

**PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN
MOTIVASI KERJA PEGAWAI**

(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

INDRA SETYAWAN

NIM. 0510313075



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
2009**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI
KERJA PEGAWAI (STUDI PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM KOTA MADIUN)**

Disusun oleh : **INDRA SETYAWAN**
NIM : **0510313075**
Fakultas : **Ilmu Administrasi**
Jurusan : **Administrasi Publik**
Konsentrasi : **Administrasi Pembangunan**



Malang, Oktober 2009

Komisi Pembimbing,

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Aspan Munadi, MAP
NIP. 19460827 197302 1 001

Drs. Tjahjanulin Domai, Ms
NIP. 19531222 198010 1 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
 Tanggal : 05 November 2009
 Jam : 10.00 Wib
 Skripsi atas nama : **INDRA SETYAWAN**
 Judul : **PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI (STUDI PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MADIUN)**

Dan dinyatakan **LULUS**
MAJELIS PENGUJI

KETUA

ANGGOTA

Drs. Aspan Munadi, MAP
NIP. 19460827 197302 1 001

Drs. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 19531222 198010 1 001

PENGUJI 1

PENGUJI 2

Prof. Dr. Abdul Hakim, MSi
NIP. 19610202 198503 1 006

Farida Nurani, S.Sos, MSi
NIP. 19700721 200501 2 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang telah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Oktober 2009

Materai
Rp.
6000

INDRA SETYAWAN
NIM: 0510313075



RINGKASAN

Indra Setyawan, 2005. Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun). Ketua: Drs. Aspan Munadi, MAP. Anggota : Drs. Tjahjanulin Domai, Ms. Hal. 83 + xiv

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan Direktur Utama dalam memotivasi pegawai dan mengetahui peran pemimpin dalam memberikan pengarahan, bimbingan, pengawasan, serta melihat kedisiplinan kerja dan penilaian kerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun. Ada banyak faktor yang mempengaruhi peran pemimpin dalam memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Dimana untuk mencapai tujuan tersebut perlu dimengerti konsep pemimpin, fungsi serta arti motivasi kerja itu sendiri.

Metode penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan mengambil situs Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun. Adapun fokus yang sudah ditetapkan untuk memahami penelitian ini adalah berdasarkan kemampuan pemimpin dalam membina, menggerakkan, mengawasi dalam memotivasi kerja dilihat dari tingkat kedisiplinan, tanggung jawab, penilaian pegawai dalam melaksanakan tugas. Sedangkan teknik pengumpulan data adalah wawancara observasi untuk menggali data primier serta dokumentasi untuk data sekunder sebagai pelengkap data primier. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dan diinterpretasikan menggunakan pendekatan manajemen pada unit analisis organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai telah memberikan pengaruh yang cukup baik agar nantinya bisa ditingkatkan lagi terutama dalam hal memberikan penghargaan bagi mereka yang memiliki kinerja dan prestasi yang lebih dari pegawai lain dan sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran baik pelanggaran yang ringan maupun yang berat. Kedisiplinan pegawai dilihat dari tanggung jawab terhadap jam kerja perlu ditingkatkan, sedangkan dilihat dari aspek ketertiban pada umumnya pegawai tertib hanya saja sarana dan prasarana menjadi kendala yang perlu diatasi

Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada pemimpin yaitu; 1. Direktur Utama hendaknya dapat memberikan beberapa penghargaan kepada pegawai yang berhasil dan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan. 2. Hendaknya beban kerja yang ada dibagi secara merata kepada semua pegawai agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik dan tanpa adanya kesalahan. 3. Pemimpin hendaknya dapat mencari solusi apa yang menjadi faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan pekerjaan kantor sehingga para pekerja atau pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.

SUMMARY

Indra Setyawan, 2005. Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun). Ketua: Drs. Aspan Munadi, MAP. Anggota : Drs. Tjahjanulin Domai, Ms. Hal. 83 + xiv

The purpose of this research is to know the function of the chief director in motivating the employee and the role of a leader in giving direction, guidance, control, as well as observe employee's discipline and assessment of work in Drinking Water Region Firm of Madiun. Where for reach these purpose firstly we supposed to understand about the concept of leadership is, their function and the means of work's motivation it self.

The method of this research used qualitative descriptive analysis which the data taken from site of Drinking Water Region Firm of Madiun. While, the focus of the analysis has been defined to understand this research is based on the ability of the leader in building, manipulating, and controlling the work's motivation that can be seen from the level of discipline, responsibility, and employee assessment in doing their job. In other hand, technique of gathering the data is used observation interview for consolidate primary data and documentation for secondary data as complement of primary data. Data that has already gathered is analyzed and then interpreted by using management approach of organization analysis unit.

Based on the result of the research can be concluded that leader is become one of factor that can increase employee work motivation where it gave well enough influence. So, it can be developed more, mainly in giving direction, sanction for employee which has done infringe. The discipline of employee can be seen from their responsibility to the office hours that must be increased and from orderliness aspect generally they can but for facilities and infrastructure become obstacle that should be solved.

This research gives recommendation for the leader namely; 1. Chief Director should be able to give any rewards for the success employee and sanction for them who disobey the rules. 2. Responsibility of work must be divided proportionally to all of employee without any fault. 3. Leader should be able to find solution that becomes inhibitor factors in performance of work in the office.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, dan hidayah-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun). Sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan orang-orang yang mengikutinya hingga hari akhir kelak.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Dalam penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang memberikan bantuan baik secara moril dan materiil kepada penulis. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan memberikan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua Orang Tuaku, Bapak Sudarmadji dan Ibu Sri Hartini, S.pd yang telah banyak berdoa untuk kesuksesan anaknya dan memberikan spirit, motivasi dan dorongan kepada penulis agar selalu berada pada jalan yang terbaik dan dalam lindungan Allah SWT.
2. Drs. Aspan Munadi, MAP dan Drs. Tjahjanulin Domai, Ms selaku Dosen Pembimbing yang telah sabar meluangkan waktu dan pikiran demi kesempurnaan penulisan skripsi.
3. Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Dr. M.R. Khairul Muluk, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.
5. Muhammad Nuh, S.IP, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Publik.
6. Drs. Bambang Irianto, Wiyati, Siswanto, SE selaku KABAG DAN KASUBAG PDAM Kota Madiun yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan interview secara langsung sesuai dengan tema yang penulis ambil.
7. Adikku tercinta yang paling aku sayangi atas doa, dukungan dan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini kupersembahkan untuk semua keluarga besar penulis yang ada di Kota Madiun.
8. Bapak dan Ibu kontraan serta teman-teman kontraan Bunga Gardena 18 terima kasih atas doa, semangat dan dukungannya.
9. Teman-teman FIA Publik angkatan 2005, khususnya teman seperjuangan di kelas C dan D angkatan 2005, terima kasih atas doa dan bantuan kalian semua yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Semua pihak yang membantu menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT akan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu pelaksanaan sampai dengan penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis sudah berusaha sekuat tenaga untuk memperoleh hasil yang terbaik namun apabila masih kurang sempurna, dengan kerendahan hati penulis membuka diri terhadap segala kritik dan saran dari semua pihak untuk dapat menyempurnakan karya penulis ini. Penulis juga memohon maaf yang sebesar-besarnya jika ada kata-kata yang salah, itu semata-mata datang dari saya, dan jika ada yang bermanfaat itu semata-mata datang dari Allah SWT. Karena penulis menyadari bahwa penulis hanya manusia biasa yang tidak luput dari salah dan lupa.

Semoga skripsi ini dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lain dan dapat disempurnakan melalui penelitian dengan tema yang sama. Akhir kata penulis mengharapkan banyak manfaat dari skripsi ini baik untuk masa sekarang maupun pada masa yang akan datang. Amin.

Malang, Oktober 2009

Penulis



DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	6
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. PEMIMPIN	
1. Penegrtian Pememipin dan Kepemimpinan	8
2. Peran dan Fungsi Pemimpin	14
3. Teori Kepemimpinan	17
4. Gaya Kepemimpinan	21
B. MOTIVASI	
1. Definisi Motivasi	24
2. Tujuan Motivasi	26
3. Jenis-Jeneis Motivasi	27
4. Fungsi Motivasi	28
5. Model-Model Motivasi	28
6. Teori Motivasi	30
7. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi	35
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	38
B. Fokus Penelitian	39
C. Lokasi dan Situs Penelitian	40
D. Sumber Data	41
E. Teknik Pengumpulan Data	42
F. Instrumen Penelitian	43
G. Analisis Data	43

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun

a. Sejarah Singkat Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ..	45
b. Lokasi Perusahaan	47
c. Bentuk Hukum	47
d. Pemilik Perusahaan	47
e. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	48
f. Personalia	
1. Jumlah Tenaga Kerja.....	50
2. Tingkat Pendidikan Pegawai	51
3. Jam Kerja dan Hari Kerja Pegawai	52
4. Upah dan penggajian.....	52
5. Jaminan Sosial Tenaga Kerja.....	53

2. Penyajian Data Fokus

a. Peran Pemimpin	
1. Pemberian Arahan dan Pembinaan Kepada Pegawai	53
2. Pengawasan Serta Pemberian Sanksi Kepada Pegawai	55
3. Pemberiaan Penghargaan Kepada Pegawai.....	57
4. Penilaian Kerja Pegawai.....	58
5. Pemberian Pendidikan dan Pelatihan	59
b. Motivasi	
1. Pemberian Motivasi dalam Rangka Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai.....	61
2. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Tanggung Jawab Kerja Pegawai	63
3. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai.....	64
c. Faktor Pendukung dan Penghambat	
1. Faktor Pendukung	65
2. Faktor Penghambat	67

B. PEMBAHASAN

1. Analisis dan Interpretasi Data

a. Peran Pemimpin	
1. Pemberian Pengaruh dan Pembinaan Kepada Pegawai	68
2. Pengawasan Serta Pemberian Sanksi Kepada Pegawai	69
3. Pemberiaan Penghargaan Kepada Pegawai.....	70
4. Penilaian Kerja Pegawai.....	71
5. Pemberian Pendidikan dan Pelatihan	72

b. Motivasi	
1. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai.....	74
2. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Tanggung Jawab Kerja Pegawai	75
3. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai.....	76
c. Faktor Pendukung dan Penghambat	
1. Faktor Pendukung	78
2. Faktor Penghambat	78

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

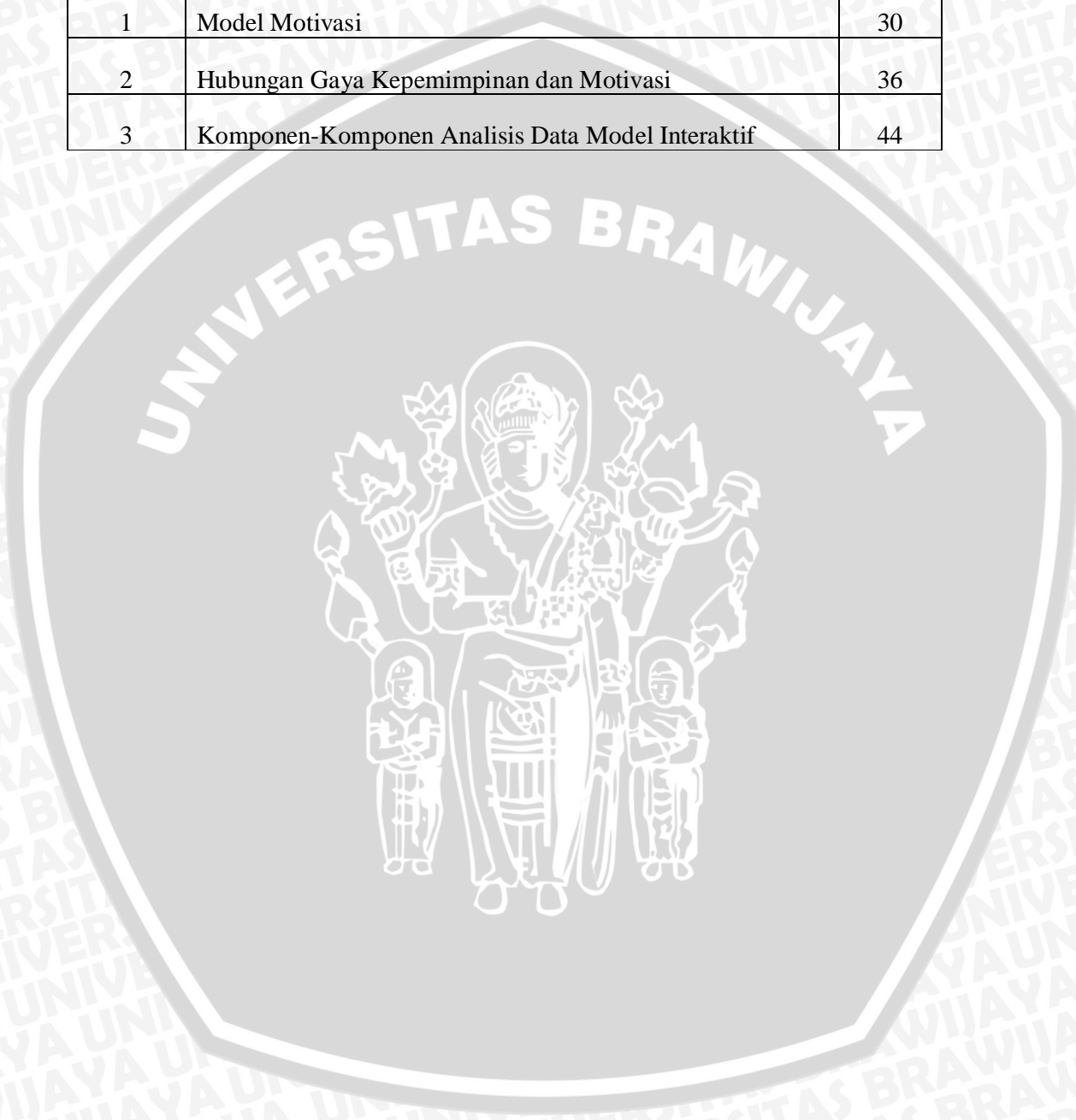
A. Kesimpulan	80
B. Saran	82

DAFTAR PUSTAKA.....	84
----------------------------	-----------



DAFTAR GAMBAR

NO	Judul	Hal.
1	Model Motivasi	30
2	Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi	36
3	Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif	44



DAFTAR TABEL

NO	Judul	Hal.
1	Keadaan Pegawai Berdasarkan tingkat Pendidikan	51



DAFTAR LAMPIRAN

NO	Judul	Hal.
1	Ijin Survey Kepada BAKESBANGLIMAS	86
2	Ijin Survey Kepada Direktur Utama PDAM Kota Madiun	87
3	Pedoman Wawancara	88
4	Struktur Organisasi PDAM Kota Madiun	89
5	Daftar Pendidikan dan Pangkat Terakhir Pegawai PDAM Kota Madiun	90
6	Keputusan Walikota No. 21 Tahun 2002 Tentang Tata Organisasi PDAM Kota Madiun	91



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan merupakan suatu proses yang berkesinambungan yang meliputi segala bidang. Pelaksanaan pembangunan diupayakan berjalan selaras, seimbang, dan saling menunjang antara bidang yang satu dengan bidang yang lain, sehingga tidak terjadi kesenjangan. Pembangunan bertujuan untuk menciptakan kemakmuran dan meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi daerah. Hal ini ditujukan untuk memberi kesempatan bagi peningkatan demokrasi dan kinerja daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah sendiri. Penyelenggaraan pemerintah daerah sebagai subsistem negara dimaksudkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan masyarakat. Sebagai daerah otonom, daerah mempunyai kewenangan dan tanggung jawab menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan prinsip keterbukaan, partisipasi aktif masyarakat dan wajib melaksanakan pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Pembangunan yang menyangkut segala kehidupan dewasa ini sedang marak dilaksanakan di Indonesia. Hal ini tentunya diperuntukkan bagi tercapainya keadilan dan kemakmuran bagi seluruh lapisan masyarakat baik secara materiil maupun spiritual berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Karena mencakup segala aspek maka pembangunan nasional tersebut berkaitan pula dengan banyak bidang termasuknya didalamnya bidang ekonomi, politik, agama-sosial budaya maupun hankam.

Selain itu pembangunan juga perlu dilakukan di aspek sumber daya manusianya juga. Pegawai pada hakikatnya merupakan sumber daya manusia bagi suatu organisasi yang sekaligus disebut juga sumber daya manusia organisasi. Yang kemudian disebut sumber daya manusia, karena memiliki unsur sumber

daya manusia menyebabkan organisasi dapat disamakan dengan organisme lainya sehingga disebut organisasi hidup atau *living organism*. Karena ada manusia sebagai sumber daya inilah yang memungkinkan organisasi dapat bekerja atau berfungsi menghasilkan apa yang menjadi keinginan dari organisasi tersebut.

Faktor utama organisasi dalam rangka mencapai tujuan adalah memiliki memiliki sumber daya manusia yang handal yaitu pemimpin dan pegawai/karyawan. Para pegawai memiliki moril yang harus dipegang teguh dalam bekerja. Moril yang baik akan dapat meningkatkan mutu pegawai.

Pemeliharaan moril adalah menjadi tanggung jawab setiap pemimpin dari tingkat yang terendah sampai tingkat yang tertinggi. "Moril" adalah sikap mental seseorang terhadap organisasi. Moril pegawai pada suatu ketika bisa tinggi tetapi juga bisa pula menurun

Indikasi moril pegawai yang tinggi antara lain:

1. Rasa tanggung jawab dan disiplin kerja tinggi.
2. Rahasia jabatan dipegang teguh.
3. Membela kepentingan organisasi.
4. Kepentingan organisasi lebih diutamakan daripada kepentingan diri sendiri.
5. Rasa solidaritas yang dengan semangat kerja sama yang tinggi.

Indikasi moril pegawai yang rendah antara lain adalah:

1. Rasa tanggung jawab dan disiplin rendah.
2. Mau membocorkan rahasia jabatan.
3. Masa bodoh terhadap organisasi.
4. Rasa solidaritas rendah dan kerja sama sulit dicapai.
5. Mau menjelekan atasan dan rekan sesama.(Widjaja, 1990, hal.71).
- 6.

Adapun faktor yang menyebabkan tingi rendahnya moril pada pokoknya dapat dibagi dua, yaitu:

- a. Faktor *Interen*, yaitu situasi yang terdapat dalam intern organisasi. Misalnya; dalam suatu organisasi sang pemimpin berlaku obyektif, adil, memperhatikan nasib bawahannya, ada kesempatan yang sama untuk berkembang dan lain-lain, maka hal

tersebut dapat menciptakan moril yang tinggi, tetapi kalau terjadi keadaan yang sebaliknya, maka hal ini dapat menurunkan moril bawahan.

- b. Faktor *Ekstern*, yaitu pandangan masyarakat terhadap organisasi itu. Misalnya; kalau masyarakat memandang sesuatu organisasi sebagai sumber korupsi, maka masyarakat akan memandang rendah organisasi itu dan akibatnya semua pegawai yang bekerja pada organisasi dianggap korupsi dan tidak bisa dipercaya, padahal sebenarnya hanya beberapa orang saja yang melakukan korupsi. Tetapi sebaliknya sesuatu organisasi yang berhasil dan mengabdikan untuk kepentingan masyarakat, maka organisasi itu dihargai dan anggota-anggotanya turut pula mendapat penghargaan masyarakat. (Widjaja, 1990, hal.72)

Dampak dari semakin rendahnya moril para pegawai dapat kita lihat di Indonesia sekarang ini misalnya, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sebagai aparatur pemerintah dan abdi masyarakat masih banyak Pegawai Negeri Sipil yang belum melaksanakan tugas dinas dengan sebaik-baiknya terutama dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, belum melaksanakan segala ketentuan pemerintah misalnya : apel pagi, apel sore, tidak bolos kerja dan lain-lain. Disamping itu masih tingginya penyimpangan dalam pelaksanaan dan penegakan disiplin negara dimana dibarengi pula dengan tingginya tindakan korupsi yang mengakibatkan banyak kerugian negara.

Begitu juga dengan Perusahaan daerah Air Minum hampir menemui permasalahan yang serupa berhubungan dengan pegawai. Karena sebagian besar pegawai yang ada masih mengalami kurangnya semangat kerja. Hal ini dapat terlihat ketika masih ada sebagian besar pegawai yang datang terlambat dalam apel pagi dan masih melanggar ketentuan disiplin yang berlaku di dalam perusahaan. Berbagai permasalahan tersebut dapat mempengaruhi pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu haruslah segera ditangani dengan sebaik mungkin.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dibutuhkan seseorang yang mampu untuk menjadi pengarah, pemandu, pembimbing dan pemersatu seluruh anggotanya atau lebih dikenal dengan peimpinan/ pemimpin.

Kepemimpinan seseorang merupakan salah satu kunci keberhasilan pencapaian tujuan dari sebuah organisasi baik publik maupun bisnis. Seperti yang dikemukakan oleh Sutarto (1989, h.3) kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi. Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi sangatlah ditentukan oleh kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Lebih lanjut dinyatakan oleh Mifta Thoha (1995, h.1) bahwa “suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal ditentukan oleh pemimpinnya”.

Peranan dari seorang pemimpin sangatlah penting karena menentukan terlaksananya segala macam program kegiatan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus mampu memberi tauladan dan mampu mengendalikan serta mengarahkan bawahannya dalam rangka melaksanakan segala program atau kegiatan dalam rangka meningkatkan pelayanan publik.

Berdasarkan hal diatas, wajarlah apabila suatu organisasi baik publik maupun bisnis berusaha untuk mencari figur seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan yang efektif sehingga mampu mengarahkan dan membangkitkan motivasi bawahannya yang pada akhirnya mempengaruhi juga pada tingkat semangat kerja dan disiplin kerja bawahan yang terlibat dalam organisasi tersebut dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan.

Peran seorang pemimpin dalam menumbuhkembangkan motivasi kerja pegawai sangatlah diperlukan di saat PDAM Kota Madiun di butuhkan untuk mengatasi bergai msalah yang menyangkut tentang kebutuhan air dan pelayanan kepada masyarakat yang semakin meningkat karena dampak dari pembangunan.

Untuk dapat memahami perilaku pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, seorang pemimpin harus mampu mendiagnosis kepribadian para pegawainya, sehingga dengan demikian

akan lebih mudah untuk mengarahkan, menggerakkan dan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk mengkaji lebih jauh penulis tertarik melakukan penelitian yang mengambil judul “**PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun)**”.

B. Rumusan Masalah

Pemimpin suatu organisasi berkewajiban untuk mengetahui, memahami menumbuhkan, memelihara serta memotivasi kerja bawahannya agar peimpinan tidak hanya berperan berperan sebagai atasan yang keinginannya dan kemauanya harus diikuti oleh bawahananya, tetapi juga oleh penerimaan dikalangan bawahan. Dengan kata lain dalam pengangkatan dan penunjukan pimpinan didasarkan pada kualitas kepemimpinan yang dirasakan oleh seluruh anggota/ pegawai dapat mendorong dan memotivasi kerja sama dalam iklim yang demokratis ditubuh organisasinya.

Seperti yang telah diuraikan diatas maka, perumusan masalah yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah Sebagai berikut :

1. Bagaimanakah peran seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai?
2. Sejauh manakah peran dari seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai?
3. Faktor-Faktor apa sajakah yang yang menghambat dan mendukung dalam rangka peningkatan motivasi kerja pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan memberikan gambaran yang jelas tentang Peran pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di lingkungan kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun.

1. Untuk mengetahui peran dari seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kerja kepada pegawainya.
2. Untuk mengetahui sejauh mana peran dari seorang pemimpin dalam memotivasi pegawai.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kerja kepada bawahannya

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian yang dilakukan pada PDAM Kota Madiun ini diharapkan akan mempunyai kontribusi berupa :

- a. Dengan penelitian ini diharapkan kita dapat melihat apa saja peran yang dilakukan oleh Pemimpin dalam hal ini adalah Direktur Utama dalam memotivasi pegawai guna meningkatkan prestasi kerja. Baik dalam hal pemberian arahan, pembinaan, pemberian sanksi, pemberian reward atau hadiah, serta pemberian pendidikan dan pelatihan. Disamping itu juga dapat kita lihat bagaimana seorang pemimpin dalam memotivasi pegawai untuk menciptakan disiplin kerja, menumbuhkan tanggung jawab kerja pegawai dan meningkatkan prestasi kerja pegawai.
- b. Dengan penelitian ini diharapkan kita dapat melihat sejauh mana keterlibatan seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Seperti pengikutsertaan dalam pengambilan keputusan dan pemberian contoh kepada pegawai dalam kegiatan sehari-hari.
- c. Dengan adanya penelitian ini kita dapat hambatan-hambatan yang dialami oleh seorang pemimpin dalam memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya serta bagaimana cara untuk mengatasi hambatan tersebut.

