

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sejak Undang-Undang tentang Otonomi Daerah diterapkan persoalan kemampuan daerah secara ekonomi dan politis pun ramai diperbincangkan. Salah satu isu ekonomi yang menarik yakni seputar daya dukung sumber pendapatan daerah dalam menggantikan penerimaan yang diperoleh dari pemerintah pusat. Isu ini memang strategis mengingat pelaksanaan otonomi juga dapat diartikan sebagai kemandirian daerah dari sisi pembiayaan pembangunan.

Selama ini sumber penerimaan daerah terdiri dari sumbangan pemerintah pusat, pajak daerah dan penerimaan lain seperti laba perusahaan daerah. Berkurangnya porsi subsidi pemerintah pusat, tidak ada jalan lain yang perlu dilakukan pemerintah daerah selain menggali dan mengoptimalkan sumber pendapatan asli daerah.

Secara konseptual, BUMD didirikan atas dasar dualisme fungsi dan peranan, yang keduanya sangat sulit untuk dipadukan. BUMD mempunyai tugas dalam mengembangkan perekonomian daerah melalui peranannya sebagai institusi *public service*. Pada saat yang sama, BUMD juga diharapkan mampu menghasilkan laba dari usahanya selaku pelayan masyarakat. Secara implisit, BUMD dijadikan sumber dana APBD. PDAM adalah contoh BUMD yang mempunyai fungsi pelayanan publik dominan sekaligus sumber dana pembangunan daerah.

PDAM sebagai salah satu institusi pemerintah yang menguasai hajat hidup orang banyak sesuai dengan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945 pasal 33 ayat 2: “Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara”. Sebagai sarana vital, PDAM juga harus mampu meningkatkan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik demi sebesar-besar kemakmuran rakyat, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945 pasal 33 ayat 3: “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”.

Sebagai perusahaan daerah yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah, dalam menjalankan operasinya PDAM lebih menguatkan nilai sosial daripada keuntungan perusahaan sesuai dengan tujuan dan fungsinya. Secara garis besar, PDAM juga memiliki visi terpenuhinya kebutuhan masyarakat akan pelayanan air bersih dan air kotor, melalui pengelolaan yang berwawasan lingkungan serta berorientasi pada penyempurnaan pelayanan terhadap pelanggan.

Dalam tataran operasionalnya, peran dan fungsi ini dilaksanakan secara distortif. Fungsi *service* lama-kelamaan bergeser sebagai fungsi eksploitatif. Hal ini tampak, ketika PDAM menetapkan tarif baru. Seperti yang dilakukan oleh PDAM Kota Bandung, berdasarkan peraturan Wali Kota Bandung Nomor 221/2007 tentang tarif air minum dan biaya pelayanan langganan air minum. Berdasarkan Harian Pikiran Rakyat Selasa 17 April 2007, tarif air minum mulai April 2007 dinaikkan rata-rata 50%. Biaya administrasi per bulan naik jadi Rp. 3.000,00 menjadi Rp. 7.500,00. Manajemen selalu berargumen bahwa kenaikan

tarif itu diperlukan untuk menyesuaikan perkembangan *cost of product*, atau untuk menutup kerugian yang dideritanya. Tetapi bila dicermati, tingginya biaya atau munculnya kerugian itu disebabkan oleh pengelolaan jaringan yang kurang profesional atau sebab lain yang berkaitan dengan inefisiensi.

PDAM menunjukkan ketidakefektifan dalam menerjemahkan peran dan fungsinya karena dituntut untuk memenuhi keduanya, yaitu sebagai pelayanan publik serta sumber dana pembangunan daerah. PDAM sebagai satu-satunya perusahaan yang melayani kebutuhan air bersih di daerah atau monopoli. Tanpa ada pesaing dalam lingkungan bisnis serupa, akan sulit bagi PDAM untuk melakukan perbandingan kinerja (*benchmarking*) untuk mengetahui tingkat efisiensi dari operasionalnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan survey awal penulis di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung, terdapat kesenjangan kinerja antara kenyataan dengan harapan terutama pada Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat yang bertugas membantu Kepala Bagian Hubungan Langganan dalam bidang pencatatan meter dan memiliki peranan yang sangat penting karena terkait secara langsung dengan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan Nota Dinas No. Pct.Mtr-Br./I/2007 diketahui bahwa kinerja Seksi Pencatat Meter Wilayah Barat selama tahun 2006 masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Adanya pelanggan yang tidak tercatat karena pemberian kode wilayah yang tidak sesuai di lapangan atau berjauhan, kondisi petugas pencatat meter yang sering sakit, tingkat kejenuhan petugas

pencatat dalam melaksanakan tugas, dan masih ada pencatat meter yang terlambat dari tanggal batas akhir yang telah ditetapkan.

