Nilai tertinggi ada pada dimensi kualitas teknis, yaitu Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut tidak keruh diterima pelanggan.

Nilai terendah terdapat pada dimensi kualitas fungsional yaitu Karyawan PDAM Tirta Intan Garut memberikan pelayanan terhadap pelanggan dilakukan secara ramah dan sopan. Hal ini harus menjadi perhatian manajemen dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik sehingga harapan pelanggan akan sikap

karyawan dalam melayani pelanggan harus benar-benar seperti yang diharapkan pelanggan.

Hasil pengujian hipotesis utama dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut Pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan di Kabupaten Garut.

Adapun hasil pengujian pada sub-sub hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Pelaksanaan kebijakan air minum berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Manajemen PDAM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pelaksanaan kebijakan air minum berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan prima.
4. Manajemen PDAM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pelayanan prima
5. Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan prima.

Selanjutnya, temuan-temuan permasalahan penting lainnya yang terdapat dalam penelitian ini antara lain :

1. Pelaksanaan kebijakan air minum dalam dimensi sasaran dan tujuan kebijakan terdapat kelemahan yakni, masih kurangnya perhatian dari manajemen

PDAM Tirta Intan Garut dalam memperhatikan kesejahteraan terhadap karyawannya. Dalam dimensi dukungan teori. Kurangnya informasi dan sosialisasi dari penerapan peraturan daerah sehingga selama ini terkesan kurang mendukung manajemen PDAM dalam memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan. Dalam dimensi pelaksanaan terdapat kelemahan yaitu, tidak semua atasan di PDAM memeriksa hasil pekerjaan stafnya, hal ini bisa saja disebabkan oleh keterbatasan atasan tersebut dalam menguasai permasalahan. Dalam dimensi komitmen dan keahlian terdapat kelemahan yakni, banyak staf yang tidak menerima hasil penilaian atas pekerjaan yang telah dilakukan. Selanjutnya dalam dimensi stabilitas *stakeholder*, terdapat kelemahan, yaitu Bupati sebagai pemilik penuh PDAM belum banyak terlihat perannya. Hal ini dapat dimaklumi karena Bupati hanya mendapat laporan dari direksi dan badan pengawas saja sehingga bisa saja antara laporan dan kenyataan dilapangan berbeda. Serta pada dimensi stabilitas kondisi dimana terdapat kelemahan yaitu dalam hal penyertaan modal rencana penambahan dan pengurangan harus disesuaikan dengan kebutuhan PDAM, jangan sampai nantinya penyertaan modal tersebut menjadi salah sasaran.

2. **Manajemen PDAM** dalam dimensi perencanaan terdapat kelemahan yakni, Dalam setiap penentuan tujuan yang diharapkan, manajemen PDAM Tirta Intan Garut kurang menyiapkan alternatif-alternatif kebijakan lain apabila kebijakan awal tidak berjalan efektif seharusnya disaat ada satu kebijakan yang kurang berjalan dengan baik maka idealnya telah disiapkan kebijakan baru yang lebih efektif sehingga tujuan awal dapat terpenuhi. Dalam dimensi

pengorganisasian terdapat kelemahan, yaitu sebagian karyawan PDAM Tirta Intan Garut kurang memahami tugas yang diberikan manajemen, sehingga terkesan hanya mengikuti karyawan lain sehingga hal ini dapat mengganggu kelancaran kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kemampuan karyawan itu sendiri. Dalam dimensi pelaksanaan, yaitu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan acapkali karyawan tidak dapat menyesuaikan dengan arah sasaran kebijakan yang ingin dicapai perusahaan. Dalam dimensi pengawasan terdapat kelemahan yang sangat penting yaitu, Manajemen PDAM Tirta Intan Garut lambat dalam memberikan sanksi (punishment) terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran. Dan hal ini bila berlarut-larut tanpa adanya ketegasan dapat membuat motivasi karyawan lain menjadi menurun.