E. Sitematika Penulisan

Dalam tulisan ini terdiri dari lima bab, dimana setiap bab memuat spesifikasi tertentu, akan tetapi merupakan satu kesatuan pembahasan tentang Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai.

Adapun perincian uraian dalam masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Berisikan teori yang berkaitan dengan Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Sektor pelayanan publik.

BAB III : METODE PENELITIAN

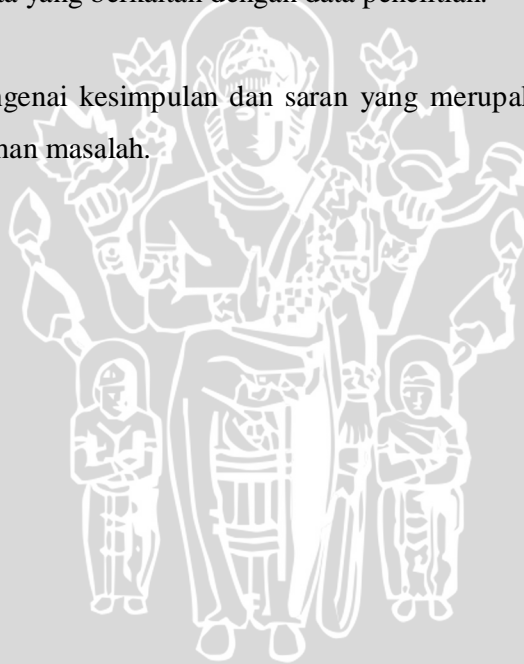
Berisikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisikan mengenai uraian data hasil penelitian di lapangan, dianalisa dan interpretasi data yang berkaitan dengan data penelitian.

BAB V : PENUTUP

Berisikan mengenai kesimpulan dan saran yang merupakan rekomendasi upaya pemecahan masalah.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. PEMIMPIN

1. Pengertian Pemimpin Dan Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. topik ini senantiasa memberikan daya tarik yang kuat pada setiap orang literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa membrikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Tidak ketinggalan buku ini arahnya juga ikut-ikutan memberikan uraian mengenai hal-hal yang baik dari kepemimpinan itu.

Keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi senantiasa dikaitkan dengan pemimpinnya, baik organisasi itu berupa perusahaan, atau lembaga pemerintah. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang penting.

Membicarakan kepemimpinan memang menarik, dan dapat dimulai dari sudut mana saja ia akan diteropong. Dari waktu kewaktu kepemimpinan menjadi perhatian manusia. Ada yang berpendapat masalah kepemimpinan itu sama tuanya dengan sejarah manusia. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, dipihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Hampir setiap tulisan-tulisan tentang kepemimpinan memberikan gambaran yang ideal tentang kepemimpinan dan berakhir dengan kesenangan. Hal

ini dapat dimengerti karena manusia membutuhkan kepemimpinan itu. Dan dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi tumpuan harapan dari manusia.

Sebelum memahami konsep kepemimpinan, setidaknya perlu dipahami mengenai pengertian pemimpin. Ada beberapa pengertian mengenai pemimpin Pasolog (2008; h.109-110) banyak mengemukakan definisi-definisi pemimpin dari beberapa tokoh antara lain:

1. Bennis (1998; h.71) yang mengemukakan bahwa pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil di dunia, dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau orang mengetahui apa yang diinginkan.
2. Kartono (2005; h.51) pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Haryono Sudriamunawar (2006; 1) yang mengatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan Pasolog (2007; h.110) menyimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Dan dari beberapa pengertian di atas, dapat diartikan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang memiliki kelebihan atau keistimewaan dan keahlian tertentu sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain dalam arti mengatur, memimpin, mengarahkan para pengikutnya untuk melakukan usaha bersama mencapai tujuan atau sasaran yang diharapkan.

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Dalam bukunya Mifta Thoha, menurut George R Terry merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Dalam bukunya Pasolog (2008; h.110-112) mengemukakan beberapa definisi dari beberapa tokoh antara lain:

1. Maxwell (1995; h.1), kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh pengikut. Lebih lanjut Maxwell menjelaskan bahwa pemimpin terkemuka suatu kelompok tertentu mudah ditemukan, perhatikan saja orang-orang ketika berkumpul. Kalau suatu persoalan harus diputuskan, siapa yang pendangannya tamapak paling berharga siapa yang paling diperhatikan ketika persoalan dibicarakan? Siapa yang paling cepat disetujui oleh orang-orang lainnya? Yang paling diikuti oleh lainnya? Jawaban terhadap semua pertanyaan itu membantu untuk menentukan siapa pemimpin yang sesungguhnya dalam suatu kelompok tertentu.
2. Gibson dkk (1997; h.5), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Definisi Gibson mengisyaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan.

Beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

Definisi kepemimpinan tersebut di atas mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok dan organisasi. Berbagai definisi kepemimpinan yang telah ditawarkan kelihatannya tidak berisi hal-hal selain itu. Defines-definisi tersebut berbeda di dalam berbagai aspek termasuk di dalamnya siapa yang menggunakan pengaruh, sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut. Cara bagai mana pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari usaha menggunakan pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari usaha menggunakan pengaruh tersebut. Perbedaan-perbedaan tersebut

bukan hanya merupakan hal akademis yang dicari-cari. Ia mencerminkan adanya ketidaksesuaian yang mendalam mengenai identifikasi dari para pemimpin serta proses kepemimpinannya. Perbedaan-perbedaan diantara para peneliti mengenai konsep mereka tentang kepemimpinan menimbulkan perbedaan-perbedaan di dalam pemilihan fenomena untuk melakukan penyelidikan dan kemudian menimbulkan perbedaan-perbedaan dalam menginterpretasikan hasil-hasilnya.

Dalam menjelaskan konsep kepemimpinan dan pemimpin, maka perlu pula memberikan definisi konsep-konsep yang erat kaitannya dengan kepemimpinan menurut Pasolog (2008; h.112-113) konsep tersebut antara lain sebagai berikut.

1. **Kekuasaan** adalah untuk bertindak bagi pemimpin dalam menggerakkan orang lain agar menerima dengan ikhlas kehendaknya. Stoner (1996; h.161), mengatakan kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh, artinya kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok.
2. **Kredibilitas** adalah fondasi Kouzes (2004; h.25) menurut Kouzes tanpa kredibilitas anda tak dapat pemimpin, karena dengan kredibilitas para pemimpin mendapatkan kepercayaan dan keyakinan.
3. **Integritas** menurut Maxwell (1995; h.24) adalah factor kepemimpinan yang paling penting. Maxwell menyatakan bahwa dengan integritas kepemimpinan menjadi lengkap, merupakan kesatuan dari perkataan dan perbuatan. Integritas adalah apa diri kita yang sesungguhnya, atau dengan kata lain integritas bukan apa yang kita lakukan tetapi lebih banyak siapa diri kita, karena dengan integritas dapat membangun kepercayaan.
4. **Kedudukan** menurut Tulus (1995; h.24) adalah sekumpulan tugas tanggung jawab dan wewenang seseorang.

5. **Jabatan** adalah pekerjaan yang telah melembaga dalam suatu instansi atau telah membudaya dalam masyarakat. Jabatan mencakup atau tanggung jawab dan wewenang.
6. **Wewenang** menurut Stoner (1996; h.41) adalah suatu bentuk kekuasaan, seringkali dipergunakan secara lebih luas untuk menunjuk kemampuan manusia menggunakan kekuasaan sebagai hasil dari ciri-ciri seperti pengetahuan atau gelar.
7. **Tanggung Jawab** adalah hal yang menjadi keharusan pemegang jawaban untuk: (1) menerima diri sebagai penyebab utama mengenai suatu kejadian, baik atau buruk, benar atau salah. (2) menerima diri untuk dibenarkan atau disalahkan mengenai suatu kejadian. (3) menerima hukuman jika salah satu melakukan sesuatu, (4) memberi jawaban dan penjelasan dalam hal tertentu.
8. **Kewibawaan** adalah berbagai kelebihan yang dimiliki oleh seseorang sehingga orang lain dapat mematuhi kehendaknya tanpa tekanan dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.
9. **Kemampuan** adalah totalitas kekuatan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.
10. **Pengaruh** menurut Stoner (1996; h.161), adalah tindakan atau contoh tingkah laku yang menyebabkan perubahan sikap atau tingkah laku orang atau kelompok lain.
11. **Pemerintahan**, menurut Pamudji (1989; h.23), adalah perbuatan (cara, hal urusan dan sebagainya). Pemerintah adalah kekuasaan memerintah suatu Negara (daerah) atau badan yang tertinggi yang memerintah suatu Negara. Sedangkan perintah adalah perkataan yang bermaksud menyuruh melakukan sesuatu.

Dalam melaksanakan tugasnya, seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kelompok bawahannya agar melakukan perintahnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini sumber

pengaruh dapat secara formal atau non formal. Pengaruh formal ada bila seseorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam sebuah organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh statusnya yaitu sebagai pemimpin formal atau pemimpin informal. Oleh karena itu dalam suatu organisasi terdapat kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal.

Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi/ lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi.

Adapun ciri-ciri pemimpin formal antara lain:

- a. Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu atas dasar legalitas formal oleh penunjukan pihak yang berwenang (ada legitimasi).
- b. Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal terlebih dulu.
- c. Dia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya. Karena itu selalu memiliki atasan/ superiors.
- d. Dia mendapatkan balas jasa materiil maupun immaterial tertentu serta emolument (keuntungan extra, penghasilan sampingan) lainnya.
- e. Dia biasa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal dan dapat dimutasikan.
- f. Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan, dia akan dikenai sanksi dan hukuman.
- g. Selama menjabat kepemimpinan, dia diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain: menentukan policy, memberikan motivasi kerja kepada

bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya, melakukan komunikasi, mengadakan *supervise* dan *control*.

Sedangkan pemimpin informal adalah seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok/ komunitas tertentu seperti:

- a. Sebagian tidak/ belum memiliki acuan formal atau legitimasi sebagai pemimpin.
- b. Masa kepmimpinannya, sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya.
- c. Tidak di *back up* dari organisasi secara formal.
- d. Tidak mendapatkan imbalan/ kompensasi.
- e. Tidak ada *reward* dan *punishment*.

Dari kedua jenis pemimpin tersebut, secara ringkas dinyatakan bahwa baik pemimpin formal maupun informal itu apat menduduki jabatan kepeimpinannya disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Penunjukan dan penetapan dari atasan.
- b. Karena warisan kedudukan yang berlangsung turun-temurun.
- c. Karena dipilih oleh pengikut dan para pendukungnya.
- d. Karena pengakuan tidak resmi dari bawahan.
- e. Karena kelebihanannya memiliki beberapa kualitas pribadi.
- f. Karena tuntutan situasi dan kondisi atau kebutuhan zaman.

2. Peran dan Fungsi Pemimpin

Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memiliki beberapa peran, adapun peran tersebut antara lain sebagai:

- a. Pemegang kemudi organisasi yang cekatan dengan jalan membawa organisasi ketempat tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa melalui banyak penyimpangan dan mengakibatkan pemborosan dan inefisiensi.
- b. Bereperan sebagai katalisator yang mampu meningkatkan laju organisasi yang diharapkan terjadi atas dalil deret ukur dan bukan deret hitung.
- c. Berperan selaku integrator, peranan ini sangat penting artinya terutama dlam organisasi yang besar dan terdiri dari banyak bagian atau komponen.
- d. Peranan selaku bapak adalah suatu hal yang sangat mengembirakan untuk mencatat bahwa dalam kehidupan organisasional baik dikalangan pemerintahan maupun di lingkungan oragnisasi-organisasi swasta dengan istilah keluarga besar. Jadi dalam hal ini pemipinan dalam oraganisasi berperan selaku bapak yang oleh bawahan dipandang semata-mata sebagai atasan akan tetapi selaku pengayom dan tempat bertanya.
- e. Memainkan peranan selaku pendidik. Pendidik tidak hanya terjadi secara formal akan tetapi kegiatan mendidik bias saja termasuk ditempat kerja.

Salah satu peranan kepemimpinan teramat penting dalam proses pengelolaan suatu oraginsasi adalah mengintergrasikan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja dalam organisasi demi terjaminya satuan gerak . Integrasi demikian hanya mungkin terwujud jika pemimpin dalam oraganisasi mampu menjalankan komunikasi yang *efektif*. Tidak kalah pentingnya kegiatan pemantauan tetang tingkat *efisiensi*, efektifitas dan produktifitas yang

diinginkan sekaligus menemukan cara-cara mengatasi berbagai permasalahan, penyimpangan dan bahkan penyelewengan yang mungkin timbul.

Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan dapat disederhanakan sebagai berikut:

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi. Sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi fungsi pemimpin tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan baik saja tetapi harus mebuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagi sasarannya.
- c. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif melalui pemeliharaan hubungan baik keluar maupun kedalam yang dilakukan melalui proses komunikasi baik lisan maupun tertulis.
- d. Pemimpin sebagai mediator yang handal khususnya dalam hubungan kedalam terutama dalam mengenai situasi konflik.
- e. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

Dari beberapa fungsi diatas dapat terlihat bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diketahui dari segi penyelenggaraan fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki dan nantinya akan sangat membantu setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan terlepas dari tingkatan dan jenis organisasi yang dipimpinya.

Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat bergantung pada mutu kepemimpinan suatu organisasi yang bersangkutan, bahkan Siagian (1994; h.2) menyatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan.

3. Teori Kepemimpinan

Telah banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan dimana teori yang dihasilkan tersebut berbeda antara yang satu dengan yang lain. Hal tersebut bergantung pada metodologi yang digunakan, interpretasi yang diberikan serta kesimpulan yang ditarik karena setiap ahli memiliki sudut pandang dan penekanan yang berbeda dengan aspek tertentu. Namun dengan mengetahui teori mengenai kepemimpinan, maka dapat dijadikan kerangka pemikiran dalam menganalisa kepemimpinan yang dilaksanakan kepala desa dalam memimpin dan mengelola perangkatnya.

a) **Kepemimpinan Transaksional.**

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Menurut Bass (2006), sejumlah langkah dalam proses transaksional yakni; pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.

Dengan demikian, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni; contingent reward,

active management by exception, dan passive management by exception. Perilaku contingent reward terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. Active management by exception, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, passive management by exception, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

b) Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan (Bass, 1985), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Bass, 2006 h.5-8).

Dengan cara demikian, antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan transforming of

visionary menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti ; *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Secara ringkas perilaku dimaksud adalah sebagai berikut.

Attributed charisma. Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*.

Idealized influence. Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

Inspirational motivation. Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme

dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

Intellectual stimulation. Bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai “*learning organization*”).

Individualized consideration. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Dengan demikian, kelima perilaku tersebut diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan performance kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

c) Teori Jalan Kecil – Tujuan (*Path – Goal Theory*)

Seperti telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontinjensi, dapat pula didekati dari teori Path-Goal yang menggunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat dekat berhubungan dengan kekuasaan. Setiap teori yang berusaha mensintesakan bermacam-macam konsep kelihatnya merupakan suatu langkah yang mempunyai arah yang benar.

Menurut Gibson (1997), di buku Teori Administrasi Publik karya Pasolog (2008,h.124) mengungkapkan bahwa teori Path-goal mengarah pada proposisi penting, yaitu; *Pertama* Perilaku pemimpin efektif sejauh mana bawahan mempresepsikan perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai

sarana bagi kepuasan di masa mendatang. *Kedua* Perilaku pemimpin bersifat motivasioal sejauh mana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada presatasi efektif dan melengkapi lingkunagn bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah dan pengharagaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif.

Secara pokok teori path-goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi – kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Adapun teorri path-goal versi House memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

1. kepemimpinan efektif
2. kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)
3. kepemimpinan partisipatif
4. kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

4. Gaya Kepemimpinan

gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung penegertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyagkut kemampuannya dalam memimpin. Perujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Beberapa gaya atau *style* kepemipinan banyak memepngaruhi keberhasilan seorang pemimpin, dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adala sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi pengikutnya.

1. Birokratis

Ini adalah suatu gaya yang ditandai dengan ketertarikan yang terus-menerus kepada aturan-aturan organisasi. Gaya ini menganggap bahwa kesulitan-kesulitan akan dapat diatasi bila setiap orang mematuhi peraturan. Keputusan-keputusan dibuat berdasarkan prosedur-prosedur buku. Pimpinanya adalah seorang diplomat dan tahu bagaimana memakai sebgian besar peraturan untuk membuat orang-orang melaksanakan tugasnya. Kompromi merupakan suatu jalan

hidup karena untuk membuat suatu keputusan diterima oleh mayoritas, orang sering harus mengalah kepada yang lain. Pemimpin yang birokratis percaya bahwa setiap orang dapat setuju dengan cara yang terbaik dalam mengerjakan segala sesuatu dan bahwa ada suatu sistem di luar hubungan antar manusia yang dapat dipakai sebagai pedoman. Dalam hal ini pedoman tersebut adalah peraturan-peraturan dan tata cara.

2. Permisif

Di sini keinginannya adalah membuat setiap orang dalam kelompok tersebut puas. Membuat orang-orang tetap senang adalah aturan mainnya. Gaya ini menganggap bahwa bila orang-orang merasa puas dengan diri mereka sendiri dan orang lain, maka organisasi tersebut akan berfungsi dan dengan demikian, pekerjaan akan bisa diselesaikan. Koordinasi sering dikorbankan dalam gaya ini. Pemimpin yang permisif ingin agar setiap orang (termasuk pemimpin itu sendiri) merasa senang dalam organisasi. Stres internal dianggap sebagai suatu ahal yang buruk bagi organisasi (gaya kepemimpinan seperti ini akan mengurangi turnover karyawan).

3. Laissez – faire

Ini sama sekali bukanlah kepemimpinan. Gaya ini membiarkan segala sesuatunya berjalan dengan sendirinya. Pemimpin hanya melaksanakan fungsi pemeliharaan saja, misalnya seorang pendeta mungkin hanya namanya saja ketua organisasi tersebut dan hanya menangani urusan khotbah. Sementara yang lainnya mengerjakan segala perkara mengenai bagaimana organisasi tersebut harus beroperasi. Gaya ini kadangkala dipakai oleh pemimpin yang sering berpergian atau hanya bertugas sementara. Pemimpin laissez – faire menganggap bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur, atau menganggap organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan.

4. Partisipasi

Gaya ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama. Masalah yang timbul adalah kemungkinan lambatnya tindakan dalam menangani masa-masa krisis. Pemimpin yang partisipatif biasanya senang memecahkan masalah dan bekerja sama dengan orang lain. Ia menganggap bahwa orang lain pun merasakan hal yang sama, dan karena itu hasil yang paling besar akan diraih dengan cara bekerja sama dengan mengajak orang lain turut serta dalam pengambilan keputusan dan memilih sasaran.

5. Otokrasi

Gaya ini ditandai dengan ketergantungan kepada yang berwenang dan biasanya menganggap bahwa orang-orang tidak akan melakukan apa-apa kecuali jika diperintahkan. Gaya ini tidak mendorong adanya pembauran. Pemimpin menganggap dirinya sangat diperlukan. Keputusan dapat dibuat dengan cepat. Pemimpin yang otokrasi menganggap bahwa orang-orang hanya akan melakukan apa yang diperintahkan kepada mereka dan/ atau ia tahu apa yang terbaik. (dengan kata lain ia mungkin tampak sebagai seorang diktator).

6. Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahannya. Jika ada permasalahan selalu mengikut sertakan bawahan sebagai suatu tim. Pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Kepemimpinan dikatakan efektif jika mapu menambahkan dan memelihara serta mengembangkan usaha dan iklim kondusif di dalam kehidupan organisasional.

B. MOTIVASI

1. Definisi motivasi

Dalam melaksanakan tugas pekerjaannya seorang pegawai, bawahan atau aparat, mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik atau mungkin juga tidak dijalankan dengan baik. Menghadapi pegawai atau aparat yang demikian seorang pemimpin akan merasa sangat senang, melihatnya dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik, akan tetapi sebaliknya jika tugas yang tidak dapat dikerjakan dengan baik adalah merupakan suatu tantangan yang berat bagi seorang pemimpin.

Pemberian motivasi terhadap pegawai atau aparat yang tepat akan dapat mempengaruhi disiplin serta semangat kerja para pegawai atau aparat sehingga pada akhirnya prestasi kerja para pegawai atau aparat akan dapat ditingkatkan demikian juga sebaliknya, jika macam dan cara pemberian motivasi kepada pegawai tersebut kurang tepat, maka akan mempengaruhi semangat kerja mereka sehingga produktivitas kerja akan menurun pula.

Dalam sebuah organisasi publik, bila timbul suatu suasana yang menunjukkan motivasi kerja yang menurun, maka akibatnya adalah gairah kerja pegawai akan rendah yang ditandai antara lain dengan adanya pegawai yang sering terlambat kerja atau bahkan tidak masuk kerja.

Motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang mulai ada mengarahkan perilaku. Menurut Hasibuan (1999 ; h.95) mengatakan bahwa “motivasi adalah pemeberian daya penggerak yang menciptakan kegiarahan kerja, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Manusia melakukan sesuatu atau perilaku karena faktor penggerak dalam diri manusi atau motif. Perilaku manusia itu hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan. Dengar, kata lain bahwa perilaku seseorang utu umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai bebrapa tujuan. Perilaku sesorang sebenarnya

dapat dibagi saling interaksi atau ketergantungan beberapa unsure yang merupakan suatu lingkungan. Unsure-unsur itu secara pokok terdiri dari motivasi dan tujuan.

Widjaja (1986; h.11) menyatakan bahwa “motivasi adalah perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan”. motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dalam perkataan lain motivasi dapat diartikan sebagai anggota kelompok dalam menghadapi suatu peristiwa dalam masyarakat. Juga dapat diartikan, sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Masalah motivasi sering sangat membingungkan, karena dalam penegertian motivasi terdapat unsure motif, yaitu penyebab orang bertindak yang pada kenyataannya sulit untuk diamati dan diukur secara langsung. Unsure motif adalah yang mendorong seseorang. Kebutuhan seseorang akan menimbulkan tekanan dan akan menyebabkan individu bertindak dengan cara tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Artinya seseorang akan bertindak dan akan berperilaku menurut cara-cara yang akan membawa kearah pemuasan kebutuhan. Disinilah pembinaan diperlukan untuk mengarahkan kep[entingan-kepentingan individual masing-masing organisasi. Dengan demikian peranan motivasi sangatlah penting untuk memotivasi pegawai agar bekerja dengan segala kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut A. S Munandar (2001; h.323) pengertian motivasi sebagai berikut: “motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu”.

Motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang ke arah suatu tujuan. Motivasi membuat keadaan dalam diri individu muncul, terarah, dan

mempertahankan perilaku, menurut *Kartini Kartono* motivasi menjadi dorongan (*driving force*) terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Motivasi yang ada pada setiap orang tidaklah sama, berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Untuk itu, diperlukan pengetahuan mengenai pengertian dan hakikat motivasi, serta kemampuan teknik menciptakan situasi sehingga menimbulkan motivasi/dorongan bagi mereka untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh individu lain/ organisasi.

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang dilakukan oleh pihak pimpinan kepada bawahannya agar mau bekerja dengan baik. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil serta tujuan sebagaimana yang dikehendaki.

2. Tujuan Motivasi

Motivasi ditujukan kepada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya, motivasi mempersoalkan bagaimana caranya daya dan potensi pegawai agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (1999; h.97) adalah:

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- b) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- c) Meningkatkan produktifitas karyawan
- d) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan;
- e) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- f) Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- g) Menciptakan suasana dan bubungan kerja yang baik;
- h) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan;
- i) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;

- j) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- k) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku;
- l) Dan lain sebagainya.

Tujuan motivasi sebagai dikemukakan, walaupun mengacu kepada perusahaan, namun disini juga dapat diorientasikan dalam bidang public yaitu terhadap- keberadaan pimpinan dalam lingkungan instansi pemerintah.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi bisa timbul dari dalam dirinya yang merupakan kekuatan dari seseorang yang mempengaruhi tingkah lakunya. Tetapi motivasi juga dapat diciptakan dalam arti motivasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya dalam suatu organisasi untuk memberikan dorongan dan semangat kerja guna tercapainya tujuan individu dan organisasi secara efektif dan efisien, Karen masalah motivasi adalah masalah manusia dalam organisasi.

3. Jenis-Jenis Motivasi

Hasibuan (1999; h.99) menyatakan bahwa motivasi dapat dibedakan sebagai berikut:

- a) Motivasi Positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b) Motivasi Negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi kerja rendah).

Menurut Zainun (1986; h.20) membedakan adanya dua macam keadaan motivasi yaitu:

- a) Motivasi yang Subyektif itu merupakan keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang disebut "need" atau kebutuhan, "drive" atau dorongan, "desire" atau keinginan.

- b) Motivasi yang Obyektif adalah satu barang atau keadaan yang berada diluar seseorang yang biasa disebut dengan istilah “incentive” atau rangsangan atau “goal” atau sasaran atau tujuan.