Malayu S.P. Hasibuan (1995:41), mengemukakan bahwa: “Produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan)”. Rendahnya produktivitas kerja karyawan seksi pencatat meter PDAM Kota Bandung ditunjukkan melalui gejala tidak tercapainya target yang telah ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 100% pada tahun 2006, seperti yang tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Jumlah Pencatatan Meter Periode Tahun 2006
(dalam persentase Saluran Langganan / SL)

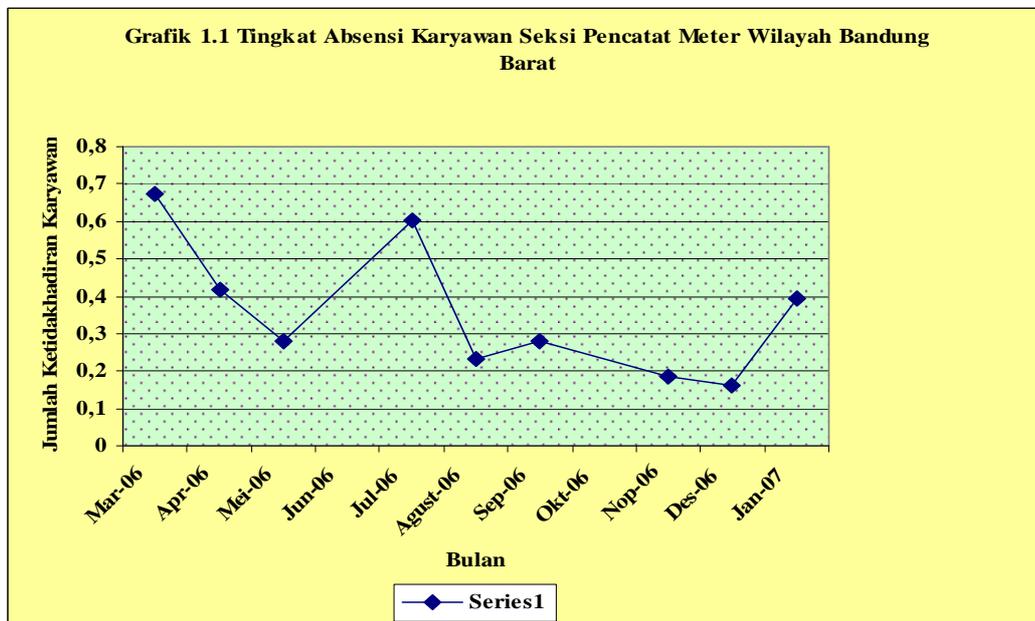
No	Wilayah	Perbandingan Antara Realisasi Dengan Target											
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des
1	Bandung Barat	99,54	99,54	99,55	99,54	99,57	99,58	99,57	99,55	99,62	99,60	99,58	99,57
2	Bandung Timur	99,65	99,53	99,56	99,60	99,64	99,67	99,60	99,71	99,77	99,73	99,72	99,71

Sumber: Laporan Kegiatan Pencatat Meter PDAM Kota Bandung, Tahun 2007

Berdasarkan data, diketahui bahwa produktivitas pencatatan meter wilayah Bandung Barat PDAM Kota Bandung pada tahun 2006 lebih rendah bila dibandingkan dengan produktivitas pencatatan meter wilayah Bandung Timur. Hal inilah yang menjadi dasar penelitian pada karyawan Seksi Pencatat Meter wilayah Bandung Barat PDAM Kota Bandung. Selain itu persentase kehadiran karyawan juga mengalami fluktuatif yang cukup signifikan.

Muchdarsyah Sinungan (2003:133) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu disiplin.

Sikap karyawan untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan dan keputusan yang telah ditetapkan termasuk bekerja dengan menghargai waktu. Bila seorang pekerja dibayar pada waktu tidak bekerja maka hal yang negatif ini sungguh berpengaruh terhadap produktivitas. Waktu absen yang terlampau banyak tidak saja memakan banyak biaya tetapi juga berpengaruh negatif terhadap produktivitas, seperti yang tampak pada grafik di bawah ini:



Sumber: Laporan Kegiatan Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat, Tahun 2007

Penurunan produktivitas kerja karyawan tidak terlepas dari beberapa faktor, salah satunya masalah kompensasi. Produktivitas pekerja Indonesia diakui Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Menakertrans) Erman Suparno masuk dalam 10 besar terburuk di dunia. Seperti yang dikutip dari http://www.republika.co.id/online_detail.asp?id=285190&kat_id=23, pelaksanaan *Workshop Asian Productivity Organization (APO) ke-47* yang diikuti oleh 100 lebih peserta utusan dari 20 negara, merujuk sebuah hasil survei tentang

produktivitas kerja dimana dari 147 negara yang disurvei, Indonesia masuk kedalam urutan 137. Survei tersebut menyebutkan produktivitas SDM Indonesia rendah, terutama mengenai penerapan upah minimum.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2001:156), “Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan bila karyawan tidak ke luar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka”.

Menurut Justine T. Sirait (2006:181), “Kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi”.