3. **Kinerja karyawan** dalam dimensi proses kerja terdapat kelemahan yakni, dalam melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap karyawan di PDAM Tirta Intan Garut harus dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan, karena hal ini harus dilakukan secara terus menerus agar pelanggaran karyawan dapat diketahui dengan segera dan dicarikan solusinya. Dalam dimensi hasil kerja manajemen PDAM Tirta Intan Garut harus terus meningkatkan kualitas SDMnya. Hal ini bisa dengan memperbanyak diklat serta study banding ke pDAM yang telah maju karena kondisi SDM yang kurang berkualitas akan menyebabkan kinerja pelayanan semakin buruk.

4. **Pelayanan Prima** dalam dimensi kualitas teknis terdapat kelemahan yaitu Air yang di distribusikan oleh PDAM Tirta Intan Garut sering kurang lancar diterima pelanggan terkadang sering mati tanpa ada pemberitahuan terlebih

dahulu. Hal ini bisa saja disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya pompa air rusak atau macet sementara pompa cadangan tidak ada, listrik PLN mati, atau bisa saja kelalaian karyawan seperti lupa menghidupkan kembali pompa yang mati. Dalam dimensi kualitas fungsional terdapat kelemahan yaitu tidak sedikit karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan kurang ramah dan sopan. Ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti kompetensi karyawan yang kurang atau faktor keadaan psikologis karyawan yang kurang baik.

Sehubungan dengan itu maka implikasi hasil penelitian dan temuan permasalahan penting lainnya terhadap objek atau fenomena penelitian, yaitu walaupun hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya variabel yang mengindikasikan hasil yang cukup baik, namun masih terdapat banyak permasalahan pada item jawaban responden.

Adapun secara teoritis hasil penelitian tersebut berimplikasi terhadap teori yang menjadi dasar variabel penelitian dapat berfungsi jika konsep pelaksanaan kebijakan air minum dan manajemen PDAM terhadap kinerja karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima di PDAM Tirta Intan Garut benar-benar dilaksanakan berdasarkan teori-teori yang ada.

5.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan dan temuan-temuan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

Pertama, Pelaksanaan kebijakan air minum dalam dimensi stakeholder. Bupati sebagai kepala daerah, selaku pemilik PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut, belum memperhatikan perannya secara optimal, walaupun kriteria penilaiannya masih cukup baik tetapi mendapat nilai yang paling rendah dari responden. Responden masih meragukan komitmen bupati dalam memajukan PDAM. Seharusnya badan pengawas sebagai kepanjangan tangan dari Bupati mempunyai tugas yang salah satunya memberikan pertimbangan dan saran kepada Bupati baik diminta atau tidak minta guna perbaikan dan pengembangan PDAM Tirta Intan Garut. Langkah-lahkah yang harus ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Bupati harus menindaklanjuti semua hasil laporan keuangan yang telah diaudit dan laporan manajemen yang ditandatangani bersama antara direksi dan badan pengawas, sehingga dari sana bupati dapat melihat kinerja PDAM secara menyeluruh.
2. Dan apabila dalam laporan tersebut ditemukan hal-hal yang perlu di perbaiki bupati sebagai pemilik PDAM mempunyai kewenangan penuh untuk melaksanakan hal-hal yang dianggap perlu dalam menentukan keputusan untuk memajukan PDAM Tirta Intan Garut seperti bupati berhak mempertimbangkan bahkan mengganti direksi atau badan pengawas serta menerbitkan Surat Keputusan Bupati untuk menambah atau mengganti struktur organisasi.
3. Intinya Bupati mempunyai tanggung jawab dalam hal pembinaan serta memfasilitasi dalam rangka peningkatan kinerja PDAM

Kedua, Manajemen PDAM, dalam dimensi pengawasan terdapat kelemahan mengenai para kurang tegasnya manajemen dalam memberikan sanksi terhadap karyawan yang melanggar SOP dan tupoksi.