Kedua jenis motivasi ini dapat digunakan dan masalah utama dari kedua jenis motivasi itu adalah proporsi penggunaan dan juga kapan menggunakannya. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya, haruslah memperimbangan situasi dan orangnya. Sebab pada hakekatnya setiap individu berada anatar stu dengan yang lain.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan ancaman motivasi negative seringkali memberikan hasil yang lebih banyak, berupa penjualan produktifitas dalam jangka pendek. Hasil tampak dalam jangka pendek. Dan penggunaan motivasi positif akan berhasil dalam jangka waktu panjang

Yang sering menjadi kesulitan adalah berapa banyak kita memberikan motivasi positif dan berapa banyak yang menjadi negatif. Kepada siapa dan kapan kita memberikan positif dan negatif juga bukan merupakan suatu hal yang bersifat pasti. Jenis kegiatan ini merupakan salah satu dari seni manajemen, suatu yang sulit dipelajari karena membutuhkan bakat juga *judgment* dalam penerapannya.

4. Fungsi Motivasi

Menurut Kartono (1998; h.94) fungsi motivasi adalah:

- a) Meningkatkan asosiasi dan integrasi kelompok; menjamin keterpaduan.
- b) Menjamin efektivitas dan efisiensi kerja semua anggota kelompok.
- c) Meningkatkan partisipasi aktif dan tanggung jawab social semua anggotanya.
- d) Meningkatkan produktivitas semua sector dan anggota kelompok.
- e) Menjamin terlaksananya realisasi diri dan pengembangan diri pada setiap anggota kelompok. Dan memberikan kesempatan untuk melakukan ekspresi bebas.

5. Model-Model Motivasi

Hasibuan (1999; h.100) menyatakan bahwa model motivasi sebagai berikut:

- a) Motivasi Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sitem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi dengan baik.
- b) Model Hubungan Manusia, mengemukakan bahwa memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan social mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting.
- c) Model Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/ barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik.

Sedangkan menurut Widjaja (1986; h.17) menyatakan bahwa pada kesempatan ini akan dikemukakan tiga pendekatan mengenai motivasi adalah:

- a) Pendekatan Tradisional

Pendekatan ini beranggapan bahwa orang itu tidak senang bekerja, dan satu-satunya alasan orang untuk mau bekerja adalah untuk memperoleh uang, ia bekerja karena adanya ketakutan akan kehilangan pekerjaan. Bentuk motivasi pada pendekatan tradisional ini menekankan pada kekuasaan dan hadiah.

- b) Pendekatan Internalized Motivation

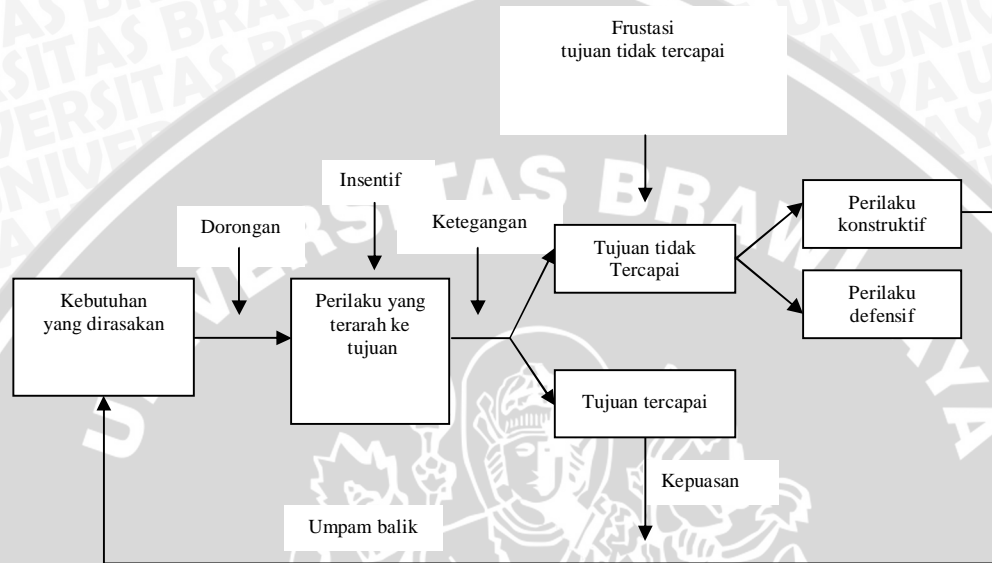
Pendekatan ini beranggapan bahwa persoalan motivasi terletak pada pemberian kesempatan memperoleh kepuasan kebutuhan melalui melakukan pekerjaan dengan senang hati. Primary needs yang dipuaskan disini adalah ego.

- c) Pendekatan Human Relation

Pendekatan Human Relation ini beranggapan bahwa orang itu akan bekerja bila terjamin, dalam lingkungan yang menyenangkan, dengan pimpinan yang penuh pengertian, jujur, pekerja yang senang akan bekerja lebih giat. Pendekatan Human Relation ini mengatakan bahwa adanya kepuasan itulah yang menimbulkan produktivitas.

Hubungan antara komponen-komponen yang berperan dalam proses motivasi dapat digambarkan pada pada gambar 2.1 berikut :

Gambar 1
Model Motivasi



Sumber : Prasetyo (2006:44)

Gambar 1 menjelaskan model motivasi dimana komponen-komponen motivasi berperan. Kebutuhan yang dirasakan oleh individu berperan sebagai titik awal terjadinya proses motivasi (prasetyo 2006; h.44).

6. Teori Motivasi

Hingga hingga sekarang ini para ahli belum mencapai kata sepakat tentang berbagai istilah yang digunakan untuk mengklasifikasikan berbagai kebutuhan manusia. Ada yang membuat klasifikasi sederhana untuk mengatakan bahwa berbagai kebutuhan non fisik. Ada pula yang mengatakan bahwa lebih tepat bila kebutuhan manusia itu diklasifikasikan sebagai kebutuhan yang bersifat materi maupun non materi. Ada pula yang membuat klasifikasi primer maupun sekunder. Dan banyak lagi klasifikasi yang lain.

Yang jelas ialah bahwa klasifikasi apapun yang digunakan, tiga variabel yang telah disinggung di muka tetap sama, yaitu kebutuhan, dorongan dan tujuan. Berikut ini dibahas berbagai klasifikasi kebutuhan manusia dikaitkan dengan berbagai cara pemuasannya:

a. Teori Kebutuhan Sebagai Hirarki

Perlu dikemukakan terlebih dahulu bahwa minat yang semakin intensif para ilmuwan terhadap masalah-masalah motivasi dalam kaitannya dengan pemuasan kebutuhan manusia yang semakin lama semakin kompleks itu timbul dan berkembang atau meluas bersamaan dengan timbulnya “Gerakan Human Relation” dalam administrasi.

Salah seseorang pelopor yang mendalami teori motivasi adalah Abraham H. Maslow yang berkarya sebagai ilmuwan dan melakukan usahanya pada pertengahan dasawarsa empatpuluhan. Telah umum diketahui bahwa hasil-hasil pemikirannya kemudian dituangkannya kedalam buku yang berjudul “*Motivation and Personality*” sumbangan Maslow mengenai teori motivasi sampai dewasa ini masih tetap diakui, bukan hanya dikalangan teoritis, akan tetapi juga dikalangan para praktisi.

Keseluruhan teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow berintikan pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hirarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis. Perwujudan paling nyata dari kebutuhan fisiologis ialah keutuhan-kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan dan perumahan. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya.
2. Kebutuhan akan keamanan. Keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik. Artinya, keamanan dalam arti fisik mencakup keamanan di tempat pekerjaan dan keamanan dari dan ke tempat pekerjaan. Selain itu keamanan dari segi psikologis juga mutlak penting

mendapat perhatian. Perlakuan yang manusiawi dan adil adalah salah satu contohnya. Selai itu, keamanan dapat juga menyangkut apa yang biasa disebut sebagai “*security of tenure*” yang artinya, terdapat jaminan bahwa seseorang tidak akan mengalami pemutusan hubungan kerja selama yang bersangkutan menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan dan tidak melakukan berbagai tindakan yang sangat merugikan organisasi.

3. Kebutuhan sosial. Karena manusia merupakan makhluk sosial, dalam kehidupan organisasional manusia manusia sebagai insan mempunyai berbagai kebutuhan yang berkisar pada pengakuan akan keberadaan seseorang dan penghargaan atas harkat dan martabatnya. Biasanya kebutuhan social tersebut tercermin dalam empat bentuk “perasaan” yaitu:

- a) Perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi.
- b) Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya.
- c) Kebutuhan akan perasaan untuk maju.
- d) Kebutuhan akan perasaan diikutsertakan atau “*sense of participation*”.

4. Kebutuhan “*esteem*”. Salah satu ciri manusia ialah bahwa ia mempunyai harga diri. Karena itu orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Keberadaan dan status seseorang biasanya tercermin pada berbagai lambing yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang di dalam dan di luar organisasi.

5. Kebutuhan untuk aktualisasi diri. Dewasa ini semakin disadari oleh berbagai kalangan yang semakin luas bahwa dalam diri setiap orang terpendam potensi kemampuan yang belum seluruhnya

dikembangkan. Adalah hal yang normal apabila dalam meniti karier, seseorang ini ingin agar potensinya dikembangkan secara sistematis sehingga menjadi kemampuan yang efektif.

Bertitik tolak dari teori Maslow ini jelas terlihat bahwa para manajer dalam suatu organisasi terutama para manajer puncak harus selalu berusaha untuk memusakan berbagai jenis kebutuhan para bawannya. Salah satu cara yang dikenal untuk memusakan kebutuhan para bawahan itu adalah dengan menggunakan teknik motivasi yang tepat. yang dimaksud dengan motivasi yang tepat adalah sesuai dengan persepsi yang bersangkutan tentang peringkat kebutuhan dan intensitas kebutuhan itu. Artinya, sesungguhnya tidak ada teknik motivasi yang begitu berlaku umum sehingga dapat diterapkan dengan cara yang persis sama untuk semua orang di dalam organisasi. Teknik motivasi yang efektif adalah teknik yang ditujukan kepada dan disesuaikan dengan kebutuhan individual. Sasarannya ialah bahwa dengan demikian manajer yang bersangkutan akan lebih mampu menyakinkan para bawannya bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuan-tujuan pribadi para bawahan itu akan tercapai pula dan berbagai jenis kebutuhannya akan tercapai sesuai dengan persepsi bawahan yang bersangkutan. Artinya dengan demikian dalam diri para bawahan itu terdapat keyakinan bahwa terdapat sinkronisasi antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

b. Teori Motivasi-Higiene

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, seorang psikolog. Dalam usaha mengembangkan kebenaran teorinya, Herzberg melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan: "Apa sesungguhnya yang diinginkan oleh seorang dari pekerjaannya?" timbulnya keinginan menemukan jawaban terhadap pertanyaan ini didasarkan pada keyakinan Herzberg bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan arena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya.

Yang menarik dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzberg ialah apabila bahwa para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan professional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan. Seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervise oleh para manajer hubungan interpersonal dan konsisi kerja.

Sesuatu yang dikemukakan oleh Herzberg agak berbahaya dari anggapan umum ialah bahwa lawan kata “kepuasan” bukan “ketidakpuasan” tetapi “tidak ada kepuasan”. Bagi Herzberg lawan kata “ketidakpuasan” ialah “tidak ada kepuasan”. Menurut Herzberg, faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan. Artinya, para manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketenangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketenangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja. Dalam hal ini demikian para manajer hanya akan menyenangkan perasaan bawahannya, tetapi tidak memberikan motivasi kepada mereka. Karena itulah Herzberg menggunakan istilah “Higiene” bagi faktor-faktor yang menyenangkan para pekerja seperti kebijaksanaan perusahaan, teknik pelaksanaan berbagai kebijakan organisasi, supervise, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan system upah dan gaji yang dibuat dan diterapkan sedemikian rupa sehingga karyawan tenang bekerja tetapi belum puas dengan pekerjaan masing-masing.

Herzberg berpendapat bahwa apabila para manajer ingin member motivasi pada para bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik. Kerena merupakan hal yang lumrah alam kehidupan ilmiah bahwa kritik dilemparkan pada teori atau pandangan tertentu, misalnya

dengan mengatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan kurang tajam dan sebagainya, teori Herzberg pun tidak bebas dari kritik seperti itu. Akan tetapi terlepas dari adanya kritik tersebut, pendapat Herzberg bukannya tidak memiliki validitas. Bahkan mungkin dapat dikatakan bahwa timbulnya pandangan bahwa keterlibatan para pekerja dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan mereka sendiri sebagai salah satu sumber motivasi intrinsik merupakan sumbangan nyata yang dipetik dari penerapan teori Herzberg.

Implikasi teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimana kebutuhan itu dikategorikan.

7. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi

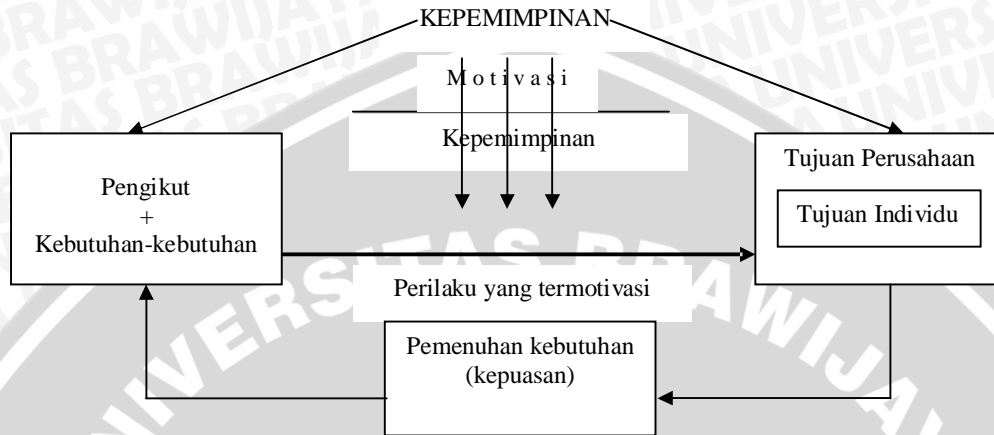
Hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi menurut Thoha (2004; h.49) jika kepemimpinan terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan pemimpin perlu untuk mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi menurut Elton Mayo dalam Amirullah dan Budiyono (2004; h.256) pentingnya pengakuan dan penghargaan terhadap kebutuhan sosial pekerja sebagai salah satu faktor produksi. Manusia sepatutnya ditempatkan pada posisi amat penting dalam usaha mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, dalam hubungan ini gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat memotivasi pekerja dengan mengakui kebutuhan sosial pekerja yang membuat mereka merasa senang, berguna dan penting di lingkungan kerjanya.

Hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi menurut Prasetyo (2006; h.20), motivasi merupakan unsur penting dalam kepemimpinan. Kegiatan memotivasi dimulai dengan memahami kebutuhan pengikut. Pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Insentif finansial maupun non finansial seringkali merupakan alat yang efektif dari pemimpin untuk

memotivasi pengikut. Berikut ini gambar hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi :

Gambar 2
Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi



Sumber : Prasetyo (2006:49)

Dari gambar 2 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang dapat mengubah perilaku pengikutnya dan mengarahkannya untuk meraih tujuan kelompok. Dalam gambar juga memberikan penjelasan tentang apa tugas pemimpin yaitu mengerti kebutuhan individu dan juga tujuan mereka dan memotivasi mereka berdasarkan usaha untuk memenuhi kebutuhan itu. (prasetyo 2006; h.49)

Dari beberapa keterangan para ahli tentang hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi, maka dapat diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi motivasi kerja bawahan, sehingga menjadi karakter gaya kepemimpinan seorang pimpinan harus bisa untuk meningkatkan motivasi setiap bawahan dengan mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari bawahan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Hal ini penting untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi maupun tujuan individu dalam organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam menyajikan dan menganalisis segala permasalahan yang ada, penggunaan metode yang sesuai dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian sangatlah diperlukan, agar diperoleh data yang dikehendaki dan sesuai dengan permasalahan penelitian.

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan melakukan klarifikasi suatu peristiwa atau suatu pengetahuan dengan memakai metode-metode penelitian sangat menentukan tingkat hasil penelitiannya. Suatu penelitian harus menggunakan metode yang sesuai dengan pokok-pokok permasalahan yang diteliti, agar memperoleh data yang dikehendaki dan relevan dengan permasalahan yang ada.

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan menggambarkan secara sistematis, aktual dan faktual mengenai fenomena yang diselidiki serta terbatas pada usaha untuk mengungkapkan suatu masalah dan keadaan secara apa adanya sehingga merupakan pengungkapan fakta-fakta dan tidak menguji hipotesa.

Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Nazir (2005, h.54) mengenai metode penelitian deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu situasi dan kondisi, suatu pemikiran. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Peneliti memakai jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, karena tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan mengetahui seberapa besar peran pemimpin dalam memberikan motivasi kerja kepada

pegawai atau bahawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka dalam melakukan segala kegiatan atau pekerjaan yang mereka lakukan. Untuk itulah, peneliti memakai jenis penelitian deskriptif karena penelitian ini berfungsi untuk menggambarkan fenomena yang diselidiki.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian sangatlah penting dan diperlukan hal ini untuk membatasi pembahasan agar sesuai dengan permasalahan dan tidak meluas ke hal-hal yang diluar permasalahan. Menurut Moleong (2000; h.4), penentuan fokus suatu penelitian memiliki dua tujuan, yaitu: pertama, penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus penentuan tempat penelitian menjadi layak. Jadi dalam hal ini, fokus akan membatasi bidang kajian. Kedua, penetapan fokus secara efektif menetapkan kriteria untuk menyaring informasi yang mengalir masuk.

Selain itu dengan adanya fokus penelitian dapat mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian sesuai dengan permasalahan penelitian. Untuk itu sesuai dengan permasalahan yang diangkat, peneliti mengambil fokus penelitian sebagai berikut :

1. Peran Pemimpin.
 - a. Pemberian arahan dan pembinaan kepada pegawai
 - b. Pengawasan serta pemberian sanksi kepada pegawai
 - c. Penilaian kerja pegawai
 - d. Pendidikan dan pelatihan
2. Motivasi Kerja.
 - a. Pemberian motivasi dalam rangka meningkatkan disiplin kerja pegawai
 - b. Pemberian motivasi dalam rangka meningkatkan tanggung jawab kerja pegawai

- c. Pemberian motivasi dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai
3. Faktor pendukung dan penghambat dalam memotivasi kerja pegawai.
 - a. Faktor pendukung:
 1. Penyediaan fasilitas kerja
 2. Keamanan di kantor
 - b. Faktor penghambat:
 1. Rendahnya penghasilan pegawai
 2. Minimnya Tingkat pendidikan pegawai
 3. Masa kerja pegawai

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti mengungkap fenomena yang akan diteliti untuk melakukan penelitian. Lokasi penelitian bertempat di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun, dengan alasan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun merupakan perusahaan daerah yang menjadi badan percontohan se-jawa timur. Pertimbangan penulis memilih lokasi penelitian di Perusahaan daerah Air Minum adalah berkaitan dengan banyaknya penghargaan yang diterima oleh Perusahaan Daerah Air Minum dalam sektor pelayanan maupun kinerja.

Situs penelitian merupakan letak sebenarnya dimana peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat, serta benar-benar diperlukan dalam penelitian. Adapun situs penelitiannya adalah pada Bagian Umum dikarenakan Bagian Umum lebih mengetahui hubungan yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan dan begitu pula sebaliknya serta mengetahui secara umum mulai dari sistem pengorganisasian yang ada di lingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun.

D. Sumber Data

Untuk memperoleh hasil yang baik tentunya harus ditunjang oleh data yang akurat sesuai dengan apa yang dikehendaki, data tersebut harus digali dari sumber- sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Menurut pendapat Lofland dalam (Moleong, 2006; h.157) mengemukakan bahwa sumber data dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Keberadaan data dapat dijadikan sebagai sumber informasi bahan kajian untuk mengetahui apa yang kita teliti.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan dua sumber data yaitu:

1. Informan

Dalam hal ini peneliti memperoleh secara langsung dari sumber asli sehubungan dengan objek yang akan diteliti. Data ini didapat dari hasil wawancara peneliti dengan pihak-pihak di dalam lingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun.

2. Dokumen

Data yang dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang luar peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sepenuhnya data asli. Data ini merupakan informasi dalam bentuk catatan-catatan resmi semisal skema dan bagan keorganisasian, peraturan-peraturan yang tertulis yakni seperti Undang-undang Peraturan Menteri, Peraturan Walikota dan peraturan-peraturan lain yang bersangkutan ataupun arsip-arsip yang relevan dengan penelitian ini.

Sedangkan jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung di lapangan atau pada saat penelitian peneliti mengambil dari orang-orang yang paling mengetahui permasalahan yang ada sesuai dengan fokus penelitian yaitu :

a. Kabag, Kasubag di Perusahaan Daerah Air Minum terutama di Bagian Umum.

b. Staf pegawai

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung di lapangan penelitian. Data itu diperoleh peneliti dari pihak kedua, ketiga dan seterusnya yang berupa dokumen, arsip, laporan, catatan dan lain-lain yang berhubungan penelitian. Yaitu; arsip, laporan, catatan PDAM Kota Madiun.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pada umumnya data-data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan teknik-teknik tertentu. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut.

1. Observasi

Adalah teknik dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti.

2. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan pembicaraan langsung dengan subjek peneliti untuk maksud tertentu. Wawancara ini menggunakan pokok-pokok pertanyaan yang digunakan sebagai acuan (interview guide). Penggunaan pedoman wawancara ini dimaksudkan agar permasalahan dan data yang ingin dicari peneliti dapat tercakup seluruhnya dan peneliti tidak terjebak permasalahan yang tidak perlu.

3. Dokumentasi

Adalah teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen atau catatan yang dibutuhkan dalam penelitian ini

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat bantu utama. Instrumen merupakan alat bantu yang digunakan dalam proses pengumpulan data yang berwujud sarana/benda. Instrumen yang digunakan yakni :

1. peneliti sendiri, yang merupakan sarana pengumpul data utama, terutama pada saat proses wawancara dan analisa data.
2. pedoman wawancara, merupakan suatu daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada informan.
3. perangkat penunjang lain yang merupakan buku catatan dan alat tulis yang digunakan untuk mencatat data yang diperoleh dilokasi penelitian.

G. Analisis Data

Menurut Nazir (2005; h.358) analisa adalah mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi serta menyingkat data sehingga mudah dibaca. Tujuan dari analisa adalah untuk mereduksi data agar dapat dikerjakan, dimanfaatkan dan dipahami sedemikian rupa sehingga berhasil menyimpulkan suatu fenomena yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian.

Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisa secara deskriptif, yaitu dengan menggambarkan, menjelaskan, meguraikan keadaan yang kemudian hasilnya akan diinterpretasikan.

Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah metode taksonomis, yaitu suatu metode menganalisa data secara lebih rinci dan mendalam dengan menetapkan batasan-batasan berupa penetapan fokus penelitian dalam upaya mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena yang menjadi sasaran penelitian

Sebagaimana diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2000; h.248), analisa data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan

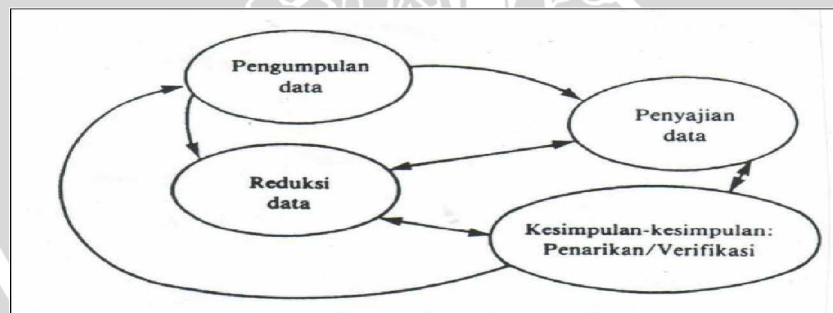
data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam tahap analisa sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman (1992; h.16) bahwa analisis model interaktif melalui tiga prosedur yaitu :

- a. Reduksi Data adalah proses pemilihan, pemusatan penelitian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari data di lapangan.
- b. Penyajian Data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan dengan adanya penarikan kesimpulan dalam pengambilan tindakan.
- c. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi Merupakan suatu kegiatan dari nonfigurasi yang untuk selama penelitian berlangsung

Gambar 3

Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif



Sumber : Matthew B. Miles dan Michael A. Hubberman, Metode Penelitian Kualitatif, UI Press, Jakarta, 1992, hal 20

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. **Gambaran Umum Perusahaan Daerah Air**

Minum Kota Madiun

a. Sejarah Singkat Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun

Air bersih Kota Madiun dibangun mulai tahun 1927 oleh Firma Sitze En Lauzdee (zaman Belanda) yang diresmikan tanggal 9 Januari 1932 oleh Murgemeester RD Stotman dengan nama Water Leiding Bedrifit Geemete Madiun. Diambil alih oleh pemerintah daerah dengan nama urusan Air Minum sebagai salah satu seksi di bawah dinas pekerja umum Kota atau DPUK yang bertanggung jawab kepada kepala DPUK. Selain mengelola kebutuhan air minum untuk masyarakat juga menangani pemadam kebakaran, pembukaan keuangan dan rekening, tergabung dalam bagian pusat pembukuan perusahaan (P3). Dengan adanya perkembangan pengelolaan maka pemadam kebakaran (PMK) dan pompa air atau penanggulangan banjir dilepas dari urusan Air Minum.