Kenyataan di lapangan merujuk pada hasil wawancara dan pra penelitian serta Laporan Pencatatan Meter Wilayah Barat Periode Tahun 2006 menunjukkan bahwa sistem pelaksanaan kompensasi di PDAM Kota Bandung kurang berperan dalam memberikan dorongan dan semangat kerja bagi pegawai, untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Hal ini tampak pada program pembayaran insentif, dimana karyawan hanya mendapatkan insentif bilamana melakukan pencatatan antara 1600 - 2500 SL/bulan. Pencatatan meter lebih dari 2500 SL/bulan, tidak akan mendapatkan tambahan insentif apapun. Pembayaran insentif untuk pencatatan meter yang dilakukan pada hari libur juga hanya akan

diberikan hingga pencatatan maksimal 100 SL/hari, lebih daripada itu tidak diberikan tambahan insentif.

Manusia sebagai unsur terpenting dan paling menentukan kelancaran jalannya organisasi. Maka motivasi dalam bentuk kompensasi mempunyai peranan penting bagi anggota organisasi untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan segala daya dan potensi tenaga kerja yang ada ke arah pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan batas-batas kemampuan manusia dengan bantuan sarana-sarana dan fasilitas yang tersedia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari uraian permasalahan tersebut, penulis merasa perlu untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul **“Hubungan Pelaksanaan Kompensasi Dengan Produktivitas Karyawan Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Umumnya permasalahan yang melilit perusahaan daerah seperti yang dikutip dari <http://ekojulianto.tripod.com/articles/bumd.htm>, pertama yaitu masalah efisiensi. Kebanyakan BUMD di Indonesia beroperasi di bawah kondisi yang sangat tidak efisien. Terjadi pemborosan dana karena para pengelolanya tidak memiliki keahlian yang cukup.

Kedua, masalah intervensi dan birokrasi. Bila saat ini banyak BUMD yang kalah bersaing dengan sektor swasta dan akhirnya tumbang di tengah jalan, salah

satu penyebabnya adalah besarnya campur tangan dan lambannya pemerintah daerah dalam mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi bisnis.

Ketiga, pengendalian dan pengawasan. Selaku pemilik, Pemerintah Daerah memiliki kewenangan untuk mengawasi perkembangan BUMD-BUMD di wilayahnya. Disini Pemerintah Daerah biasanya membentuk badan pengawas, yang biasanya tidak melakukan kegiatan sesuai tugas dan fungsinya, yaitu selaku wakil pemerintah daerah untuk mengawasi jalannya perusahaan daerah.

Kondisi dan kinerja BUMD di Indonesia relatif masih payah. Untuk memberdayakan BUMD dari badan usaha yang merugi menjadi andalan penyumbang pendapatan, diperlukan kreativitas dan keberanian pemerintah daerah. Walikota atau Bupati mempunyai kewenangan bersama DPRD mengubah kinerja BUMD, bahkan jika perlu menyerahkan pengelolaan BUMD termasuk PDAM ke pihak swasta. Seperti yang dikutip dari <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0007/04/daerah/bumnd20.htm>, Staf Ahli Menteri Negara Otonomi Daerah Bidang Badan usaha Milik Daerah (BUMD) HAR Maklin mengemukakan bahwa pemerintah daerah bisa memberdayakan BUMD sebagai sumber pendapatan melalui swastanisasi. Langkah ini dimaksudkan untuk mengatasi terbatasnya keuangan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Diharapkan dengan dikelola swasta melalui persyaratan yang disetujui bersama, BUMD secara bertahap akan mampu menjadi salah satu dari berbagai terobosan penggalan dana bagi pembangunan daerah.

Masalah rendahnya produktivitas kerja merupakan masalah yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena produktivitas kerja karyawan akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan dalam menghadapi persaingan seiring dengan perkembangan jaman.

Masalah produktivitas kerja dapat dilihat dari faktor tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, sarana produksi, manajemen, kesempatan berprestasi, kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan, moneter, fiskal, harga, distribusi, dan lain-lain.

Kenyataannya di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lainnya, produktivitas kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal. Hal itu pula yang tampak pada Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat PDAM Kota Bandung. Dimana berdasarkan data dan survey diketahui bahwa produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian, dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan kompensasi pada karyawan Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung?
2. Bagaimana produktivitas karyawan Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung?

3. Adakah hubungan pelaksanaan kompensasi dengan produktivitas karyawan Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan gambaran pelaksanaan kompensasi pada karyawan Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung.
2. Untuk memberikan gambaran produktivitas karyawan Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung.
3. Untuk mengukur hubungan pelaksanaan kompensasi dengan produktivitas karyawan Seksi Pencatat Meter Wilayah Bandung Barat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, terdapat dua kegunaan diantaranya:

1. Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan dapat menambah informasi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya

manusia, terutama dalam hal kompensasi dan balas jasa khususnya pelaksanaan kompensasi yang dapat digunakan perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan bagi perusahaan terkait, dalam hal ini Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung untuk meningkatkan pelaksanaan kompensasi bagi karyawan. Sehingga produktivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan demi memacu kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.