1. Dalam mengatasinya kelemahan tersebut manajemen dalam hal ini direktur harus segera mengevaluasi para para karyawan tersebut dan memastikan SOP dan tupoksi yang diberikan telah dijalankan dengan baik, itu bisa dilihat dari target yang diberikan manajemen, bilamana setelah evaluasi tersebut didapatkan pelanggaran maka pihak manajemen harus segera memberikan sanksi tersebut agar motivasi dan semangat karyawan tetap terjaga.
2. Segera berlakukan *reward* dan *punnishment* terhadap seluruh karyawan tanpa terkecuali serta adil sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Ketiga, Kinerja karyawan, dalam dimensi hasil kerja terdapat kelemahan mengenai kualitas SDM yang ada di PDAM Tirta Intan Garut. Hal ini harus segera dicari solusinya.

2. Dalam mengatasinya manajemen PDAM Tirta Intan Intan Garut dapat memberikan pelatihan atau mengikutkan karyawan pada kegiatan pelatihan yang diadakan perpamsi serta sering melakukan kerjasama dalam hal ini studi banding dengan PDAM-PDAM yang telah maju.
3. Dan yang paling penting karyawan yang ikut ambil bagian dalam diklat tersebut mempunyai komitmen untuk menbagikan lagi ilmu yang

didapatnya serta adil maksudnya yang menjadi peserta tidak karyawan yang itu-itu saja.

Keempat, Pelayanan prima, dalam dimensi kualitas fungsional terdapat kelemahan mengenai sebagian karyawan PDAM Tirta Intan Garut dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan kurang ramah dan sopan. Kondisi ini menggambarkan memang dalam melayani pelanggan, karyawan belum menyadari sepenuhnya bahwa mereka adalah pelayan publik yang seharusnya menempatkan pelanggan sebagai sesuatu yang harus dilayani dengan ramah dan sopan.

2. Ini mungkin saja terkait dengan masih kurangnya sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang pelayanan dan mengakibatkan pengaruh psikologis pada karyawan sehingga dalam melayani pelanggan terlihat kurang sopan dan ramah.
3. Pembinaan karakter melalui pelatihan etika dalam bekerja sangat perlu dilakukan saat ini agar budaya turun temurun dalam hal pelayanan selama ini mulai berubah sehingga pelayanan prima yang diharapkan pemerintah daerah dan masarakat pelanggan dapat tercapai.

5.3.Saran Untuk Penelitian Lanjutan

Adapun saran untuk penelitian lebih lanjut, mengingat terdapat temuan penting pada penelitian serta keterbatasan dalam penelitian ini maka diharapkan pada masa yang akan datang berbagai pihak dapat meneliti lebih lanjut faktor lain (*epsilon*) dari variabel variabel penelitian ini yang mempengaruhi pelaksanaan

kebijakan air minum, manajemen PDAM, kinerja karyawan, dan pelayanan prima, terutama mengenai manajemen PDAM yang masih menjadi pokok permasalahan.

DAFTAR PUSTAKA

• BUKU-BUKU

- Bungin, Burhan, 2011, Metode Penelitian Kuantitatif, Kencana Jakarta
- Daryanto dan Ismanto, 2014 Konsumen dan Pelayanan Prima, Gava Media Yogyakarta
- Echol, John dan Shadily, Kamus Indonesia Inggris, Edisi ketiga, PT Gramedia, Jakarta
- Fahmi, Irham, 2013, Manajemen Kinerja, Alfabeta Bandung
- Hasibuan, Malayu SP 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Bumi Aksara Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP 2014, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Bumi , Aksaa Jakarta
- Iskandar Jusman, 2016, Kapita Selekta Administrasi Negara, Puspaga Bandung
- Iskandar Jusman, 2016 Teori Sosial, Puspaga Bandung
- Iskandar, Jusman, 2016 Indek dan Skala Dalam Penelitian, Puspaga Bandung
- Iskandar Jusman, 2016 Perilaku Manusia Dalam Kelompok dan Organisasi Puspaga Bandung
- Iskandar, Jusman, 2016, Metode Penelitian dan Administrasi, Puspaga Bandung
- Iskandar, Jusman, dan Putradi Didit, 2016, Teori Administrasi, Puspaga Bandung
- Iskandar, Jusman, 2016, Panduan Penulisan Usulan Penelitian dan hasil penelitian
- Islamy, Irfan, 2009, Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara, Bina Aksara Jakarta
- Mangkunegara, A A Anwar Prabu, 2010 Evaluasi Kinerja SDM PT Refika Aditama Bandung