Berdasarkan SK Walikota Madya Kepala Daerah Tingkat II Madiun Nomor : 600/13.B.5 tanggal 15 September 1973, terhitung mulai tanggal 1 Oktober 1973 urusan air minum berdiri sendiri dan bertanggung jawab langsung kepada Walikota Madya. Seiring perkembangan kebutuhan masyarakat akan air bersih bagi kesehatan dan melaksanakan surat edaran Menteri Dalam Negeri tanggal 11 Juli 1974 No. Ekbang 8/2/43 tentang pembentukan atau penyesuaian Perusahaan Air Minum Daerah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum dengan peraturan daerah tingkat II Madiun Nomor 8 tahun 1977 tanggal 10 Maret 1977 dan disahkan dengan SK Gubernur kepada Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor HK/III/78 tanggal 29 Maret 1978 yang diundangkan dalam lembaran Daerah Kodya Dati II Madiun tahun 1978 seri C tanggal 29 April 1978 Nomor: 3/C.

Susunan organisasi dan tata kerja (manajemen) PDAM Kota Madiun diatur dalam peraturan-peraturan baik keputusan Walikota maupun Menteri Dalam Negeri, antara lain:

- a) Keputusan Walikota madya kepala Daerah Tingkat II Nomor 35 tahun 1994.
- b) Keputusan Walikota madya kepala Daerah Tingkat II Nomor 89 tahun 1995.
- c) Keputusan Walikota madya kepala Daerah Tingkat ii Nomor 63 tahun 1997.
- d) Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999.
- e) Keputusan Walikota Madiun Nomor 21 tahun 2002.
- f) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007.

Berdasarkan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, PDAM Kota Madiun mempunyai tujuan yang ingin dicapai dan memberikan arah kegiatan perusahaan dengan jelas. Adapun tujuan dari PDAM Kota Madiun meliputi:

a. Tujuan Jangka Pendek

Menjadikan PDAM Kota Madiun yang sehat mandiri dan mampu menggerakkan perekonomian daerah.

b. Tujuan Jangka Panjang

1. Membantu pemerintah daerah menyelenggarakan fungsi pelayanan startegisnya di sector air bersih kepada masyarakat secara mandiri.
2. Membantu pemerintah daerah memacu pertumbuhan perekonomian daerah sebagai salah satu alat bantu peningkatan sumber pendapatan asli daerah (PAD).
3. Meningkatkan profesionalisme pengelola dan badan pengawas serta karyawan PDAM Kota Madiun.

b. Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi suatu perusahaan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan karena dapat menunjang perkembangan usaha. PDAM Kota Madiun memiliki 2 lokasi dalam menjalankan aktivitasnya, yaitu:

a. Tempat Kedudukan

Adalah tempat perusahaan menjalankan administrasinya. Lokasi ini terletak di jalan Sulawsi No. 18 Madiun.

- a. Letaknya strategis karena terletak di tengah kota sehingga memidahkan para pelanggan untuk mencapainya.
- b. Dekat dengan kantor pemerintahan dan Bank sehingga memudahkan untuk menjalankan aktivitasnya.

b. Tempat Kediaman

Adalah tempat perusahaan menjalankan aktivitas tekniknya. Lokasi ini terletak di jalan Manggis. Adapun pemilihan lokasi ini karena tempat tersebut menghasilkan kapasitas air yang lebih banyak karena daerah tanah tersebut didalamnya merupakan sungai yang terbesar.

c. Bentuk Badan Hukum

Bentuk badan hokum PDAM Kota Madiun adalah Perusahaan Daerah (PD) Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun berdiri pada tanggal 10 Maret 1977 berdasar pada Perda (Peraturan Daerah) Kodya Dati II Madiun Nomor : 8 Tahun 1977 dan diundangkan dalam lembaran daerah Kota Dati II Madiun Tahun 1978 seri C pada tanggal 2 April 1978 Nomor : 3/C.

d. Pemilik Perusahaan

PDAM bergerak melayani kebutuhan masyarakat yang sangat vital yaitu penyediaan air bersih, maka pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah. Oleh karena itu pemilik PDAM kota Madiun adalah Pemerintah, dalam hal ini Pemerintah Daerah Kota Madiun.

e. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

a) Struktur Organisasi

Organisasi merupakan factor yang sangat penting bagi perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan. Agar tujuan yang direncanakan tercapai, diperlukan kerjasama yang terkoordinir dari sub-sub bagian atau bagian-bagian yang terlibat didalamnya.

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun berdasarkan Keputusan Walikota Madiun Nomor 21 Tahun 2002 tentang susunan organisasi dan tata kerja yang merupakan struktur organisasi yang berbentuk lini atau garis.

Bentuk organisasi garis menggambarkan perintah atau wewenang pemimpin tertinggi mengalir melalui garis lurus kepada pejabat menurut tata jenjang organisasi, sedangkan karyawan yang berada dalam sub-sub bagian akan menerima tugas dan petunjuk langsung serta bertanggung jawab pada bagian masing-masing. Adapun struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun seperti terlampir pada lampiran I.

b) Uraian Tugas

Sesuai dengan struktur organisasi yang ada di dalam Perusahaan Daerah Air Minum yang terdiri dari bagian dan sub-bagian yang memiliki tugas masing-masing. Adapun tugas bagian-bagian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Jabatan : Direktur Utama

Bertanggung jawab kepada : Walikota Madiun

Membawahi : a. Direktur Bidang Umum

b. Direktur Bidang Teknik

Uraian Tugas:

- a) Merencanakan kegiatan perusahaan untuk jangka panjang, mengawasi dan mengkoordinir kegiatan dalam bidang teknik termasuk pengelolaan keuangan, administrasi untuk mencapai tujuan pada PDAM Kota Madiun.

- b) Secara berkala meninjau kembali atau mengevaluasi dan menilai berbagai fungsi dari PDAM, sebagaimana dijalankan pada bidang teknik, keuangan dan administrasi telah dilakukan sebagaimana diharapkan.
- c) Memberi laporan tahunan, megajukan rencana anggaran belanja tahunan dan rencana khusus kepada Walikota Madiun.

2. Jabatan : Direktur Bidang Umum
 Bertanggung jawab kepada : Direktur Utama
 Membawahi : a. Bagian Keuangan
 b. Bagian Langganan
 c. Bagian Umum

Uraian Tugas:

- a) Mengkoordinasikan dan mengendalikan dibidang administrasi, keuangan, kepegawaian, kesekretariatan dan perlengkapan.
- b) Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
- c) Melaksanakan tugas penyusunan anggaran belanja dan pendapatan perusahaan sesuaimdengan petunjuk pimpinan dan peraturan yang ada.

3. Jabatan : Direktur Bidang Teknik
 Bertanggung jawab kepada : Direktur Utama
 Membawahi : a. Kabag Produksi
 b. Kabag Distribusi
 c. Kabag Perencanaan
 d. Kabag Peralatan



Uraian Tugas:

- a) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang perencanaan teknik, produksi dan peralatan listrik.
- b) Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengujian peralatan teknik dan bahan kimia, sumber mata air dan air tanah.
- c) Menyiapkan kontrak dengan pemborong, pegawai pelaksanaannya dan mengadakan pemeriksaan di lapangan.
- d) Memelihara hubungan dengan kalangan industry dan pembayaran serta perusahaan swasta.

f. Personalia**1. Jumlah Tenaga Kerja**

Jumlah tenaga kerja yang ada pada PDAM Kota Madiun seluruhnya ada 157 orang. Adapun klsasifikasinya sebagai berikut :

Direksi

: 3 orang

Bidang Umum

- Bagian Umum : 18 orang
- Bagian Keuangan : 34 orang
- Bagian langganan : 29 orang

Bidang Teknik

- Bagian Perencanaan Teknik : 8 orang
- Bagian Produksi : 30 orang
- Bagian Dsitribusi : 29 orang

Satuan Pengawas Intern (SPI) : 3 orang

Penelitian dan Pengembangan : 3 orang

2. Tingkat Pendidikan

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun memiliki pegawai dari berbagai tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan tersebut meliputi dari SD, SMP, SMA, D3, S1 dan S2. Hal tersebut dapat kita lihat di tabel di bawah ini:

Tabel 1

Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	BAGIAN	JENIS KELAMIN		TINGKAT PENDIDIKAN							
		L	P	SD	SLTA	SMU	SMK	D3	S1	S2	JUMLAH
1	DIREKSI	2	1						1	2	3
2	DISTRIBUSI	27	2	1	8	9	9		2		29
3	PRODUKSI	28	2	2	2	13	9	1	3		30
4	UMUM	14	4			11	3		4		18
5	PERENCANAAN	7	1			2	1	1	4		8
6	LANGGANAN	25	4	1	5	14	7		2		29
7	KEUANGAN	15	19		1	22	4		7		34
8	LITBANG	2	1				1		2		3
9	SPI	3	0				2		1		3
	JUMLAH			4	16	71	36	2	26	2	157

Sumber : Keputusan Walikota No. 21 tahun 2002

Berdasarkan tabel di atas dapat kita lihat bahwa untuk pegawai yang memiliki pendidikan tertinggi adalah S2 dan yang paling terendah adalah Sekolah Dasar (SD). Paling banyak pegawai yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum hanya memiliki pendidikan sampai SLTA/ SMA dengan jumlah 71 orang. Dari daftar tabel kita lihat bahwa sebagian jumlah pegawai yang paling banyak terletak di bagian keuangan dan yang paling sedikit ada di Direksi, SPI dan Litbang.

3. Jam Kerja dan Hari Kerja Pegawai

Peraturan waktu dan hari kerja yang ditentukan oleh perusahaan adalah :

Hari Senin s/d Kamis : Jam 07.00 – 14.00 WIB

Hari Jum'at : Jam 05.00 – selesai (senam pagi)

Jam 08.00 – 11.00

Hari Sabtu : Jam 07.00 – 12.30

4. Upah dan Penggajian

Adapun system penggajian dan pengupahan yang dilakukan oleh PDAM Kota Madiun adalah :

– Gaji

Gaji Pokok + Tunjangan Keluarga + Tunjangan Pelaksanaan +
Tunjangan Makan dan Transport + Tunjangan Jabatan

– Upah

Upah ini diberikan apabila para pegawai lembur maka yang abennya
uang lembur ditentukan perjam.

5. Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Jaminan sosial yang diberikan oleh PDAM Kota Madiun terhadap pegawainya
antara lain :

– Askes : Asuransi Kesehatan

– JKM : Jaminan Kematian

– JHT : Jaminan Hari Tua

– JKK : Jaminan Kecelakaan Kerja

– Astek : Asuransi Tenaga Kerja

2. Penyajian Data Fokus

a. Peran Pemimpin

1. Pemberian Arahan dan Pembinaan Kepada Pegawai

Untuk melaksanakan tugas yang telah ada maka seorang pemimpin tidak diam saja dalam memberikan pengarahan dan pembinaan kepada bawahannya dalam tugas sehari-hari. Dalam melaksanakan tugasnya pegawai tidaklah langsung saja mengerjakan tetapi haruslah mengetahui sesuai masing-masing tugas pokok dan fungsi dari seksi itu sendiri. Dengan demikian maka untuk memudahkan seorang pemimpin harus memberikan pengarahan dan pembinaan agar tidak ada bawahan yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya.

Bahwa dalam kenyataannya pemimpin disini harus memperhatikan dan merasa mempunyai wewenang untuk dapat menciptakan kondisi yang bergairah dalam bekerja, maka sudah sewajarnya pengarahan dan pembinaan misalnya memberikan petunjuk, keterangan ini di berikan kepada bawahan. Jadi pada intinya sebuah organisasi pemerintah dituntut supaya dalam memberikan pelayanan masyarakat dengan baik sehingga tercapai tujuan yang diharapkan

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Bapak Drs.Bambang Irianto di ruang kerjanya pada wawanca tanggal 29 Juli 2009 pukul 10.00 WIB. Beliau mengatakan bahwa :

“Pemimpin dalam hal ini adalah Bapak DIRUT selalu memperhatikan karyawannya dengan baik. beliau selalu memberikan pengarahan yang yang bermanfaat bagi kita dalam hal pekerjaan.”

Dari wawancara di atas dapat diketahui bahwa pengarahan yang dilakukan oleh DIRUT memang perlu guna tercapainya tujuan bersama. Sikap DIRUT yang mempunyai tanggung jawab dan ketegasan dalam memberikan rasa tenang dan nyaman dan tidak ragu-ragu dalam melaksanakan tugasnya.

Selanjutnya, Pak Siswanto, SE di ruang kerjanya pada tanggal 29 Juli 2009 mengatakan bahwa :

“Pengarahan dilakukan dalam bentuk rapat, dimana dalam rapat tersebut dilakukan setiap 3 bulan sekali untuk membahas sejauh mana perkembangan PDAM dan mendengarkan usulan dari masing-masing anggota rapat yang berguna bagi perkembangan PDAM. Dan di setiap Bagian mulai dari juga ada rapat untuk mengevaluasi setiap kegiatan/pekerjaan yang telah dilakukan, serta untuk memberikan pengarahan kepada bawahan atau staf. Selain rapat dalam hal pengarahan juga sering dilakukan setiap satu kali dalam seminggu untuk mendengarkan arahan dari DIRUT tetapi rapat tersebut tidak terjadwal karena setiap hari jum’at tersebut sering diadakan oleh raga pagi”

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pengarahan serta pembinaan perlu dilaksanakan pemimpin dalam hal ini pengarahan itu terutama mengenai pekerjaan yang rutin serta tugas yang dilaksanakan agar tidak terjadi penyimpangan atas peraturan yang telah ada. Sehingga arahan serta pembinaan itu memang diberikan pada para bawahan guna termotivasi kerja lebih baik. Dengan adanya beban kerja yang banyak maka seorang pegawai diharuskan memberikan keterangan pekerjaan kepada pemimpin yang belum di mengerti, sehingga pekerjaan mereka dapat terselesaikan sesuai dengan prosedur kerja yang ada.

2. Pengawasan Serta Pemberian Sanksi Kepada Bawahan

Pengawasan merupakan salah satu peranan pemimpin yang berguna untuk melihat suatu keadaan para bawahannya supaya tidak menyimpang dari peraturan yang ada. Pemberian pengawasan dan sanksi yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas memang harus dilakukan dengan tujuan mendisiplinkan mereka dalam bekerja, tetapi pengawasan dan sanksi sebagai faktor motivasi seorang pegawai disini dimasukkan sebagai adanya pengawasan yang tidak terlalu ketat justru akan berakibat kurang baik. Dalam organisasi pemerintah maupun swasta pengawasan memang mempunyai arti yang sangat penting.

Pengawasan yang dilakukan pegawai ini biasanya pada waktu masuk dan pulang kantor, serta apel pagi dan sore selain itu juga pelaksanaan pekerjaan tiap

hari. Selain itu juga mengenai sanksi yang diberikan pemimpin itu ada tingkat sanksi hukum, merupakan sifat manusia yang tidak disiplin, tetapi secara umum sudah menaati peraturan dengan baik.

Selanjutnya diungkapkan oleh Bapak Siswanto, SE di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009. Beliau mengatakan bahwa:

“Pengawasan yang dilakukan oleh DIRUT dilakukan secara tidak langsung melainkan melalui tiap-tiap Bagian, para staf pegawai diawasi oleh masing-masing Kasubag dan Kasubag itu sendiri diawasi oleh Kabag dan pada akhirnya Kabag sendiri diawasi oleh Direksi. Akan tetapi Direksi selalu mengecek apakah data yang diserahkan oleh Kabag sesuai atau tidak dengan kejadian dilapangan. Di PDAM itu sendiri memiliki pengawas sendiri disebut SPI (Satuan Pengawas Intern). Dimana satuan ini bertugas untuk mengawasi segala sesuatu yang ada di dalam PDAM, kemudian dilaporkan kepada DIRUT.”

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pemimpin tidak hanya memberikan pengawasan secara langsung saja melainkan juga memberikan contoh suritauladan dalam setiap sikap sehari-hari yang mana pemimpin yang mempunyai tanggungjawab atas semua pekerjaan terhadap anak buahnya, dengan perilaku yang disiplin maka ia bisa membawa semangat kerja bagi pegawai. Bapak DIRUT dalam hal ini memang mempunyai peran penting dalam memberikan pengawasan walaupun secara tidak langsung memantau tetapi Beliau selalu memperhatikan bawahannya.

Selain itu para pegawai diwajibkan untuk meminta izin apabila ada suatu kepentingan pada jam kerja itu merupakan cermin kedisiplinan seorang pegawai. Tetapi pengawasan itu agar pemimpin mengetahui para bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan apakah ia bersungguh atau malas-malasan dalam melaksanakan tugas itu semua tidak lepas dari pengawasan pemimpin.

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Siswanto, Ibu Wiyati di ruang kerjanya pada tanggal 29 Juli 2009 mengatakan juga bahwa:

“Dalam menjatuhkan sanksi Pak DIRUT selalu tegas, karena Beliau selalu beruaha untuk menjaga baik nama Perusahaan dan meningkatkan mutu pelayanan. Sanksi yang diberikan tergantung tingkat pelanggaran yang

dilakukan oleh pegawai. Bagi mere yang mencemarkan nama baik perusahaan, misalnya: salh satu pegawai ketahuan minum minuman keras yang akan mengakibatkan buruknya citra pegawai dimata masyarakat maka akan mendapat penundaan pangkat secara berkala. Sedangkan bagi pegawai yang absen kerja dengan tanpa alasan/ keterangan selama 1 tahun sebanyak 12 kali akan mendapata sanksi Tunjangan Kompensasi Kerja (TKK). Dan apabila ada salh satu pegawai yang tidak mengikuti apel tidak akan mendapat kompensai karena setiap hari pegawai akan mendapat kompensasi apabila masuk kerja dan melakukan apel.”

Dari hasil wawancara di atas dapat kita lihat bahwa pemimpin selalu bertindak tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai. Karena Beliau berkeinginan untuk menciptakan suasana kerja yang disiplin dan penuh tanggung jawab kerja. Yang bertujuan untuk menjaga nama baik Perusahaan dan peningkatan mutu pelayanan bagi masyarakat.

Pemimpin itu merupakan salah satu ujung tombak bagi pegawai artinya bahwa dalam melaksanakan tugas itu pemimpin harus melaksnakan pengawasan terhadap pegawai secara ketat selain itu harus disertai sanksi yang ada bagi yang melanggar peraturan, agar nantinya pegawai ini berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan dan semua ini adalah suatu bagian dari fungsi manajemen organisasi.

3. Pemberian Penghargaan Kepada Pegawai

Penghargaan merupakan salah satu tanda jasa yang diberikan kepada seseorang atas penemuan mereka yang berguna bagi masyarakata banyak. Selain itu juga satu upaya pemimpin untuk memotivasi pegawai agar giat dan semangat dalam bekerja yaitu dengan memberikan penghargaan kepada pegawai terutama mereka yang telah menjalankan prestasi dalam melksanakan pekerjaannya. Penghargaan yang diberikan itu bisa berupa pujian, dorongan moril. Dengan demikian pegawai akan termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang baik. Di suatu organisasi pemerintahan terkadang penghargaan itu merupakan suatu hala yang wajar apabila pekerjaan itu terselesaikan dengan baik maka orang tersebut mempunyai rasa yang bangga atas pekerjaann yang telah dikerjakan. Apabila penghargaan yang diberikan kurangnya perhatian dari pimpinan. Hal ini merupakan hal yang sangat disayangkan dengan kurangnya pemberian penghargaan atas kerja mereka tiap hari, tetapi penghargaan semacam ini dapat

merangsang percaya diri pegawai terhadap pekerjaan, bahwa para pegawai memang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Selanjutnya diungkapkan oleh Bapak Siswanto, SE di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009, mengatakan bahwa :

“Penghargaan yang diberikan oleh pimpinan dalam hal ini adalah DIRUT adalah berupa pujian baik secara langsung maupun tidak langsung. Langsung dalam hal ini adalah bertatap muka langsung dengan bawahannya, dan secara tidak langsung adalah melalui surat pemberitahuan.”

Hampir serupa yang diungkapkan oleh Bapak Siswanto, Bapak Sudarmadji di ruang kerjanya pada tanggal 29 Juli 2009 mengungkapkan juga bahwa :

“Disamping pujian ada juga penghargaan berupa kenaikan satu kali gaji bagi mereka yang telah mengabdikan minimal 15 tahun dan promosi jabatan bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang baik”

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa penghargaan itu merupakan salah satu hadiah yang diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugasnya dengan baik begitu pula disertai dengan adanya kesetiaan, kejujuran, serta disiplin kepada Perusahaan artinya mereka memang betul-betul mempunyai rasa tanggung jawab kepada tugasnya. Penghargaan itu tidak harus mempunyai nilai yang mahal tetapi juga merupakan tanda jasa mereka yang melaksanakan pekerjaan dengan baik, seperti ucapan terima kasih serta semangat kerja dari pimpinan itu adalah salah satu bentuk penghargaan juga.

Dalam kenyataannya dapat diketahui pimpinan salah satu dari bagian dari seluruh organisasi masyarakat, pemimpin disini sudah memerikan sebuah penghargaan kepada bawahannya ini di maksudkan supaya mereka mengembangkan potensi mereka miliki. Dengan adanya sumber daya manusia yang terampil maka diharapkan bawahan bisa kreatif serta cakap dalam melaksanakan tugasnya.

4. Penilaian Kerja Pegawai

Salah satunya dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan harus adanya penilaian pekerjaan pegawai bahwa dengan adanya penilainya yang diharapkan pegawai di kantor PDAM dapat menciptakan hasil kerja yang baik, karena organisasi pemerintahan merupakan salah satu cermin masyarakat yang bisa dijadikan contoh baik dari segi kesopanan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penilaian kerja ini sangat penting dilakukan dalam upaya pemimpin mengetahui bawahannya melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya masing-masing

Selanjutnya, diungkapkan oleh Bapak Siswanto, SE di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009, mengatakan bahwa :

“Secara umum setiap pegawai yang ada di PDAM mengetahui bahwa mereka dinilai, sehingga ini membuat para pegawai senantiasa untuk bekerja dengan disiplin yang tinggi karena setiap penilaian ada acuan didasarkan pada Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) ini pada tiap tahun sekali. Adapun penilaian ini menyangkut kesetiaan, kedisiplinan, perilaku pegawai dan sebagainya.”

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pegawai PDAM semua akan dinilai oleh pemimpin, yang mana penilaian akan melalui Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) dengan maksud untuk melihat adanya sikap serta kedisiplinan pegawai. Dan ini juga salah satu upaya pemimpin bisa mengetahui dengan jelas baik sikap dan tingkah laku para pegawai yang rajin dan yang malas.

Selanjutnya, diungkapkan oleh Bapak Hatta selaku staf pegawai di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009 mengatakan bahwa :

“Penilaian itu menurut saya adanya suatu kecakapan, disiplin, kejujuran dalam bekerja selain itu kreatif juga sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu setiap pegawai yang mendapat penilaian seandainya mendapat promosi jabatan yang lebih tinggi dimana dengan adanya promosi tersebut akan merangsang pegawai untuk bekerja dengan lebih giat. Karena ini kaitannya dengan mereka yang mempunyai kemampuan yang lebih dibandingkan dengan pegawai yang lainnya. Apabilan ada sumber daya manusia yang handal sebiknya dimanfaatkan sebaik mungkin dengan harapan dapat meningkatkan pelayanan bagi masyarakat.”

Dari pernyataan di atas dapat diketahui dimana sumber daya manusia yang baik itu merupakan salah satu faktor keberhasilan sebuah organisasi. Potensi yang sebaiknya juga dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Selain itu juga pengajuan kenaikan jabatan harus dilakukan karena dengan adanya pegawai yang mempunyai nilai baik nanti akan diberikan kedudukan yang lebih tinggi.

Pemimpin selalu memberikan penilaian terhadap bawahannya. Meskipun dalam pelaksanaannya dilakukan pada setiap hari tetapi hal ini menyangkut masalah kedisiplinan serta tanggung jawab bagi pegawai. Selain itu juga dalam kenyataannya penilaian yang dilakukan merupakan salah satu peran pemimpin.

5. Pemberian Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu program yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya meningkatkan ketrampilan kerja pegawai adalah pemberian kesempatan melalui pendidikan dan pelatihan karena melalui program tersebut pegawai diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dalam pelaksanaan tugas, melalui pendidikan dan pelatihan maka profesionalisme pegawai akan semakin meningkat, perlunya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai ini disebabkan karena semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan masyarakat dalam mutu pelayanan yang baik. Oleh karena itu diperlukan pegawai-pegawai yang cakap, terampil, dan profesional di bidang kerjanya dan disiplin. Tuntutan dan harapan ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Selanjutnya, diungkapkan oleh Bapak Siswanto, SE di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009, mengatakan bahwa :

“Bagi mereka yang mempunyai kinerja yang baik berdasarkan DP3 maka yang bersangkutan akan mempunyai kesempatan untuk memperoleh kesempatan untuk sekolah lagi atau mendapat pendidikan untuk mendapat pengetahuan yang lebih baik guna untuk menempati posisi tertentu.”

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Siswanto, SE. Bapak Sudarmadji di ruang kerjanya pada tanggal 29 Juli 2009 mengatakan bahwa :

“Perusahaan Daerah Air Minum sering mengirimkan orang untuk mengikuti berbagai seminar yang bersangkutan dengan proses peningkatan kinerja pegawai serta pelayanan yang langsung kepada masyarakat. Seminar tersebut antara lain seminar pajak, ”

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa seorang pemimpin mengharapkan pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai. Tetapi pada kenyataannya hanya sebagian kecil yang dapat mengikuti. Hal ini perlu disadari bahwa demi peningkatan sumber daya manusia hendaknya PDAM harus betul-betul diperhatikan karena ini juga menyangkut masalah keprofesionalan para bawahan baik dalam bersikap maupun memeberikan pelayanan kepada masyarakat. Potensi yang baik seharusnya ditempatkan pada posisi yang lebih bagus agar pelaksanaan tugas itu dapat terselesaikan dan membuahkan hasil yang baik.

b. Motivasi Kerja

1. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai

Disiplin kerja adalah melakukan apa yang sudah di setuju bersama antara pemimpin dengan para pekerja baik persetujuan tertulis, lisan, mapun berupa pertauran-peraturan atau kebiasaan. Displin yang baik diwujudkan apabila dalam suatu organisasi terdapat suatu peraturan yang mengikat singkat, jelas menyebabkan sanksi peraturan tersebut diketahui secara jelas oleh seluruh pegawai.

Selain itu juga disiplin adalah ketaatan atau kepatuhan seseorang terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku, dimana sikap atau keteraturan dalam organisasi. Dalam suatu organisasi, disiplin kerja sangat diperlukan agar segala peraturan, ketentuan, serta prosedur kerja dapat ditaati dan dilaksanakan dengan baik sehingga dalam organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar yang akhirnya dapat dicapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya, diungkapkan oleh Bapak Siswanto, SE di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009, mentakan bahwa :

“Kedisiplinan yang terkait dengan tugas masing-masing pekerjaan, yang mana Pimpinan selalu memberikan arahan terhadap tugas yang baru dan kurang dimengerti oleh pegawai.

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Siswanto, Bapak Sudarmadji diruang kerjanya pada tanggal 29 Juli 2009 juga mengungkapkan bahwa :

“Selain itu pimpinan tidak terlepas atas pelaksanaan pengontrolan masuk kerja dan kegiatan yang ada di kantor, sehingga apabila seorang pegawai yang tidak masuk kantor karena sakit lebih dari dua hari harus disertai dengan Surat dari Dokter, dan apabila para pegawai ada dikantor diwajibkan untuk mengenakan seragam dinas yang telah ditetapkan. Selain itu para pegawai wajib untuk berpakaian rapi karena menjadikan keadaan nyaman dan tenang.”

Dari hasil wawancara dia atas pemimpin tidak hanya memberikan pengarahan terhadap tugas yang dibebankan kepada pegawai terlebih lagi apabila pegawai tersebut mengalami kendala dalam mengerjakannya. Selain itu juga dapat diketahui bahwa seorang bawahan harus mempunyai rasa tanggung jawab penuh atas pekerjaannya dan kepribadian mereka pada waktu dinas karena mereka menjadi contoh dalam bersikap dimasyarakat sekitarnya.

Begitu juga yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Bambang Irianto yang ada diruang kerjanya pada tanggal 29 Juli 2009 mengatakana bahwa :

“Beliau dalam hal ini adalah Bapak DIRUT selalu mengecek langsung absensi dan buku kendali pegawai setiap hari, sehingga beliau mengetahui segala ketertiban yang terjadi di dalam PDAM.”

Dan selain itu bagi pegawai yang keluar dengan kepentingan lain maka harus mengisi buku ijin yang telah tersedia, oleh sebab itu kedisiplinan harus benar-benar kita laksanakan denga baik, agar tidak terjadi pelanggaran yang berakibat kurang baik dimata masyarakat. DIRUT PDAM Kota Madiun saya anggap sudah bekerja dengan baik karena dengan pelaksanaan kedisiplinan beliau selalu menekankan kepada bawahannya untuk selalu menjaga ketertiban di lingkungan kerja PDAM Kota Madiun.

Kedisiplinan memang harus timbul dari dalam diri pegawai sendiri, begitu juga para pegawai dituntut adanya kemandirian dalam melaksanakan tugas mereka. Pimpinan juga sangat memperhatikan para bawahannya baik dalam disiplin waktu maupun disiplin dalam melaksanakan tugas para pegawainya dan mereka menjdi cermin oleh pegawai baik dalam bersikap maupun memberikan contoh. Tetapi

dalam kenyataannya masih adanya kelemahan bagi pemimpin dalam menaati peraturan setiap hari dengan adanya toleransi, maka seorang pegawai dengan seandainya tanpa memberikan keterangan terlebih dahulu.

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa dalam kenyataannya pemimpin selalu memberikan semangat kerja dalam kedisiplinan waktu artinya bahwa pegawai tersebut dianggap disiplin apabila mereka menaati peraturan yang berlaku dan kedisiplinan melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik. Bahwa selama ini memang terdapat kedisiplinan yang bagus di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum.

2. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Tanggung Jawab Kerja Pegawai

Tingkat tanggung jawab pegawai yang tinggi sangatlah diperlukan dan dibutuhkan sekali dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan pegawai di dalam suatu organisasi. Hal ini tersebut akan dapat memberikan kelancaran berjalannya suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seorang pegawai yang mempunyai atau memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja sudah pasti akan terlihat pada dalam tingkat tanggungjawab kerjanya yang tinggi disuatu organisasi tersebut.

Suatu organisasi swasta maupun pemerintah akan sangat mengharapkan sekali mempunyai serta memiliki tingkat tanggung jawab seluruh anggota atau pegawai yang tinggi dalam melaksanakan kerja. Dalam penilaian tanggung jawab kerja pegawai yang tinggi dalam melaksanakan kerja. Dalam penilaian dan tanggung jawab kerja pegawai yang dilaksanakan pemimpin mempunyai beberapa rincian atau kriteria yang dinilai anatara lain :

1. Ketepatan dalam penyelesaian tugas.
2. Kesiapan di tempat kerja dalam kantor.
3. Tingkat keberanian menanggung resiko atau kesalahan.
4. Tingkat dalam menyimpan dan memelihara barang-barang kantor.

Dari penilaian yang dilakukan oleh pemimpin dengan berdasarkan atas criteria penilaian yang dilakukan seperti telah dimasukkan dalam Daftar Penilaian

Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) masing-masing pegawai yang diberikan tiap tahun sekali.

Selanjutnya, diungkapkan oleh Bapak Siswanto,SE di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009 mengatakan bahwa :

“Setiap pegawai mengetahui akan tanggung jawab tugas yang telah mereka lakukan, jadi setiap ada kesalahan yang berhubungan dengan tugas yang mereka kerjakan maka mereka akan siap menanggung segala resiko dari kesalahan yang dilakukan”

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai selalu menanggung resiko apa yang telah mereka lakukan. Dengan demikian tugas yang selama ini mereka kerjakan harus benar-benar baik dan member dorongan agar pegawai untuk bekerja dengan baik.

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Siswanto,SE. Bapak Mariyanto selaku staf pegawai pada tanggal 29 Juli 2009 mengatakan bahwa:

“Selain itu para pegawai akan menjadi lebih berhati-hati dalam mengerjakan tugasnya karena mereka tahu kan kosekuensinya apabila mereka melakukan kesalahan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan.”

Dari wawancara diatas yang diperoleh tersebut diatas hendaknya dengan kondisi yang seperti ini perlu untuk dipertahankan dan semangat penting untuk lebih ditingkatkan sebagaimana sudah menjadi tugas pemimpin dalam memotivasi kerja pegawai akan terwujud tingkat kualitas sumber daya manusia seperti yang diharapkan.

3. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai

Prestasi seorang pegawai dapat diukur dengan standart yang ditentukan oleh instansi itu sendiri di mana masing-masing instansi memiliki ukuran yang berbeda-beda adanya penilaian kerja terhadap prestasi kerja pegawai ini bertujuan agar setiapa pengawasan dapat menghasilkan kerja yang baik sehingga dapat menghasilkan presatasi kerja, disamping itu penilaian presatssi kerja juga dapat mengembangkan sumber daya manusia. Untuk itu penilaian prestasi kerja tidak terlepas dari peran pemimpin. Selain juga masalah prestasi kerja sangat

diharapkan baik oleh pemimpin maupun bawahan terutama dalam pengembangan karier, oleh karena itu prestasi kerja setiap pegawai perlu diberikan perhatian disamping kebutuhan lainnya. Prestasi yang dimaksud disini bagi para pegawai yang mempunyai kriteria dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik, loyalitas, serta, kreatifitas bahwa semua merupakan dari pemberian prestasi kerja.

Selanjutnya penjelasan dengan Bapak Siswanto, SE di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009, mengatakan bahwa :

“Bagi mereka yang berprestasi baik perorangan maupun kelompok selalu mendapat pujian atau penghargaan dari Bapak DIRUT. Perorangan akan mendapat promosi pangkat yang sangat menggiurkan antara lain pangkat pilihan dan pangkat istimewa. Yang dimaksud dengan pangkat pilihan ialah apabila seorang pegawai mendapat promosi akan tetapi yang bersangkutan belum mencapai tingkat pangkat golongan yang ditentukan, sedangkan pangkat istimewa ialah apabila seorang pegawai memberikan ide atau pilihan yang luar biasa untuk perkembangan PDAM kedepan dan ide tersebut harus bisa dijalankan atau dilaksanakan.

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Siswanto, Bapak Hatta di ruang kerjanya pada tanggal 29 Juli 2009 mengungkapkan bahwa:

“Dan untuk penghargaan bagi kelompok adalah apabila ada kelompok dari PDAM yang memenangkan lomba tertentu akan mendapat piagam dan uang kompensasi.”

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa seorang pemimpin akan memberikan prestasi kerja kepada bawahannya baik dalam kelompok maupun perorangan. Selam ini memang dalam kenyataanya prestasi itu penting untuk memberikan sebuah hasil kerja bawahan agar nantinya menjadi lebih giat dan semangat dalam melaksanakan tugas. Sesuai dengan kondisi yang demikian maka hal ini sudah dikatakan baik karena dalam pelaksanaan dan kewajiban seseorang pemimpin dalam memberikan sebuah prestasi.

c. Faktor Pendukung dan Penghambat Motivasi Kerja Pemimpin.

1. Faktor Pendukung

Untuk lancarnya pelaksanaan tugas kantor Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun, maka seharusnya di lengkapi dengan beberapa fasilitas kantor. Menegenai hal ini usaha yang dilakukan Pimpinan dalam penyediaan failitas kerja

yaitu mengadakan usulan kepada pemerintah Kota. Usulan tersebut haruslah sesuai dengan kebutuhan kantor yang diperlukan, disamping juga menyediakan perbaikan terhadap fasilitas, juga keadaan barang yang kurang baik atau sudah rusak.

Untuk mengetahui kondisi fasilitas kerja kantor baik yang mneyangkut jenis, kondisi secara jelas dapat dilihat pada table 4 yaitu disebutkan keadaan barang yang kurang baik maupun yang masing baik. dengan jumlah fasilitas yang tersedia jika dibandingkan dengan beban pekerjaan yang harus ditanggung/ dikerjakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum relative kurang terlihat dari beberapa fasilitas yang ada dalam keadaan kurang baik.

Selanjutnya penjelasan dengan Bapak Sudarmadji di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009 dikemukakan bahwa:

“Mengenai motivasi Beliau selalu memebrikan semanagat kerja agar bawahannya selalu bekerja dengan baik, tetapi dal hal ini mestinya harus ditunjang dengan beberapa sarana dan prasarana yang ada di kantor. Mesikpun bagi saya sarana yang perlu dibutuhkan oleh kantor maka akan minta untuk dilengkapi, misalnya kantor ini baru direhabilitasi serta penambahan alat komputer yang dapat membantu lancarnya dalam pekerjaan. Dalam menunjang lancarnya pemberian layanan kepada masyarakat tidak lepas dari dukungan saranan dan prasarana di kantor. Penyediaan saranan kantor memerlukan pertimbangan yang cukup serius yaitu menegani fungsi yang sesuai dengan pekerjaan serta mengatur susunan meja, kursi, lemari dan peralatan lainnya perlu dipertimbangkan dalam lokasi jendela-jendela guna memanfaatkan sebesar-besarnya cahaya matahari. Pengaturan dan penempatan bagian-bagian haruslah diatur sedemikian rupa agar penyelenggaraan administrasi kantor dapat berjalan dengan lancar serta terciptanya kenyamanan dalam bekerja yang menunjang terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja”.

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Sudarmadji, Bapak Drs. Bambang irianto di ruang kerjanya pada tanggal 29 Juli 2009 mengatakan bahwa :

“Selain faktor sarana dan prasarana faktor keamanan juga perlu diperhatikan, karena apabila suasana kerja yang kurang nyaman akan menimbulkan keresahan bagi para pegawai. Sehingga tidak betah kerja untuk lama-lama di kantor yang mengakibatkan kurang maksimalnya kerja para pegawai. Contohnya; daerah rawan pencurian, jalan yang dari maupun ke kantor sangat rawan kejahatan”

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa pimpinan selalu memeberikan motivasi kepada pegawai dalam bekerja, faktor penunjang yang harus dilengkapi yaitu kebutuhan kantor supaya pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan bisa lebih baik. tetapi dari hasil pengamatan dan wawancara yang saya ternyata masih ada beberapa fasilitas yang ada di Kantor Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun masing kurang, sehingga perlu perhatian dari pimpinan untuk menambah fasilitas yang kiranya dirasa sangat penting. Selain itu perlu adanya penjaminan keamanan dalam bekerja akan menciptakan suasana yang nyaman sehingga para pegawai dapat mecapai tingkat maksimal dalam bekerja . semua ini dalam upaya proses pemberian pelayanan administrasi kepada masyarakat dan motivasi kerja pegawai.

2. Faktor Penghambat

Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya seorang pegawai tentunya tidak akan mengharapkan penghambat dalam proses menjalankan pekerjaannya misalnya dalam penerimaan gaji atas jerih payah mereka selama bekerja untuk keperluan kebutuhan hidupnya. Demi memenuhi kebutuhan mereka menganggap gaji yang diterima hanya pas-pasan untuk membeli kebutuhan. Hal ini akan menimbulkan seorang pegawai mencari kerja sampingan guna menambah penghasilan itu semua diakibatkan keadaan ekonomi dengan harag kebutuhan yang semakin hari semakin naik.

Selain itu tingkat pendidikan dan masa kerja juga memiliki arti yang sangat penting dalam menentukan kualitas peleyanan yang diberikan pegawai PDAM kepada masyarakat. Dikatakan sebagai pelayanan baik atu masih kurang sangat ditentukan oleh faktor diatas. Dengan adanya tingkat pendidikan yang tinggi maka pegawai PDAM akan lebih mudah menerima dan melaksanakan tugasnya. Kemudian ditambah dengan pengalaman kerja dalam bidang yang sama, akan semakin membiasakan pegawai dalam memeberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga permintaan pelayanan yang tepat dan berkualitas dapat terwujud.

Selanjutnya penjelasan dengan Bapak Sudarmadji di ruang kerjanya pada wawancara tanggal 29 Juli 2009 mengungkapkan bahwa :

“Meningkatkan semangat dalam bekerja memang perlu dilaksanakan tetapi ada faktor penghambat yang menjadikan seorang akan melupakan bidang pekerjaannya, kesejahteraan pegawai memang saat ini dapat menghambat semangat kerja. Meskipun demikian Pak Dirut memberikan solusi misalnya dengan diadakan koperasi bagi pegawai yang semua ini dilakukan demi kesejahteraan pegawai.”

Senada dengan Bapak Sudarmadji, Bapak Siswanto di ruang kerjanya juga pada tanggal 29 Juli 2009 mengungkapkan bahwa :

“Dalam memotivasi pimpinan selalu melihat faktor penghambat dari segi sumber daya manusia yaitu keadaan pegawai yang berbeda-beda dalam latar belakang pendidikan ini semua akan berdampak kurangnya profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugas, selain itu juga dalam faktor usia pegawai yang akan mendekati pensiun akan berkurang dalam berfikir tidak seperti dulu. Maka dari faktor usia memang perlu di perhatikan karena ini menyangkut masalah pelayanan kepada masyarakat”.

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa dalam faktor penghambat motivasi kerja pegawai kesejahteraan ini memang belum dirasakan oleh pegawai karena gaji yang sedang, apabila untuk memenuhi kebutuhan hidup sehingga ia berusaha mencari kerja sampingan, selain itu juga menyangkut masalah latar pendidikan seorang pegawai sumber daya manusia yang handal memang sangat perlu guna meningkatkan kinerja seorang dalam bekerja selain itu juga faktor usia diharapkan usia tua sudah sulit diajak bekerja lebih cepat karena usia yang semakin tua.

B. PEMBAHASAN

1. Analisis dan Interpretasi Data

a. Peran Pemimpin

1. Pemberian Arah dan Pemberian Pembinaan Kepada Pegawai

Pengarahan dan pemberian pembinaan yang tepat terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas merupakan suatu tindakan yang baik bagi pemimpin. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Apa yang dilakukan merupakan wujud dari seorang pemimpin yang menyadari akan pentingnya suatu pengarahan dan pembinaan bagi para pegawai.

Dalam kenyataannya bahwa pemimpin selalu memberikan pengarahan dan pembinaan kepada pegawai dalam segala bentuk misalnya contoh, dan petunjuk, memberikan keterangan kepada pegawai serta memeberikan solusi terhadap masalah kepada pegawai didalam menyelesaikan tugas yang dikerjakan. Selain itu pemimpin sealalu mendengarkan masukan-masukan yang bermanfaat bagi kemajuan Perusahaan Daerah Air Minum sehingga ide-ide yang kreatif dari pegawai sangat diharapkan dan akan mendapat apresiasi tertentu. Untuk itu dalam pemberiaan pengarahan dan pembinaan sudah dikategorikan baik, karena pemimpin tidak hanya melakukan pengarahan saja melainkan pemimpin disini juga menghargai setiap pendapat dari bawahannya.

Dari uraian diatas dapat kita lihat bahwa pemimpin dalam melakukan pengarahan dan pembinaan cenderung untuk menggunakan gaya kepemimpinan birokrasi. Dalam gaya ini seorang pemimpin dianggap sebagai diplomat dan tahu bagaimana cara memakai sebagian besar peraturan untuk membuat orang-orang melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat dilihat bahwa adanya rapat yang gunanya membahas perkembangan serta kemajuan perusahaan yang terjadwal sehingga terlihat adanya ketertarikan terhadap peraturan yang berlalu dalam organisasi.

Teori kepemimpinan yang menurut saya relevan dengan apa yang dilakukan oleh Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun adalah teori kepemimpinan Path-Goal, karena dalam teori ini menurut Gibson teori Path-Goal mengarah pada proposi penting yaitu; *pertama* pemimpin efektif sejauh mana bawahan mempresepsikan perilaku perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan di masa mendatang. *Kedua* perilaku pemimpin bersifat motivasional sejauh mana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dan memberikan bimbingan, kejelasan arah dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi.

2. Pengawasan Serta Pemberiaan Sanksi Kepada Pegawai

Dari hasil yang diperoleh, pemimpin telah melaksanakan pengawasan yang efsien kepada pegawai. Hal ini dapat dilihat dari ketatnya pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin kepada pegawai, walaupun pemimpin mempunyai

banyak pekerjaan. Sedangkan mengenai pemberian sanksi ini, sering dan pernah dilakukan oleh pimpinan dengan cara menegur secara langsung. Namun apabila pegawai melakukan kesalahan yang berakibat fatal maka sanksi yang diberikan kepada pegawai sampai-sampai bisa ada penundaan kenaikan pangkat atau dipindah keposisi lain/ mutasi yang lebih rendah dari jabatannya sekarang. Namun demikian belum ada penjatuhan sanksi karena belum ada pegawai yang melakukan pelanggaran secara fatal.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa pimpinan menjelaskan bahwa sanksi yang diberikan itu ada tingkatan yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat dan sifat pelanggaran. Ada sanksi yang bersifat hukuman misalnya penundaan kenaikan gaji berkala penundaan kenaikan pangkat sampai pemberhentian tidak terhormat.

Sehingga pemberian pengawasan serta sanksi memang perlu ditegaskan ini juga demi kelancaran pelaksanaan pekerjaan di kantor PDAM yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai sangat efisien dan menurut pengamatan peneliti pemberian pengawasan serta sanksi dinilai sudah baik, karena pemimpin dalam memberikan sanksi sangat tegas dan sesuai dengan aturan yang ada di perusahaan. Dalam pemberian sanksi terlihat jelas bahwa pemimpin cenderung untuk menggunakan gaya kepemimpinan birokrasi. Karena pemimpin cenderung dalam memberikan sanksi beliau berpedoman pada aturan-aturan yang ada di dalam organisasi mengenai perihal sanksi.

Sedangkan teori yang menurut saya sangat relevan dengan perihal peran pemimpin dalam pemberian sanksi kepada para pegawai adalah teori transaksional. Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Dan apabila pegawai melakukan kesalahan maka pemimpin akan memberikan sanksi sesuai kesalahan yang diperbuat.

3. Pemberian Penghargaan Kepada Bawahan.

Pemberian penghargaan kepada pegawai bertujuan agar pegawai berusaha melakukan pekerjaan dengan baik karena penghargaan diberikan kepada pegawai yang mampu menunjukkan hasil kerja yang baik. Dari data di peroleh yaitu para pegawai di sini telah menyatakan bahwa mereka pernah mendapat penghargaan selama bekerja di PDAM Kota Madiun, baik penghargaan berupa lisan atau dorongan moril maupun uang dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan serta ada piagam bagi mereka yang telah memenangkan lomba-lomba yang ada di lingkungan Kantor. Dengan demikian pegawai akan termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang baik.

Dengan seringnya pemimpin memperhatikan para pegawainya setelah menyelesaikan pekerjaannya ini menunjukkan adanya perhatian dari pimpinan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai untuk bekerja lebih baik, karena penghargaan yang diberikan akan membuat pegawai merasa pekerjaannya yang dilakukan sangat diperhatikan sehingga yang bersangkutan merasa puas dengan apa yang telah mereka lakukan mendapat hasil yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa pimpinan yang sering memberikan penghargaan kepada pegawai baik dalam bentuk hadiah misalnya, berupa barang atau uang serta piagam. Sedangkan pemberian penghargaan bagi pegawai yang telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik dalam bentuk pujian secara langsung terbuka kepada seluruh pegawai ataupun secara pribadi kepada pegawai dan ini sudah saya kategorikan baik karena pegawai merasa sudah dihargai oleh pimpinan.

Dalam pemberian penghargaan bagi para pegawai pemimpin cenderung untuk menggunakan teori transaksional. Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Berdasarkan teori ini maka seorang pegawai akan mendapat penghargaan atau reward apabila mereka

melakukan pekerjaan dengan baik dan melakukan hal yang membanggakan organisasi yang bersangkutan.

4. Penilaian Kerja Pegawai

Penilaian pelaksanaan pekerjaan yang merupakan sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa pegawai pada tiap tingkatan menegrikan tugas-tugas cara yang diinginkan oleh pemimpin atau sesuai dengan apa yang diharapkan pemimpin mereka.

Dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai disamping sudah merupakan suatu ketentuan yang berlaku juga untuk mengetahui tingkat hasil pekerjaan bawahannya sehingga dapat menjadikan masukan atau informasi bagi pemimpin atau instansi dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya serta untuk mengetahui perbedaan hasil pelaksanaan pekerjaan pegawai yang satu dengan yang lainnya sehingga pemimpin dapat menegetahui mana pegawai yang lebih baik untuk di motivasi.