Moenir, HAS, 2010 Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Bumi Aksara
Jakarta

Pasolong, Harbani, 2014, Teori Administrasi Publik, alfabeta Bandung

Purwanto, Erwan dan Sulistyastuti, 2012, Implementasi Kebijakan Publik, Gava
Media Yogyakarta

Rahmayanty, Nina, 2013 Manajemen Pelayanan Prima, Graha Ilmu Yogyakarta

Ratminto & Atik, 2014, Manajemen Pelayanan, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

Ridwan, 2005, Dasar-Dasar Statistika, Alfabetha Bandung

Robbins, Stephen P, 2008 Perilaku Organisasi, PT. Indeks Jakarta

Silalahi, Ulbert, 2011 Studi Ilmu Administrasi, Algesindo Bandung

Simanjuntak, Payaman, 2000 Manajemen dan Evaluasi Kinerja, Garmedia Jakarta

Surjadi, 2012, Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik Refika Aditama Bandung

Suhelmi, Ahmad, 2014 Pemikiran Politik Barat, Gramedia Pustaka Utama

Sugiyono, 2008, Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta Bandung

Sugiyono, 2012 Statistika untuk penelitian, Alfabeta Bandung

Supriatna, Tjahya, 2010 Administrasi Birokrasi dan Pelayanan Publik, Multima
Jakarta

Thoha, Miftah, 2014 Ilmu administrasi Publik, Kontemporer, Kencana
Prenadamedia Group Jakarta

Thoha , Miftah, Perpektif Perilaku Birokrasi, Rajawali Jakarta

Tjiptono Fandy, 2009 Manajemen Pelayanan Jasa, Andi Offset Yogyakarta

Triguno, 2011, Budaya Kerja, Golden Trayon Pers Jakarta

Wibowo, 2015 Manajemen Kinerja, Rajawali Pers, Jakarta

- **JURNAL DAN PENELITIAN ILMIAH**

Andi Suwandi, 2016. Tesis. Pengaruh Implementasi Kebijakan Kepegawaian Dan Motivasi Kerja Pegawai Dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan Publik Di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Garut

Baban. 2016. Tesis Pengaruh Implementasi Kebijakan Program Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat Dan Koordinasi Antar SKPD Terhadap Kinerja Badan Pengelola Sarana Penyediaan Air Minum dan Sanitasi DALAM Mewujudkan Mutu Sanitasi Desa, Uniga, Garut

- **DOKUMEN-DOKUMEN**

Undang-Undang Dasar 1945

Peraturan Menteri Dalam Negeri No 47, tahun 1999, tentang **Pedoman Penilaian Perusahaan Daerah Air Minum**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 63 tahun 2003 tentang **Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik**

Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 18/PRT/M/2007 tentang **Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum**

Peraturan Daerah No 6 Tahun 2010, tentang **Pembentukan PDAM Tirta Intan Garut**

Peraturan Daerah No 18 Tahun 1976, tentang **Pembentukan Perusahaan Air Minum (PAM)**

Peraturan Daerah No 33 Tahun 2001, tentang **Pembentukan PDAM Tirta Dharma**

Surat Keputusan Bupati Garut, no 521 Tahun 2002, tentang **Tupoksi dan Tata Kerja PDAM Tirta Intan Garut**

- **BULETIN**

Majalah Air Minum PERPAMSI edisi 245 Februari 2016

Majalah Air Minum PERPAMSI edisi 256 Mei 2016

Majalah Air Minum PERPAMSI edisi 249 Juni 2016

Majalah Air Minum PERPAMSI edisi 251 Agustus 2016

Majalah Air Minum PERPAMSI edisi 253 Oktober 2016