Penelitian pelaksanaan pekerjaan tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi kerja seorang dalam mencapai atau mewujudkan tujuan yang ditentukan, oleh karean itu penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk menegetahui hasil kerja masing-masing pegawai dan dari Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) yang diberikan tiap tahun sekali yang nantinya akan dapat dipergunakan sebagai bahan usulan kenaikan pangkat.

Dari keterangan di atas disebutkan bahwa Kantor Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun menegnai penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai menunjukkan bahwa seluruh penilaian pelaksanaan pekerjaan di instasni ini selalu dijalankan dengan baik oleh Pimpinan dan kemudian dilaporkan serta dinilai oleh Walikota selaku atasan Dirut, pejabat penilai selaku peihak yang memutuskan.

Dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada pegawai tersebut akan mempunyai motivasi yang tinggi pula dalam bekerja dan juga dari penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai ini sangat diaharapkan agar dapat memeberikan dorongan atau motivasi pegawai secara keseluruhan dalam pelaksanaan penyelesaian pekerjaan. Dari hasil penelitian dapat diketahui motivasi pemimpin

saya kategorikan sudah cukup baik karena dengan usahanya yang mereka lakukan merupakan wujud kepedulian pemimpin terhadap bawahannya.

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai pemimpin berpegang teguh terhadap aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum, sehingga dalam penilaian pemimpin bersikap adil. Dari apa yang saya teliti pemimpin dalam memberikan penilaian menerapkan gaya kepemimpinan Birokrasi. Karena dalam gaya ini pemimpin lebih cenderung dalam melakukan tindakan menuruti atau mentaai peraturan atau ketentuan yang ada di organisasi.

5. Pemberian Pendidikan dan Pelatihan Kepada Pegawai

Dalam memberikan pendidikan dan pelatihan selain untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas, juga untuk menyalurkan keinginan pegawai untuk terus maju dan dapat memberikan kebanggaan dan perubahan perilaku. Kinginan untuk maju dari segi kemampuan pengetahuan dan keterampilan harus diarahakan agar berjalan dengan baik yang akhirnya bermanfaat bagi organisasi dan juga pegawai itu sendiri.

Dari hasil pengamatan yang saya lakukan bahwa Perusahaan memberikan kesempatan bagi siapa saja yang ingin sekolah lagi kejenjang yang lebih tinggi akan tetapi dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan oleh Perusahaan yaitu memiliki prestasi kerja yang bagus atau sangat memuaskan. Karena hanya sedikit pegawai yang memiliki prestasi kerja yang sangat baik yang menyebabkan tidak semua pegawai yang mendapat kesempatan itu. Walaupun hanya sebagian kecil pegawai yang dapat kesempatan untuk sekolah lagi ke jenjang yang lebih tinggi tetapi para pegawai mendapat kesempatan untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan yang memiliki keterkaitan dengan perkembangan atau peningkatan kualitas dan kuantitas pegawai guna kemajuan dan perkembangan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan sebagai upaya peningkatan prestasi kerja pegawai sesungguhnya harus berjalan dengan baik dan teratur sehingga tidak menimbulkan kecemasan dan kecemburuan diantara pegawai. Apabila dalam pelaksanaannya pemerintah memperhatikan pegawainya tentunya hal semacam ini

harus menjadi persoalan yang penting karena menyangkut sumber daya manusia yang dapat menjadi lebih professional.

Pendidikan dan pelatihan sangatlah penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal di bidangnya. mematuhi aturan-aturan yang ada. Karena itu saya melihat pemimpin lebih cenderung untuk menggunakan gaya kepemimpinan birokrasi. Pemimpin yang birokratis percaya dalam mengerjakan sesuatu dan bahwa ada suatu sistem yang menjadi pedoman yaitu peraturan-peraturan.

b. Motivasi

1. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Dirut sampai saat ini belum pernah memberikan sanksi kepada karena rata-rata pegawai di kantor Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun dalam hal kondisi kedisiplinan sudah cukup baik, hal ini ukan berarti pemimpin dan pegawai tidak pernah terjadi indisipliner, namun tindakan indisipliner tersebut masih dianggap wajar oleh Dirut, adapun jenis pelanggaran yang dilakukan antara lain masuk terlambat, tidak pernah mengikuti apael pagi dan sering tidak masuk tanpa ijin.

Sebenarnya Dirut PDAM Kota Madiun menyadari setiap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai, namun Beliau tidak bersikap tegas setiap pelanggaran dengan alasan bahwa setiap pegawai sebenarnya sudah sadar hanya saja sebagian menunjukkan kea rah tersebut tetapi ia optimis dengan semua pegawai tidak bertindak seenaknya sendiri.

Untuk meningkatkan suasana yang disiplin dalm lingkungan kerja, pemimpin menerapkan betul peraturan-peraturan yang ada di dalam Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun. Baik sanksi-sanksi diberikan dengan tegas walaupun kesalahan yang dibuat oleh pegawai relative ringan. Pemimpin tidak segan-segan untuk memberikan teguran baik secara lisan mapapun tindakan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai agar lebih taat dalam disiplin, agar para pegawai dalam memberikan pelayanan dapat maksiamal. Jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan di bagi menjadi dua, yaitu; motivasi positif dan

motivasi negataif. Dari hasil penjabaran di atas saya meihat bahwa dalam hal didiplin pemimin lebih cenderung untuk menggunakan jenis motivasi negatif, yang dimaksud dengan motivasi negatif adalah pemimpin memotivasi bawahannya dengan memeberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi kerja rendah). Dengan adanya hukuman yang tegas, pemimpin menhrapkan para pegawai akan semakin termotivasi untuk tidak melanggar disiplin yamng ada. Tetapi reward atau hadiah juga dapat mempengaruhi dalam menciptakan disiplin kerja, misalnya; seorang pegawai akan mendapat uang kompensasi apabila melakukan suatu kegiatan tertentu seperti tidak bolos kerja, masuk kerja tepat waktu, serta mengikuti apel pagi amupun sore.

Pemimpin mengetahui faktor rewardlah yang paling lebih berpengaruh dalam menciptakan disiplin kerja. Karena manusia pada dasarnya berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Maslow dalam teori kebutuhan sebagai hirarki.

2. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meingkatkan Tanggung Jawab Kerja Pegawai

Motivasi kerja pegawai dapat diketahui dan dapat dilihat juga pada tingkat tanggung jawab kerja pegawai di dalam pelaksanaan pekerjaannya di suatu organisasi sangat penting sekali sebab apabila tingkat tanggung jawab seorang pegawai yang rendah jelas akan mengganggu kekacauan pelaksanaan pekerjaan serta dapat terwujud pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Dengan penilaian yang dilakukakan pemimpin terhadap tanggung jawab kerja pegawai diketahui dari hasil wawancara dapat dikategorikan sedah memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi dan dapat menggambarkan tingkat motivasi kerja pegawai yang tinggi pula.

Dari keterangan diatas dapat disajikan terlihat jelas bahwa secara umum pegawai di PDAM Kota Madiun bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Walaupun rasa tanggung jawab yang ada disamping didasarkan oleh kesadaran pribadinya juga karena adanya faktor-faktor diluar yang mendukung yang mempengaruhi yaitu atasan atau pimpinan yang selalu

mengingatkan, serta memotivasi pegawai dalam bekerja dan akan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan meliputi ketepatan waktu dan penyelesaian pekerjaan dan kedisiplinan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di PDAM Kota Madiun.

Adapun tanggung jawab dari pegawai ini patut dikembangkan dan ditingkatkan, hal ini disebabkan karena tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan pencerminan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi dimana tempat pegawai tersebut bekerja. Dengan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya dapat disesuaikan sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

Dari hasil tingkat tanggung jawab kerja yang tinggi atau kondisi yang seperti ini perlu untuk dipertahankan dan semangat penting untuk lebih ditingkatkan dari simbol peran seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kerja kepada bawahannya agar dapat tercipta tingkat tanggung jawab kerja pegawai yang lebih baik dalam Kantor PDAM Kota Madiun.

Tanggung jawab merupakan hal yang mutlak harus dilakukan oleh setiap pegawai dalam setiap aktivitasnya. Oleh karena itu Direktur Utama menanamkan sikap tanggung jawab kepada bawahannya. Pada dasarnya para pegawai akan merasa senang apabila apa yang sudah mereka kerjakan mendapat apresiasi dari pimpinan, dengan adanya apresiasi tersebut maka para pegawai tersebut akan merasakan kepuasan. Dan apabila mereka puas dari apa yang mereka kerjakan, hal tersebut akan berpengaruh terhadap rasa tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan tersebut.

Tanggung jawab akan timbul apabila orang yang melakukan pekerjaan mendapat apresiasi atau reward serta mendapat kesempatan untuk mengaktualisasikan dirinya untuk pekerjaan yang dilakukannya. Dan reward dan aktualisasi merupakan kebutuhan yang diinginkan oleh para pegawai. Seperti yang diungkapkan oleh Maslow dalam tentang Teori Kebutuhan Sebagai Hirarki. Dimana dalam teori tersebut mengatakan bahwa Kebutuhan untuk aktualisasi diri. Dewasa ini semakin disadari oleh berbagai kalangan yang semakin luas bahwa dalam diri setiap orang terpendam potensi kemampuan yang belum seluruhnya dikembangkan. Adalah hal yang normal apabila dalam meniti karier, seseorang ini ingin agar potensinya dikembangkan secara sistematis sehingga

menjadi kemampuan yang efektif. Dengan adanya pengakuan atau kesempatan tersebut maka dalam diri para pegawai akan timbul rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

3. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai

Menilai prestasi kerja seseorang pegawai adalah dengan menilai hasil kerja dari pada tugas yang diberikan pekerjaan yang telah terselesaikan yaitu dengan membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi mengenai baik tidaknya hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh pegawai. Standar penilaian prestasi kerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya pada dasarnya meliputi aspek efektifitas dan efisiensi kerja. Kedua aspek penilaian prestasi kerja pegawai dilihat dari pelaksanaan tugas, semangat kerja dal sehari-hari.

Selain itu dengan wawancara dengan pegawai kantor menjelaskan bahwa penilaian kerja itu berhubungan dengan adanya semangat kerja dikantor baik kecakapan, loyalitas, serta kreatifitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian apabila seorang pegawai tersebut sudah melaksanakan kriterian diatas maka dapat dikatakan sudah mempunyai prestasi kerja dengan baik. pemimpin sangat wajar memeberikan prestasi terhadap pegawainya karena setiap hari sering terlambat, pulang lebih awal, sering bolos, tidak mampu mengerjakan apa yang diperintah, serta banyak istirahat. Dengan adanya sikap tidak bertanggung jawab maka perilaku semacam itu berhak tidak mendapatkan prestasi. Tetapi secara keseluruhan pemimpin selalu melakukan penilaian terhadap prstasi kerja dalam bentuk DP3.

Adapun indikasi prestasi kerja yang dicapai pegawai dikatakan meningkat apabila terjadi penambahan dalam kemampuan dan hasil kerja. Sedangkan prestasi kerja yang dimaksud adalh prestasi kerja dalam arti sempit yang meliputi pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan hasil yang saya peroleh dari kantor PDAM Kota Madiun menunjukkan penilaian yang dilaksanakan memang sudah baik, dikarenakan penilaian yang dilakukan sudah sesuai dengan ketentuana yang ada dan adil.

Kebutuhan untuk aktualisasi diri. Dewasa ini semakin disadari oleh berbagai kalangan yang semakin luas bahwa dalam diri setiap orang terpendam potensi kemampuan yang belum seluruhnya dikembangkan. Adalah hal yang normal apabila dalam meniti karier, seseorang ini ingin agar potensinya dikembangkan secara sistematis sehingga menjadi kemampuan yang efektif. Dengan pengaktualisasikan diri para pegawai menginginkan hasil yang maksimal berupa prestasi.

c. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat

1. Faktor Pendukung

Penyediaan fasilitas kerja merupakan salah satu sarana penunjang dalam kelancaran pelaksanaan pekerjaan tersediannya fasilitas kerja yang cukup baik serta situasi yang baik akan membuat pegawai betah bekerja tanpa merasa kesulitan atau hambatan dalam menggunakan alat-alat yang diperlukan.

Menurut pengamatan peneliti diketahui bahwa adanya suatu sarana dan prasarana yang masih kurang diperhatikan keadaan di dalam kantor itu sendiri, misalnya masih kurangnya penyediaan fasilitas kerja serta barang yang seharusnya diperbaiki seperti meja, kursi, komputer, printer selain itu pemimpin harus mengetahui penyediaan sarana kantor efektifitas kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Dirut dalam menyediakan fasilitas kerja masih cukup baik.

Selain itu pemberian kenyamanan berupa keamanan dalam bekerja juga merupakan faktor pendukung dalam menciptakan kinerja yang maksimal dari para pegawai. Karena dengan keamanan yang baik maka para pegawai akan merasa tenang dalam bekerja sehingga mereka merasa betah untuk bekerja dan dapat memberikan hasil yang maksimal kepada Perusahaan.

2. Faktor Penghambat

Dalam kehidupan masyarakat seorang pegawai tentunya mempunyai harga diri yang lebih baik, di mata masyarakat tetapi dalam hal kesejahteraan sudah dianggap cukup dalam memenuhi kebutuhan hidup, hal ini tercermin karena mereka yang hanya mengandalkan gaji saja, tetapi seseorang pegawai juga berusaha untuk menambah penghasilan, selain itu juga sumber daya manusia

memang sangat penting untuk memberikan pelayanan masyarakat dengan baik dan benar. Dari segi pendidikan misalnya, kebutuhan akan pengetahuan serta pengalaman sangat di tunjang karena adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi diharapkan para pegawai dapat bersaing dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat didasarkan dokumen yang terdapat di kantor yang saya peroleh pada saat ini melaksanakan penelitian terhadap indikasi bahwa pegawai mempunyai pendidikan mayoritas SLTA, serta pengalaman kerja yang cukup. Dengan demikian pendidikan dan pengalaman kerja serta usia yang diberikan kepada masyarakat selam ini berjalan cukup baik dan lancar.

Dari faktor pendukung dan penghambat dia atas kebutuhan manusia merupakan faktor yang sangat perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin .Abraham H. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan pada lima hirarki kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan “esteem”, kebutuhan untuk aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis adalah perwujudan kebutuhan pokok dari manusia seperti sandang, pangan dan perumahan/ rumah. Kebutuhan akan keamanan harus dilihat dalam arti luas tidak hanya dalam arti keamanan fisik yang artinya keamanan dalam arti fisik mencakup keamanan di tempat pekerjaan dan keamanan dari dan ke tempat kerja. Kebutuhan social merupakan kebutuhan manusia untuk diperhatikan, diikutsertakan, diakui keberadaanya. Kebutuhan esteem merupakan kebutuhan manusia yang ingin di hargai karena cirri manusia ia mempunyai harga diri dan memerlukan pengakuan akan hal tersebut. Dan kebutuhan untuk aktualisasi diri merupakan keinginan manusia untuk menuangkan apa yang ada pada dirinya potensi dan bakat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan yang telah diatas, dari penyajian data dan interprastasi data maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan bahwa Peran pemimpin dalam memotivasi pegawai di PDAM Kota Madiun relatif maksimal. Yang dimaksud reltif maksimal adalah bahwa pemimpin dalam memotivasi ada sebagian yang sudah berjalan baik ada yang belum berjalan dengan baik, anantara lain sebagai berikut :

1. Peran Pemimpin,

a. Pemberian Arahan dan Pembinaan Kepada Pegawai

Direktur Utama dalam memberikan arahan dan pembinaan saya anggap sudah baik karena beliau selalu terpaku pada aturan yang ada di PDAM Kota Madiun. Dan beliau selalu menerima segala masukan yang diberikan oleh para pegawainya.

b. Pengawasan Serta Pemberian Sanksi Kepada Pegawai

Pengawasan dan pemberian sanksi kepada pegawai saya lihat sudah cukup baik. karena sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan adil hal ini didasarkan daftar

c. Pemberian Penghargaan Kepada Pegawai

Pemberian penghargaan yang dilakukan oleh Direktur Utama saya nilai sudah cukup baik, karena selain pemberian penghargaan yang sesuai dengan ketentun atau aturan yang ada beliau juga terkadang melakukannya dengan inisiatif sendiri berupa pemberian pujian secara langsung

d. Penilaian Kerja Pegawai

Penilaian yang diberikan oleh Direktur Utama saya nilai sudah baik karena sesuai dengan aturan yang didasrkan DP3 dan adil.

e. Pemberian Pendidikan dan Pelatihan

Pemberian pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Direktur Utama saya nilai sudah cukup baik karena sesuai dengan aturan yang ada. Walaupun terkadang hanya pegawai dengan persyaratan tertentu yang dapat mengikuti pendidikan.

2. Motivasi

a. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Disiplin Kerja

Pemberian motivasi dalam rangka peningkatan disiplin yang dilakukan oleh Direktur Utama saya nilai sudah cukup baik, karena beliau selalu tegas memberikan sanksi atau teguran bagi mereka yang melakukan pelanggaran disiplin dan beliau juga memberikan reward bagi mereka yang mentaati peraturan yang ada.

b. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Tanggung Jawab Kerja Pegawai

Pemberian motivasi dalam rangka peningkatan tanggung jawab kerja yang diberikan oleh Direktur Utama saya nilai cukup baik karena para pegawai diberikan kesadaran akan pentingnya tanggung jawab.

c. Pemberian Motivasi Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai

Pemberian motivasi dalam rangka pengikatan prestasi kerja yang diberikan oleh Direktur Utam saya nilai sudah cukup baik karena beliau berusaha untuk menerapkan sistem reward/ penghargaan dalam segala kegiatan di dalam PDAM Kota Madiun. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang baik akan mendapatkan penghargaan berupa pujian atau penghargaan yang lain, hal inilah yang memacu para pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

3. Sejauh peran dari seorang pemimpin dalam memotivasi pegawai dapat kita lihat antara lain; pemimpin dalam mengambil keputusan mengikut sertakan pagawai/ staf-staf-nya, beliau mempersilahkan masukan-masukan yang diberikan oleh pagawai. Serta pemimpin selalu memberikan contoh yang baik dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari sehingga hal tersebut

dapat memotivasi pegawai yang lain. Serta pemimpin selalu menerapkan aturan yang ada di dalam organisasi.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat

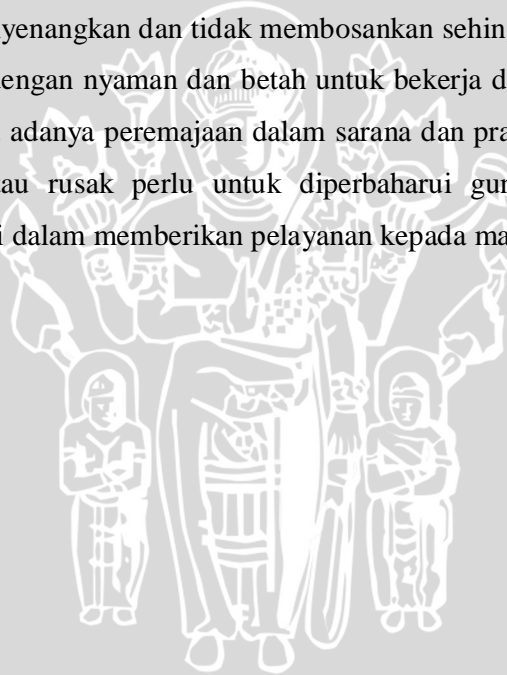
Dalam memotivasi pegawainya pimpinan selalu mempunyai faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung. Hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian, misalnya dalam penyediaan fasilitas kerja yang baik tentunya akan membawa seorang pegawai giat dalam bekerja dan perlunya peningkatan keamanan bagi pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai, selain itu faktor penghambat dengan kurangnya kesejahteraan bagi pegawai karena gaji yang mereka terima pas-pasan untuk keperluan sehari-hari sehingga ia rela untuk kerja sampingan guna menambah penghasilan. Tetapi ini semua sudah ada usaha yang dilakukan oleh pimpinan dengan mengadakan koperasi pegawai dan lain-lain.

B. Saran

Dari penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka ada beberapa hal yang penulis sarankan antara lain:

1. Dalam melakukan pengawasan yang merupakan bagian dari fungsi kepemimpinan, pemimpin perlu ditingkatkan lagi. Mengingat tugas dan fungsi sebagai aparatur Negara yang lebih berorientasi pada kepentingan masyarakat walaupun dalam pengawasan ini pemimpin menggunakan pendekatan pada KABAG, KASUBAG, alangkah efektifnya apabila seringkali pimpinan turun langsung untuk mengawasi pegawainya dalam mengingagt jumlah pegawai yang tidak terlalu banyak.
2. Berkaitan dengan pemberian penghargaan, pemimpin hendaknya lebih memeberikan perhatian dalam dukungan kepada pegawai dengan memeberikan pujian serta ucapan terima kasih, apabila seorang pegawai telah mekasanakan pekerjaannya dengan baik karena dengan demikian pegawai akan merasa dihargai apa yang telah dihasilkkn sehingga ini akan dapat meningkatkan motivasi kerja.

3. Dalam mendorong semangat kedisiplinan sebaiknya pemimpin tidak hanya memberikan dukungan dan dorongan kepada pegawai yang sesuai dengan aturan yang berlaku, tetapi tidak kalah pentingnya adalah pemimpin selalu pimpinan harus dapat memerikan motivasi kepada pegawai dalam meningkatkan didiplin kerja, baik waktu jam kerja terutama pada masuk jam dinas disini para pegawai juga kadang-kadang melakukan keterlambatan, hal ini penting karena dengandisiplin yang tinggi akan meningkatkan produktifitas kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Kondisi lingkungan kerja kantor secara umum dari hasil penelitian dapat dikategorikan baik, tetapi alangkah baiknya jika diadakan kontrol rutin terhadap kebersihan lingkungan kerja. Kontrol ini dapat tercipta suasana kerja yang menyenangkan dan tidak membosankan sehingga para pegawai dapat bekerja dengan nyaman dan betah untuk bekerja diruangan mereka. Selain itu perlu adanya peremajaan dalam sarana dan prasarana baik yang sudah lama atau rusak perlu untuk diperbaharui guna meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.



DAFTAR PUSATAKA

- Amirullah dan Budiyo. 2004. *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu : Yogyakarta
- As'ad, Moh.. 1982. *KEPEMIMPINAN EFEKTIF DALAM PERUSAHAAN Suatu Pendekatan Psikologik*. Yogyakarta: Liberty.
- Berbard M. Bass and Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. London.
- Hardjanto, Imam. 2008. *Berbagai Dimensi Administrasi Pembangunan*. Malang: Universitas Brawijaya Malang.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 1999. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartasmita, Ginandjar. 1997. *Administrasi Pembangunan: Perkembangan Pemikiran dan Praktiknya di Indonesia*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Miles, M.B dan Huberman, A.M.1992. *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta : UI
- Moleong, Lexy. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung:Remaja Rosdakarya
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Nazir, Mohammad.2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Pasolog, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: CV. Alfabeta
- Prasetyo, Ristiyanti. 2006. *Pengembangan Karier Sekretaris KEPEMIMPINAN*. CV Andi : Yogyakarta.
- Riggs, Fred, W. 1986. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: CV Rajawali
- Siagian, Sondang P. 2003. *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta: PT Bumi Aksara Tjokroamidjojo, Bintoro. 1994. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sutarto. 1989. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Suryono, Agus. 2004. *Pengantar Teori Pembangunan*. Malang: penerbit Universitas Negeri Malang (UM Press).
- Thoha, Miftah, H. 1988. *KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN suatu pendekatan perilaku*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan Dalam Mnajamen*. Yogyakarta: PT. Grafindo Persada.
- Tjokroamodjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Widjaja, A.W. 1986. *Peran Motivasi Dalam Kepemimpinan*. CV. Akamedia
- Presindo.Zainun, Buchari, 1986. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

Zauhar, Soesilo. 2001. *Administrasi Publik*. Malang: penerbit Universitas Negeri Malang.

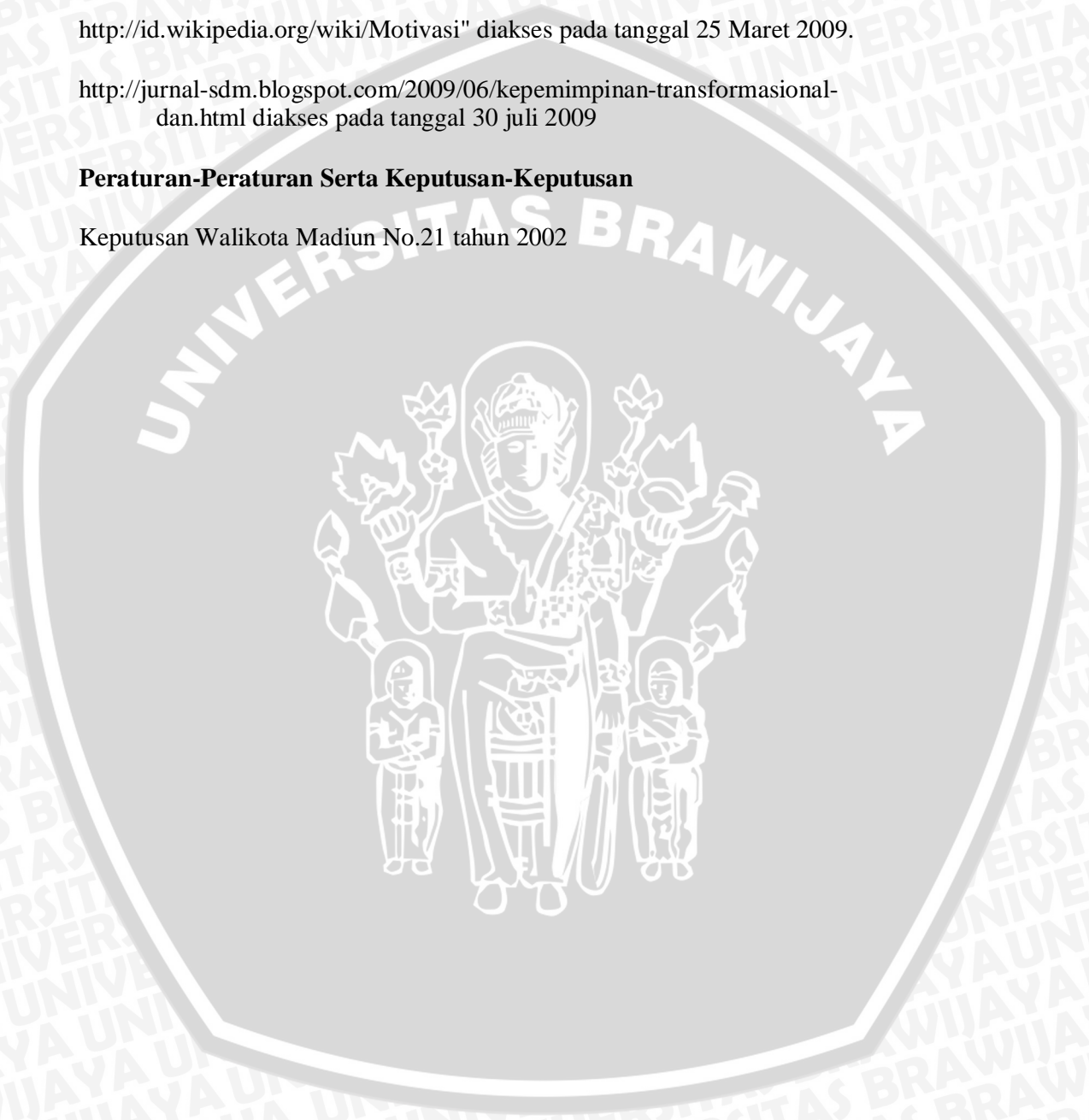
Artikel dari situs-situs internet

<http://id.wikipedia.org/wiki/Motivasi>" diakses pada tanggal 25 Maret 2009.

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kepemimpinan-transformasional-dan.html> diakses pada tanggal 30 juli 2009

Peraturan-Peraturan Serta Keputusan-Keputusan

Keputusan Walikota Madiun No.21 tahun 2002





DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN : - ADMINISTRASI PUBLIK
- ADMINISTRASI BISNIS

Jl. Mayjen Haryono No.163 Malang 65145 Telp. (0341) 551611-551615 Pes. 154-155
dan (0341) 553737 Fax. (0341) 5537373

Nomor : 5194 /J.10/1.14/PG/2009
Lampiran : -
Hal : Riset / survey

Kepada : Yth. Kepala BAKESBANGLINMAS

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Indra Setyawan
Alamat : Jl. Bunga Garedena 18 Malang.
N I M : 0510313075
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan
Tema : "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai" (Study Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun).
Lamanya : 1Bulan
Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 25 Juni 2009
a.n. Dekan
Ketua Jurusan Administrasi Publik




Dr. M.R. Khairul Muluk, S.Sos., M.Si
NIP. 132 216 180



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN : - ADMINISTRASI PUBLIK
- ADMINISTRASI BISNIS**

Jl. Mayjen Haryono No.163 Malang 65145 Telp. (0341) 551611-551615 Pes. 154-155
dan (0341) 553737 Fax. (0341) 5537373

Nomor : 5154 / J.10/1.14/PG/2009
Lampiran : -
Hal : Riset / survey

Kepada : Yth. Kepala Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Indra Setyawan

Alamat : Jl. Bunga Garedena 18 Malang.

N I M : 0510313075

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pembangunan

Tema : "Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai" (*Study Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun*).

Lamanya : 1Bulan

Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 25 Juni 2009

a.n. Dekan

Ketua Jurusan Administrasi Publik



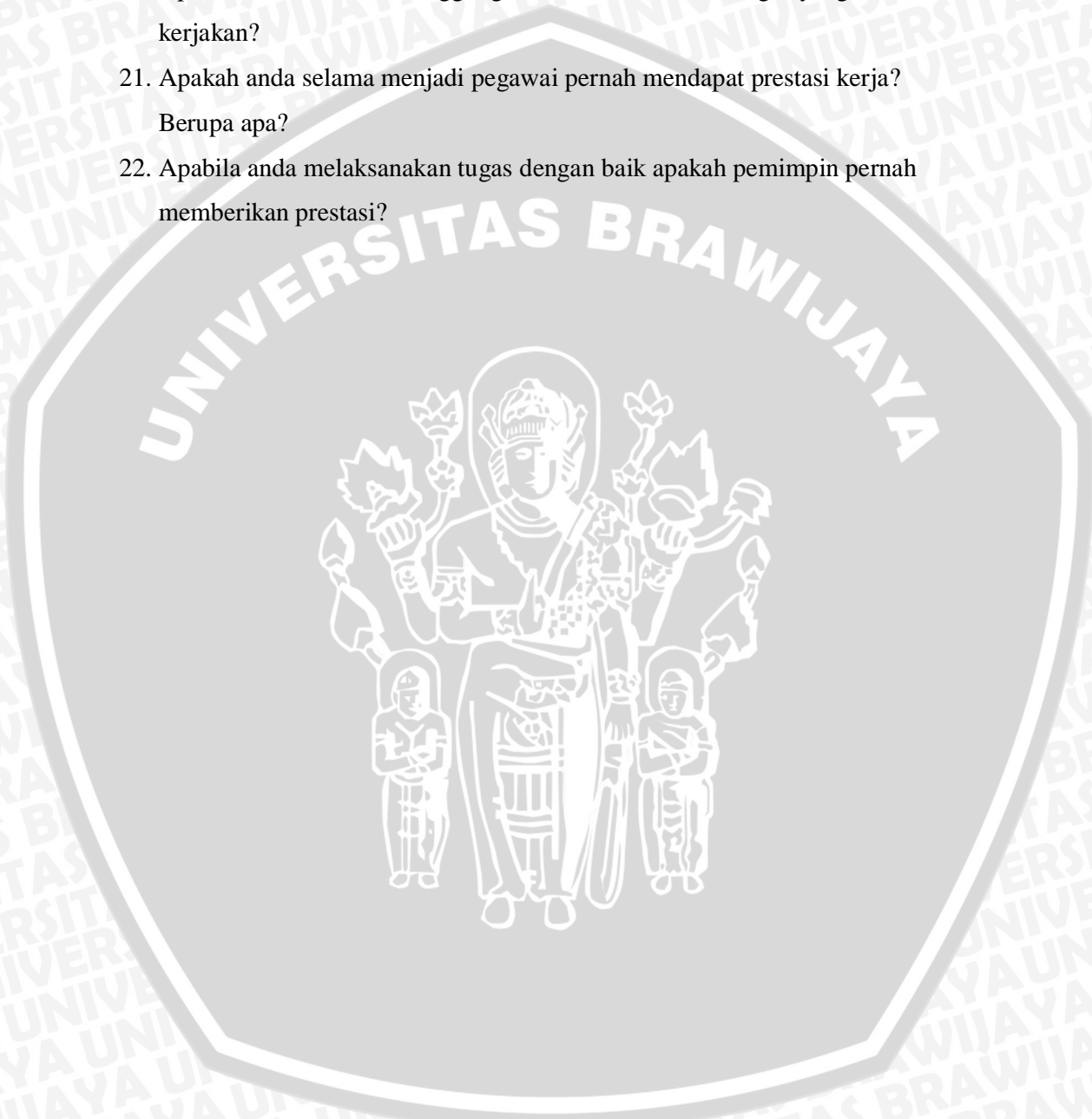
Dr. M.R. Khairul Muluk, S.Sos., M.Si

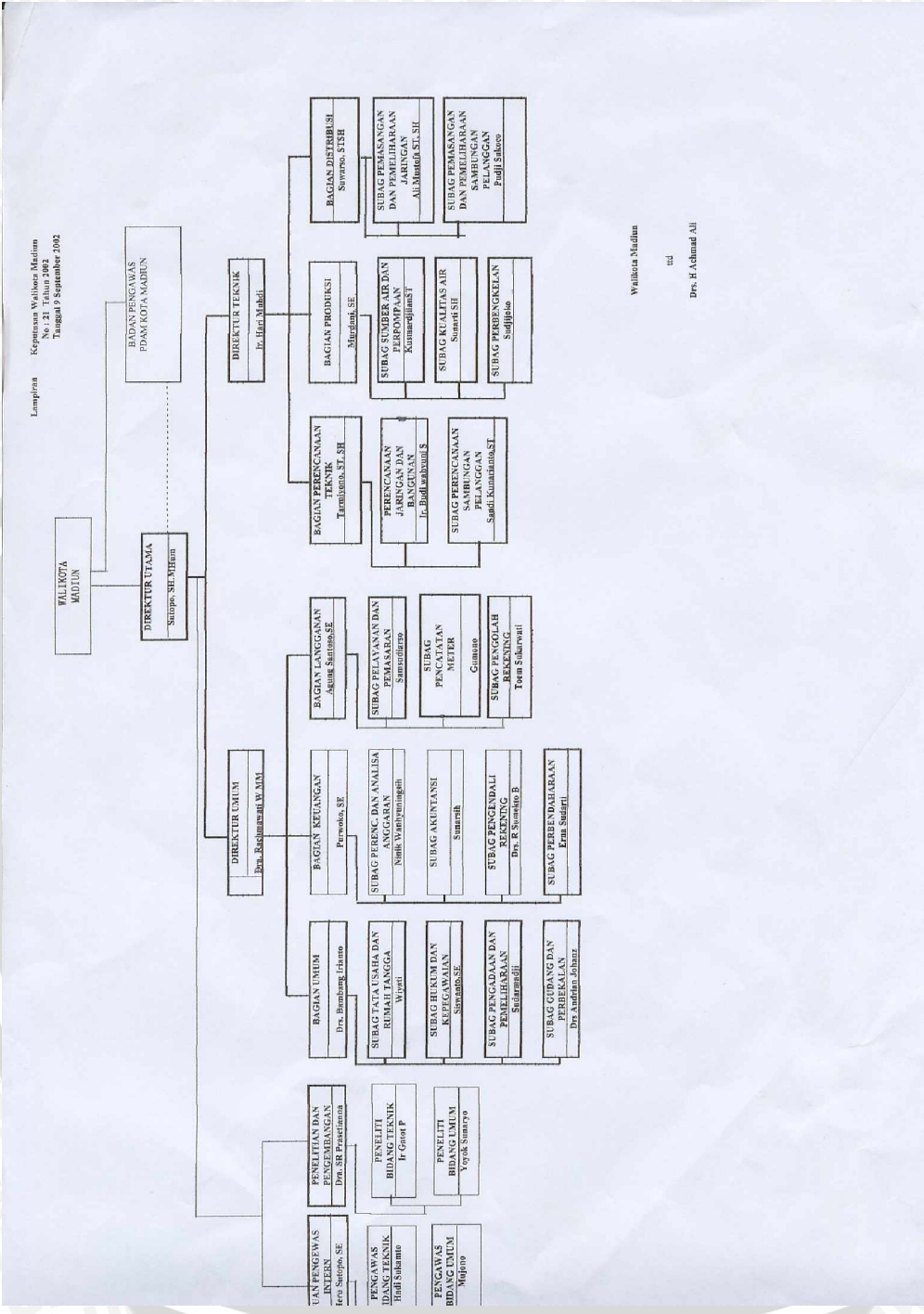
NIP. 132 216 180

Pedoman Wawancara

1. Apakah pemimpin selalu memberikan suatu pengarahan dan pembinaan dalam melaksanakan tugas pekerjaan kepada anda?
2. Apakah selama ini pemimpin selalu memberikan solusi apabila ada masalah pekerjaan yang anda kurang mengerti?
3. Apakah Bapak/Ibu merasa puas, nyaman terhadap tugas pekerjaan yang anda laksanakan, setelah mendapat pengarahan dari pemimpin?
4. Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang pengawasan yang dilakukan oleh Bapak Dirut?
5. Pengawasan yang berkaitan apa sajakah yang dilakukan oleh Pak Dirut?
6. Apakah Bapak/Ibu mengetahui apabila ada pengawasan dari pimpinan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan maupun sikap anda di kantaor?
7. Apakah anda akan mendapat sanksi apabila anda melanggar peraturan dalam melaksanakan tugas?
8. Menurut Bapak/Ibu bagaimana Dirut dalam memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang telah ditepkan?
9. Apakah Bapak/ibu pernah melanggar peraturan kantor? Berupa apa?
10. Apakah pemimpin memberikan penghargaan kepada pegawianya tentang hasil kerja pegawai yangbtelah melaksanakan pekerjaan dengan baik?
11. Apakah pemimppin meberikan pujian secara pribadi kepada bawahan jika mampu melaksanakan tugas dengan baik?
12. Apakah anda sering mendapat penghargaan selama menjadi karyawan? Berupa apa?
13. Apakah anda sering mendapat penilaian pekerjaan dari pemimimpim?
14. Apakah anda sering mendapat penilaian atas perilaku anda dikantor dari pemimpin?
15. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang motivasi dalam disiplin kerja, tanggung jawab serta prestasi selama ini?
16. Apakah anda selalu menaati peraturan-peraturan yang ada di kantor ini?
17. Apak anda datang dan pulang kantor sesuai dengan jadwal kantor yang telah ditentukan

18. Apakah anda dalam melaksanakan tugas telah memahami tugas tersebut secara sepenuhnya?
19. Apakah anda melaksanakan tugas tersebut dengan teliti dan benar?
20. Apakah anda selalu menanggung resiko atas kesalahan tugas yang anda kerjakan?
21. Apakah anda selama menjadi pegawai pernah mendapat prestasi kerja?
Berupa apa?
22. Apabila anda melaksanakan tugas dengan baik apakah pemimpin pernah memberikan prestasi?





**DAFTAR PENDIDIKAN TERAKHIR DAN PANGKAT TERAKHIR
PEGAWAI PDAM KOTA MADIUN
Bulan : Juni 2009**

NO.	BAGIAN	Jenis Kelamin		Tingkat Pendidikan						Kontrak	Pangkat Terakhir																			
		L	P	SD	SLTP	SMU	SMK	D 3	S 1		S 2	JUMLAH	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	JUMLAH			
1	Direksi	2	1						1	2	3	0										1	2				3			
2	Distribusi	27	2	1	8	9	9		2		29	0				1	2	13	3	2	6	1	1			29				
3	Produksi	28	2	2	2	13	9	1	3		30	0				1	2	3	13	2	1	5	1	1		30				
4	Umum	14	4				11	3	4		18	0						1	2	4	2		3	1	1	18				
5	Perencanaan	7	1			2	1	1	4		8	0						4			1	1				8				
6	Langganan	25	4	1	5	14	7		2		29	0				5	1	12	6	2	2		1			29				
7	Kuangan	15	19		1	22	4		7		34	0				7		2	6	6	1	9	3			34				
8	Libeng	2	1				1		2		3	0										1	2			3				
9	SPI	3	0				2		1		3	0										2	1			3				
	Jumlah	123	34	4	16	71	36	2	26	2	157	0				0	17	3	1	8	50	21	8	23	9	10	6	1	0	157

Madiun, 30 Juni 2009
Dibuat Oleh,
Kasubag. Hukum & Kepegawaian

SISWANTO, SE
NPP . 66 00 78

Diteliti
Kepala Bagian Umum

MURDANI, SE
NPP. 66 00 64

Mengetahui
Direktur Bidang Umum

Dra. RACHMAWATI, W. MM
NPP. 63 00 73



KEPUTUSAN WALIKOTA MADIUN

NOMOR 21 TAHUN 2002

TENTANG

SUSUNAN ORGANISASI DAN TATA KERJA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KOTA MADIUN

WALIKOTA MADIUN,

- Menimbang : a. bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat agar berdaya guna dan berhasil guna, maka keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Madiun Nomor 63 Tahun 1997 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Daerah Tingkat II Madiun perlu ditinjau kembali ;
- b. bahwa untuk melaksanakan maksud tersebut pada huruf a diatas perlu mengatur kembali Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun dengan Keputusan Walikota Madiun .

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomot 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839)



2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3848)
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1997 tentang Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum ;
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum ;
5. Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 5 tahun 1984 dan Nomor : 28/KPTS/1984 tentang Pedoman , Organisasi, Sistem, Akuntansi, Teknik, Operasi dan Pemeliharaan, Teknik Perawatan dan Perhitungan Biaya untuk menentukan Tarif Air Minum ;
6. Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2000 tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum ;
7. Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 17 Tahun 2001 tentang Perusahaan Daerah Air Minum (Lembaran daerah Kota Madiun Tahun 2001 Nomor 6/ C

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN WALIKOTA MADIUN TENTANG SUSUNAN ORGANISASI DAN TATA KERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MADIUN.

BAB I

Ketentuan Umum

Pasal 1

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kota Madiun ;
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kota Madiun ;
3. Walikota adalah Walikota Madiun ;
4. Perusahaan adalah Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
5. Badan Pengawas adalah Badan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
6. Direksi adalah Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
7. Direktur Utama adalah Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
8. Direktur Umum adalah Direktur Bidang Umum Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
9. Direktur Teknik adalah Direktur Bidang Teknik Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
10. Kepala Bagian adalah Kepala Bagian di lingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
11. Kepala Sub Bagian adalah Kepala Sub Bagian di lingkungan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
12. Satuan Pengawas Intern adalah Kepala Satuan Pengawas Intern di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
13. Penelitian dan Pengembangan adalah Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;

14. Pegawai adalah Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun ;
15. Pelanggan adalah pelanggan air minum PDAM Kota Madiun
16. Rekening adalah Bukti Pembayaran Pemakaian Air oleh Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum .

BAB II

Susunan Organisasi

Pasal 2

(1). Susunan Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun terdiri dari :

- a. Pemilik yaitu :
Pemerintah Daerah
- b. Pengurus yaitu :
 - 1) Badan Pengawas
 - 2) Direksi
- c. Pelaksana yaitu :
 - 1) Bagian Umum
 - 2) Bagian Keuangan
 - 3) Bagian Langganan
 - 4) Bagian Perencanaan Teknik
 - 5) Bagian Produksi
 - 6) Bagian Distribusi
- d. Unsur Pembantu Direktur Utama yaitu :
 - 1) Satuan Pengawas Intern
 - 2) Bidang Penelitian dan Pengembangan

BAB III
Uraian Tugas dan Fungsi
Bagian Pertama
Pemilik

Pasal 3

- (1). Pemilik perusahaan adalah Pemerintah Daerah yang dalam hal ini diwakili oleh Walikota.
- (2). Walikota mempunyai wewenang :
 - a. Memperoleh segala keterangan yang berkaitan dengan kepentingan Perusahaan dari Direksi dan atau Badan Pengawas ;
 - b. Mengangkat dan memberhentikan Direksi dan Badan Pengawas ;
 - c. Mengesahkan Program Kerja dan Anggaran Perusahaan.
 - d. Mengesahkan Laporan Tahunan Perusahaan .
 - e. Memberikan persetujuan atas penghapusan aktiva perusahaan.

Bagian Kedua
PENGURUS

Paragraf 1

Badan Pengawas

Pasal 4

- (1) Badan Pengawas adalah pengurus perusahaan yang mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan secara umum dan atau secara khusus terhadap jalannya perusahaan.
- (2) Badan Pengawas mempunyai tugas :
 - a. Mengawasi kegiatan Direksi ;
 - b. Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap pengangkatan Direksi ;
 - c. Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan dan program kerja yang diajukan Direksi ;

- d. Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap rencana perubahan status kekayaan perusahaan
- e. Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap rencana pinjaman dan ikatan hukum dengan pihak lain ;
- f. Memberikan pendapat dan saran kepada Walikota terhadap laporan Necara dan Perhitungan Laba/Rugi.

Pasal 5

- (1) Badan Pengawas mempunyai wewenang :
 - a. Memberi peringatan kepada Direksi yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan program yang telah disetujui ;
 - b. Memeriksa anggota Direksi yang diduga merugikan Perusahaan.
- (2) Dalam menjalankan tugasnya Badan Pengawas berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota

Paragraf 2

DIREKSI

Pasal 6

- (1) Direksi adalah pengurus perusahaan yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan operasional perusahaan.
- (2) Direksi terdiri dari :
 - a. Direktur Utama
 - b. Direktur Umum
 - c. Direktur Teknik.
- (3) Dalam menjalankan tugasnya Direktur Umum dan Direktur Teknik berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Pasal 7

- (1) Direktur Utama sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 ayat (2) huruf a adalah adalah pimpinan tertinggi perusahaan yang bertugas melaksanakan pengelolaan perusahaan untuk tujuan dan kepentingan

- perusahaan serta mewakili perusahaan baik diluar maupun didalam pengadilan ;
- (2) Untuk melaksanakan sebagaimana tersebut pada ayat 1 Direktur Utama mempunyai fungsi :
- a. Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan perusahaan ;
 - b. Merencanakan dan menyusun program kerja perusahaan baik tahunan dan 5 (lima) tahunan ;
 - c. Mengurus dan mengelola kekayaan perusahaan ;
 - d. Mengangkat dan memberhentikan pegawai perusahaan ;
 - e. Mengangkat pegawai untuk menduduki jabatan di bawah Direksi ;
 - f. Menyampaikan laporan berkala mengenai seluruh kegiatan perusahaan termasuk Necara dan Perhitungan Laba/Rugi.
- (3) Dalam menjalankan tugasnya Direktur Utama bertanggung jawab kepada Walikota.

Pasal 8

- (1) Direktur Umum sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 ayat 2 huruf b, mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengendalian kegiatan di Bagian Umum, Bagian Keuangan dan Bagian Langgan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut dalam ayat 1 Direktur Umum mempunyai fungsi :
4. Merumuskan perencanaan serta mengendalikan program-program di Bagian Umum, Bagian Keuangan dan Bagian Langgan ;
 5. Merumuskan perencanaan dan pengendalian sumber-sumber pendapatan dan belanja serta kekayaan perusahaan ;
 6. Menyusun laporan dokumen tugas dan evaluasi sesuai bidang tugas ;
 7. Melakukan koordinasi dengan direktur teknik dalam rangka peningkatan pelayanan
 8. Memberikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan mengenai hubungan kerjasama dengan pihak ke tiga ;

f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama sesuai dengan bidang tugas.

(3) Dalam menjalankan tugasnya Direktur Umum berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Pasal 9

(1) Direktur Teknik sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 ayat 2 huruf c mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengendalian kegiatan dibagian Perencanaan Teknik, Bagian Produksi dan Bagian Distribusi ;

(2) Untuk melaksanakan sebagaimana tersebut pada ayat 1 Direktur Teknik mempunyai fungsi :

a. Merumuskan perencanaan serta mengendalikan program-program di Bagian Perencanaan Teknik, Produksi dan Distribusi ;

b. Merumuskan kebijaksanaan dan mengendalikan proyek-proyek fisik Bidang Teknik yang ditangani perusahaan ;

c. Menyusun laporan pelaksanaan tugas dan evaluasi sesuai bidang tugas ;

d. Melakukan koordinasi dengan Direktur Umum dalam rangka peningkatan pelayanan ;

e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama sesuai dengan bidang tugas.

(3) Dalam menjalankan tugasnya Direktur Teknik berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Bagian Ketiga

Pelaksana

Paragraf 1

Bagian Umum

Pasal 10

- (1) Bagian Umum mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengendalian kegiatan dibidang ketatausahaan hukum, kepegawaian, pengadaan, kerumah tanggaan, gudang dan perbekalan ;
- (2) Untuk melaksanakan sebagaimana tersebut pada ayat 1 Bagian Umum mempunyai fungsi :
 - a. Menyusun rencana kegiatan bidang administrasi perusahaan ;
 - b. Menyusun rencana kegiatan yang berhubungan dengan produk hukum dan kepegawaian ;
 - c. Merencanakan kegiatan organisasi perusahaan ;
 - d. Merencanakan kebutuhan dan pengendalian logistik perusahaan ;
 - e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur Umum sesuai dengan bidang tugas.
- (3) Bagian Umum di kepalai oleh seorang Kepala Bagian Umum yang dalam menjalankan tugasnya dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Umum ;
- (4) Kepala Bagian Umum membawahi :
 - a. Sub Bagian Hukum dan Kepegawaian ;
 - b. Sub Bagian Tata Usaha ;
 - c. Sub Bagian Pengadaan dan Rumah Tangga ;
 - d. Sub Bagian Gudang dan Perbekalan.
- (5) Masing-masing Sub Bagian sebagaimana dimaksud dalam ayat 4 , dikepalai oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Umum

Pasal 11

- (1) Sub Bagian tata Usaha dan Rumah Tangga sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 ayat 4 huruf a, mempunyai tugas menyelenggarakan ketatausahaan dan kerumah tanggaan perusahaan
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 sub bagian tata Usaha dan Rumah Tangga mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan administrasi surat masuk maupun surat keluar ;
 - b. melaksanakan pendistribusian dan penggandaan surat baik kedalam maupun keluar perusahaan
 - c. menyusun dan melaksanakan tata Naskah Dinas dan kearsipan di lingkungan perusahaan
 - d. menyiapkan sarana dan prasana rapat / pertemuan
 - e. melaksanakan pengaturan tamu menyusun kebutuhan rumah tangga perusahaan
 - f. melaksanakan pelayanan keprotokolan dan melakukan administrasi perjalanan dinas
 - g. melaksanakan tugas - tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum sesuai dengan bidang tugas

Pasal 12

- (1) Sub Bagian Hukum dan Kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 ayat 4 huruf b, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang hokum dan kepegawaian perusahaan
- (2) Untuk menjalankan tugas sebagaimana tersebut dalam ayat 1 Sub Bagian Hukum dan Kepegawaian mempunyai fungsi :
 - a. Menyusun produk-produk hukum yang diperlukan perusahaan ;
 - b. Menyelenggarakan administrasi kepegawaian yang meliputi mutasi, formasi dan penerapan disiplin pegawai ;

- c. Merencanakan dan melaksanakan program pemberdayaan pegawai ;
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum sesuai bidang tugas.

Pasal 13

- (1) Sub Bagian Pengadaan dan Pemeliharaan sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 ayat 4 huruf c mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengadaan barang serta kerumah tanggaan perusahaan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut pada ayat 1 Sub Bagian Pengadaan dan Pemeliharaan mempunyai fungsi :
 - a. Menyiapkan daftar harga perkiraan sendiri (HPS) ;
 - b. Melaksanakan kegiatan pengadaan barang sesuai ketentuan yang berlaku ;
 - c. Menyediakan sarana-prasarana perusahaan ;
 - d. Melakukan pemeliharaan Bangunan dan Prasarana Kantor ;
 - e. Melaksanakan administrasi dan pengamanan barang milik perusahaan ;
 - f. Melaksanakan pemeliharaan dan pengurusan surat-surat kendaraan dan mengatur operasional kedaraan dinas ;
 - g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum sesuai dengan bidang tugas.

Pasal 14

- (1) Sub Bagian Gudang dan Perbekalan sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 ayat 4 huruf d mempunyai tugas menyimpan dan mendistribusikan barang yang diperlukan perusahaan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Gudang dan perbekalan mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan penyimpanan dan pendistribusian perbekalan dan perlengkapan ;

- b. Mengendalikan stock barang agar sesuai dengan stock minimum dan maksimum ;
- c. Menyelenggarakan administrasi pergudangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ;
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum sesuai dengan bidang tugas.

Paragraf 2

Bagian Keuangan

Pasal 15

- (1) Bagian Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan Penyusunan dan Perencanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan, menyelenggarakan administrasi keuangan, evaluasi anggaran, menyajikan laporan dan hasil analisa keuangan.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Bagian Keuangan mempunyai fungsi :
 - a. Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan ;
 - b. Mengendalikan sumber – sumber pendapatan dan pembelanjaan perusahaan ;
 - c. Menyelenggarakan administrasi keuangan berdasar ketentuan yang berlaku ;
 - d. Melakukan evaluasi data keuangan dan mengadakan penilaian pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan ;
 - e. Menyusun laporan perhitungan hasil usaha dan perhitungan neraca laba/ rugi beserta analisisnya ;
 - f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Umum sesuai bidang tugas.
- (3) Bagian Keuangan di kepalai oleh seorang Kepala Bagian Keuangan yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Umum.

- (4) Kepala Bagian Keuangan membawahi :
 - a. Sub Bagian Perencanaan dan Analisa Anggaran ;
 - b. Sub Bagian Akutansi ;
 - c. Sub Bagian Pengendali Rekening ;
 - d. Sub Bagian Perbendaharaan .
- (5) Masing-masing Sub Bagian sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) dikepalai oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keuangan.

Pasal 16

- (1) Sub Bagian Perencanaan dan Analisa Anggaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 15 ayat 4 huruf a, mempunyai tugas merencanakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan (RAPBP), menganalisa pelaksanaan RAPBP, serta melakukan evaluasi Kinerja Keuangan Perusahaan.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat I Sub Bagian Perencanaan dan Analisa Anggaran mempunyai fungsi :
 - a. Menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Perusahaan ;
 - b. Melakukan verifikasi permintaan penggunaan anggaran ;
 - c. Melakukan evaluasi terhadap realisasi penggunaan anggaran ;
 - d. Melakukan analisa terhadap laporan keuangan perusahaan baik laporan bulanan maupun tahunan ;
 - e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Keuangan sesuai dengan bidang tugas.

Pasal 17

- (1) Sub Bagian Akutansi sebagaimana dimaksud dalam pasal 15 ayat 4 huruf b, mempunyai tugas melaksanakan akuntansi keuangan perusahaan .

- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Sub Bagian Akuntansi mempunyai fungsi :
 - a. Membukukan, meneliti dan mencocokkan semua transaksi keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ;
 - b. Menyiapkan dan menyusun laporan keuangan, baik laporan bulanan maupun tahunan ;
 - c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Keuangan sesuai dengan Bidang Tugas.

Pasal 18

- (1) Sub Bagian Pengendali Rekening sebagaimana dimaksud dalam pasal 15 ayat 4 huruf c , mempunyai tugas menerima Pembayaran dari pelanggan serta mengupayakan penagihan atas piutang pelanggan .
- (2) Untuk melaksankan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 sub bagian pengendali rekning mempunyai fungsi :
 - a. Menyelenggarakan administrasi Pembayaran oleh pelanggan ;
 - b. Melaksanakan penagihan piutang kepada pelanggan ;
 - c. menyusun daftar pelanggan yang terlambat membayar rekening ;
 - d. melakukan evaluasi efisiensi penagihan ;
 - e. Melakukan tugas – tugas lain yang diberikan Kepala Bagian keuangan sesuai dengan bidang tugas .

Pasal 19

- (1) Sub Bagian Perbendaharaan dimaksud dalam pasal 15 ayat 4 huruf d, mempunyai tugas administrasi penerimaan dan pengeluaran keuangan perusahaan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 , Sub Bagian perbendaharaan mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan administrasi penerimaan dan pengeluaran keuangan perusahaan ;
 - b. Meneliti kelengkapan alat bukti penerimaan dan pengeluaran Kas ;

- c. Menyusun laporan Kas baik harian maupun bulanan ;
- d. Menyelenggarakan pengelolaan kas kecil.
- e. Melaksanakan pembuatan daftar gaji dan pembayaran gaji ;
- f. Melaksanakan kegiatan yang terkait dengan perpajakan ;
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Keuangan sesuai dengan bidang tugasnya.

Paragraf 3

Bagian Langganan

Pasal 20

- (1) Bagian Langganan mempunyai tugas melaksanakan perhitungan atas pemakaian air oleh pelanggan, menerima pengaduan serta menyelenggarakan pemasaran / penyuluhan kepada pelanggan dan masyarakat ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Bagian Langganan mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan kegiatan pembacaan dan pencatatan stand meter pelanggan ;
 - b. Mengolah data pemakaian air oleh pelanggan ;
 - c. Melakukan evaluasi atas hasil pencatatan meter pelanggan ;
 - d. Memberikan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan pelanggan ;
 - e. Menyelenggarakan operasi penertiban pemakaian air;
 - f. Menampung pengaduan dari pelanggan dan masyarakat;
 - g. Melaksanakan kegiatan pemasaran dan penyuluhan kepada pelanggan dan masyarakat ;
 - h. Melakukan koordinasi dengan bagian terkait dalam rangka pelayanan pelanggan ;
 - i. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Umum sesuai dengan bidang tugas.
- (3) Bagian Langganan dikepalai seorang Kepala Bagian Langganan yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Umum.

- (4) Kepala Bagian Langganan membawahi :
 - a. Sub Bagian Pelayanan dan Pemasaran ;
 - b. Sub Bagian Pencatatan Meter
 - c. Sub Bagian Pengolah Rekening.
- (5) Masing-masing Sub Bagian sebagaimana dimaksud dalam 4 dikepalai oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Langganan.

Pasal 21

- (1) Sub Bagian Pelayanan dan Pemasaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 ayat 4 huruf a , mempunyai tugas menyelenggarakan pelayanan dan pemasaran kepada masyarakat dan pelanggan yang berkaitan dengan penyediaan air bersih .
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Pelayanan Pemasaran mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan kegiatan pemasaran dan penyuluhan kepada masyarakat dan pelanggan berkaitan dengan program penyediaan air bersih ;
 - b. Menerima permohonan pelanggan baru, penggantian meter, balik nama serta jenis pelayanan lainnya ;
 - c. Menerima dan mencatat pengaduan dari pelanggan ;
 - d. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi tugas-tugas pelayanan ;
 - e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Langganan sesuai dengan bidang tugas.

Pasal 22

- (1) Sub Bagian Pencatatan Meter sebagaimana dimaksud dalam pasal 20 ayat 4 huruf b, mempunyai tugas melaksanakan pembacaan dan pencatatan stand meter pelanggan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dala ayat 1 Sub Bagian Pencatatan meter mempunyai fungsi :

- a. Melakukan pembacaan dan pencatatan stand meter pelanggan ;
- b. Melakukan penelitian dan pengecekan di lapangan untuk memastikan kebenaran pembacaan meter ;
- c. Melaporkan dan meberikan saran kepada atasan langsung atas kondisi instalasi meter / jaringan ;
- d. Menyerahkan laporan hasil pembacaan dan pencatatan Stand meter kepada Sub Bagian Pengolah Rekening ;
- e. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh kepala Bagian Langganan sesuai dengan bidang tugas .

Pasal 23

- (1) Sub bagian Pengolah Rekening sebagaimana dimaksud dalam pasal 20 ayat 4 huruf c, mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pembuatan rekening .
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Pengolah Rekening mempunyai fungsi :
 - a. Melakukan kegiatan pembuatan rekening berdasarkan pembacaan stand meter ;
 - b. Melakukan pengecekan terhadap rekening yang dianggap tidak sesuai dengan penakaidan untuk dikoordinasikan dengan Sub Bagian Pencatatan Meter ;
 - c. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan kepala bagian langganan sesuai bidang tugasnya.

Paragraf 4

Bagian Perencanaan Teknik

Pasal 24

- (1) Bagian Perencanaan Teknik mempunyai tugas merencanakan program pengembangan sistem penyediaan air bersih serta perencanaan lain yang bersifat teknik ;

- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Bagian Perencanaan Teknik mempunyai fungsi :
 - a. Mengumpulkan dan mengolah data-data teknis sebagai bahan perencanaan pengembangan maupun rehabilitasi sistem penyediaan air bersih ;
 - b. Menyusun program pengembangan pelayanan air bersih baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang ;
 - c. Melakukan evaluasi sistem pendistribusian air bersih dari sumber sampai pelanggan ;
 - d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur Teknik sesuai bidang tugas.
- (3) Bagian Perencanaan Teknik di kepalai oleh seorang Kepala Bagian Perencanaan Teknik yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Teknik.
- (4) Kepala Bagian Perencanaan Teknik membawahi :
 - a. Sub Bagian Perencanaan Jaringan dan Bangunan ;
 - b. Sub Bagian Perencanaan Sambungan Pelanggan ;
- (5) Masing-masing Sub Bagian tersebut pada ayat 4 (empat) dikepalai oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Perencanaan Teknik.

Pasal 25

- (1) Sub Bagian Perencanaan Jaringan dan Bangunan sebagaimana dimaksud dalam pasal 24 ayat 4 huruf a, mempunyai tugas merencanakan sistem penyediaan air bersih, serta bangunan-bangunan lain .
- (2) Untuk melaksanakan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Perencanaan Jaringan dan Bangunan mempunyai fungsi :
 - a. Menginventarisir dan mengumpulkan data-data Teknis sebagai bahan perencanaan pengembangan dan rehabilitasi sistem penyediaan air bersih ;

- b. Merencanakan kegiatan proyek termasuk desain teknik dan melakukan survey harga pasar sebagai bahan penyusunan rencana anggaran biaya ;
- c. melakukan survey lapangan, menyiapkan peta-peta terbaru meliputi peta wilayah, peta jaringan, peta topografi serta peta-peta lain yang diperlukan ;
- d. Menyimpan dan mengamankan arsip serta dokumen perencanaan ;
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bagian Perencanaan Teknik sesuai bidang tugas.

Pasal 26

- (1) Sub Bagian Perencanaan Sambungan Pelanggan sebagaimana dimaksud dalam pasal 24 ayat 4 huruf b mempunyai tugas merencanakan penyambungan dan rehabilitasi sambungan pelanggan .
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana tersebut dalam ayat 1 Sub Bagian Perencanaan Sambungan Pelanggan mempunyai fungsi :
 - a. Menerima dan menginventarisir permohonan pemasangan sambungan pelanggan dari Bagian Langgan ;
 - b. Melakukan penijauan lapangan guna perencanaan penyambungan dan rehabilitasi sambungan pelanggan ;
 - c. Menyusun daftar kebutuhan peralatan untuk penyambungan dan rehabilitasi sambungan pelanggan ;
 - d. Menggambar instalasi pelanggan sekaligus menghitung biaya yang akan dibebankan kepada pelanggan sesuai ketentuan yang berlaku ;
 - e. Menyimpan dan mengamankan arsip-arsip sambungan pelanggan ;
 - f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Perencanaan Teknik sesuai bidang tugas.

Paragraf 5
Bagian Produksi
Pasal 27

- (1) Bagian Produksi mempunyai tugas menyelenggarakan dan mengendalikan penyediaan air bersih sesuai yang dibutuhkan meliputi aspek kualitas, kuantitas dan kontinuitas .
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Bagian Produksi mempunyai fungsi :
 - a. Menyusun program penyediaan air baku yang cukup dan memenuhi standart yang ditentukan ;
 - b. Menyediakan dan mengendalikan suplay air bersih ke Jaringan Distribusi sesuai kebutuhan, meliputi aspek kualitas, kuantitas dan kontinuitas ;
 - c. Memelihara sumber dan lingkungan sumber ;
 - d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Teknik sesuai bidang tugas..
- (3) Bagian Produksi dikepalai oleh seorang Kepala Bagian Produksi yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Teknik.
- (4) Kepala Bagian Produksi membawahi :
 - a. Sub Bagian Sumber Air dan Perpompaan ;
 - b. Sub Bagian Kualitas air ;
 - c. Sub Bagian Perbengkelan
- (5) Masing-masing Sub Bagian sebagaimana dimaksud dalam ayat 4 dikepalai oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Produksi.

Pasal 28

- (1) Sub Bagian Sumber Air dan Perpompaan sebagaimana dimaksud dalam pasal 27 ayat 4 huruf a, mempunyai tugas menyediakan dan mengendalikan suplay air ke jaringan distribusi sesuai yang dibutuhkan meliputi aspek kualitas kuantitas dan kontinuitas.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Sumber Air dan Perpompaan mempunyai fungsi :
 - a. Menyelenggarakan dan mengendalikan operasional pompa-pompa produksi guna tercapainya kebutuhan suplay air bersih ;
 - b. Melakukan pemeliharaan mesin-mesin produksi dan fasilitas pengolahan ;
 - c. Melakukan pemeliharaan sumber air dan lingkungan sumber ;
 - d. Melakukan pembubuhan bahan kimia sesuai rekomendasi dari Sub Bagian Kualitas Air ;
 - e. Membuat laporan harian dan bulanan tentang produksi air, operasional pompa, pemakaian listrik, tekanan produksi serta hal-hal lain yang dipandang perlu ;
 - f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Produksi sesuai bidang tugas.

Pasal 29

- (1) Sub Bagian Kualitas Air sebagaimana dimaksud dalam pasal 27 ayat 4 huruf b mempunyai tugas memberikan rekomendasi pembubuhan bahan kimia dan melaksanakan monitoring kualitas air baik pada sumber, jaringan distribusi maupun pelanggan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Kualitas Air mempunyai fungsi :
 - a. Melakukan pemeriksaan kualitas air baik di sumber, distribusi maupun pelanggan ;
 - b. Melakukan analisa kualitas air dan kebutuhan bahan kimia untuk di rekomendasikan kepada Sub Bagian Sumber Air dan Perpompaan untuk menjamin kualitas air sesuai ketentuan yang berlaku ;

- c. Membuat laporan hasil analisa kualitas air meliputi kualitas fisik, kimia dan biologi ;
- d. Memelihara dan mengamankan bahan-bahan kimia dan peralatan laboratorium ;
- e. Melaksanakan tugas -tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Produksi sesuai bidang tugas .

Pasal 30

- (1) Sub Bagian Perbengkelan sebagaimana dimaksud dalam pasal 27 ayat 4 huruf c mempunyai tugas melaksanakan perbaikan mesin-mesin dan peralatan lain sesuai dengan permintaan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Bengkel mempunyai fungsi :
 - a. Menerima permohonan perbaikan mesin-mesin dan peralatan dari bagian lain termasuk meter air ;
 - b. Memelihara dan mengamankan peralatan bengkel ;
 - c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bagian Produksi sesuai bidang tugas.

Paragraf 6

Bagian Distribusi

Pasal 31

- (1) Bagian Distribusi mempunyai tugas menyelenggarakan dan mengendalikan pendistribusian air dari instalasi produksi sampai pelanggan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Distribusi mempunyai fungsi :
 - a. Menjaga kelancaran dan kelangsungan pendistribusian air dari instansi produksi sampai pelanggan ;
 - b. Melakukan pemasangan dan pemeliharaan jaringan distribusi dan sambungan pelanggan ;

- c. Melakukan pengecekan peralatan distribusi yang terpasang termasuk meter air ;
 - d. Melakukan penutupan dan buka kembali instalasi sambungan pelanggan ;
 - e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Teknik sesuai bidang tugas.
- (3) Bagian Distribusi dikepalai oleh seorang Kepala Bagian Distribusi yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Teknik ;
- (4) Kepala Bagian Distribusi membawahi :
- a. Sub Bagian Pemasangan dan Pemeliharaan Jaringan ;
 - b. Sub Bagian Pemeliharaan sambungan pelanggan .
- (5) Masing-masing Sub Bagian sebagaimana dimaksud dalam ayat 4 dikepalai oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam menjalankan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Distribusi.

Pasal 32

- (1) Sub Bagian Pemasangan dan Pemeliharaan Jaringan sebagaimana dimaksud dalam pasal 31 ayat 4 huruf a, mempunyai tugas melaksanakan pemasangan dan pemeliharaan jaringan pipa distribusi serta melakukan pengaturan pendistribusian air dari instalasi produksi sampai pelanggan ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam 1 Sub Bagian Pemasangan dan Pemeliharaan Jaringan mempunyai fungsi :
- a. Melaksanakan pemasangan jaringan pipa distribusi sesuai program perusahaan ;
 - b. Melaksanakan perbaikan dan pemeliharaan jaringan pipa distribusi termasuk pengurusan pipa ;
 - c. Melakukan pengaturan aliran air melalui pengaturan valve untuk menjamin suplay air ke pelanggan ;

- d. Melakukan pemantauan jaringan dalam upaya menurunkan tingkat kehilangan air ;
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Distribusi sesuai bidang tugas.

Pasal 33

- (1) Sub Bagian Pemasangan dan Pemeliharaan Sambungan pelanggan sebagaimana dimaksud dalam pasal 31 ayat 4 huruf b, mempunyai tugas melaksanakan pemasangan, pemutusan dan pemeliharaan instalasi sambungan pelanggan termasuk pemindahan dan penggantian meter air ;
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Sub Bagian Pemasangan dan pemeliharaan sambungan pelanggan mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan pemasangan instalasi sambungan pelanggan ;
 - b. Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan instalasi sambungan pelanggan ;
 - c. Melaksanakan pemutusan dan penyambungan kembali instalasi sambungan pelanggan sesuai Surat Perintah ;
 - d. Melakukan pengecekan, penggantian dan penyegelan instalasi meter pelanggan ;
 - e. Menangani pengaduan pelanggan yang berkaitan dengan masalah teknis ;
 - f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bagian Distribusi sesuai bidang tugas.

Bagian Keempat
Unsur Kelompok jabatan Fungsional

Paragraf 1

Penelitian dan pengembangan
Pasal 34

- (1) Penelitian dan pengembangan merupakan kelompok jabatan fungsional sebagai unsur pembantu Direktur Utama di Bidang Penelitian dan Pengembangan perusahaan yang bertugas menyelenggarakan penelitian dan pengembangan perusahaan baik Bidang Teknik maupun Bidang Umum.
- (2) Penelitian dan Pengembangan dikepalai oleh seorang Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan yang kedudukannya disamakan dengan Kepala Bagian.
- (3) Dalam menjalankan tugasnya Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Pasal 35

- (1) Penelitian dan Pengembangan sebagaimana dimaksud dalam pasal 34, mempunyai tugas menyelenggarakan penelitian dan pengembangan untuk kemajuan perusahaan.
- (2) Untuk melaksanakan sebagaimana tersebut dalam ayat 1 Penelitian dan Pengembangan mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan penelitian, evaluasi sistim dan prosedur operasional perusahaan
 - b. Menyusun program pengembangan perusahaan jangka menengah dan panjang.
 - c. Melaksanakan evaluasi pengembangan perusahaan.

- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur Utama sesuai dengan tugasnya.

Paragraf 2
Satuan Pengawas Intern
Pasal 36

- (1) Satuan Pengawas Intern merupakan suatu kelompok jabatan lembaga fungsional sebagai unsur pembantu Direktur Utama dalam bidang pengawasan intern perusahaan.
- (2) Satuan Pengawas Intern dikepalai oleh seorang Ketua Satuan Pengawas Intern yang kedudukannya disamakan dengan Kepala Bagian.
- (3) Dalam menjalankan tugasnya Kepala Satuan Pengawas Intern berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Pasal 37

- (1) Satuan Pengawas Intern dimaksud dalam pasal 36 mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan dan pengendalian Intern perusahaan.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Satuan Pengawas Intern mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian Intern perusahaan .
 - b. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan tata kerja dan prosedur kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
 - c. Melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan atas pengelolaan keuangan, materiil dan personil.
 - d. Menyusun laporan pelaksanaan tugas sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan lebih lanjut.
 - e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama sesuai dengan fungsinya.

BAB IV
TATA KERJA
Pasal 38

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Direksi, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian mengedepankan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi baik secara vertikal maupun horisontal dengan satuan kerja di lingkungan perusahaan atau dengan instansi lain sesuai tugas dan fungsinya.

Pasal 39

3. Setiap pimpinan dalam lingkungan perusahaan berkewajiban :
 - a. Melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan uraian tugas yang telah ditetapkan dan bertanggung jawab kepada atasan langsung dengan menyampaikan laporan secara tertulis hasil pelaksanaan tugas dengan cepat dan tepat.
 - b. Membina dan memberdayakan staf yang menjadi bawahannya dalam rangka pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan perusahaan .
4. Laporan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 huruf a, di evaluasi sebagai bahan laporan tiap jenjang jabatan dan sebagai bahan pengambilan keputusan lebih lanjut.
5. Dalam menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan disampaikan pula kepada Bagian lain yang terkait .

BAB V
Ketentuan Lain-lain
Pasal 40

Hal-hal lain yang belum diatur dalam keputusan ini sepanjang mengenai pelaksanaan diatur dengan peraturan perusahaan.

Pasal 41

Dengan berlakunya keputusan ini, maka Keputusan Walikotamadya Kepala daerah Tingkat II Madiun Nomor 63 tahun 1997 tentang susunan Organisasi dan tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Daerah Tingkat II Madiun dinyatakan tidak berlaku .

BAB VI
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 42

Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal diundangkan .

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan keputusan ini dengan penempatannya dalam lembaran Daerah Kota Madiun.

Ditetapkan di Madiun

Pada tanggal 9
September 2002

WALIKOTA MADIUN

ttd

Drs. H. ACHMAD ALI

Diundangkan di Madiun
Pada tanggal 9 September 2002
SEKRETARIS DAERAH

Ttd

WIDIASTONO,SH
LEMBARAN DAERAH KOTA MADIUN TAHUN 2002
SERI D NOMOR 22 / D