

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Garut**

Kebutuhan akan air minum yang sehat dan bersih bagi penduduk mutlak diperlukan sepanjang sejarah hidup manusia. Pertumbuhan jumlah penduduk dan perkembangan penduduk pada wilayah kota dan daerah mendorong pemerintah untuk menyelenggarakan persediaan dan distribusi yang selaras dengan perkembangan teknologi.

Sebelum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kabupaten Garut dibentuk, pengelolaan system penyediaan air bersih dilaksanakan oleh seksi air minum yang berada dibawah Dinas Pekerjaan Umum kabupaten DT. II Garut.

Pengembangan sarana air bersih Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Garut pada waktu pemerintahan Bupati R.A.A. Soeria Kartawegara tahun 1915-1929, dimulai dengan dibangunnya system air bersih untuk penduduk kota Garut yang berkapasitas 2.5 liter/detik dengan sumber mata air Jamban kulon yang terletak dikecamatan Bayongbong dengan jarak 13.8 km dari kota Garut.

Pemenuhan kebutuhan akan air minum bagi penduduk kota Garut dan sekitarnya, khususnya sejak tahun 1923 telah diselenggarakan oleh pemerintah daerah pada waktu itu. Namun kemampuan daya tahan peralatan instalasi air minum waktu itu kurang memadai sehingga lambat laun mengakibatkan debit air bersih yang melalui pipa-pipa semakin hari semakin kecil, sehingga mencapai debit minimum yaitu sebesar 15 liter/detik.

Antara tahun 1971-1976 Pemerintah Pusat memberikan wewenang kepada Direktorat teknik Penyehatan, yang sekarang Direktorat Pekerjaan Umum dan tenaga

listrik melakukan rehabilitasi pipa transmisi dan distribusi. Sedangkan dari tahun 1980 sampai dengan sekarang telah dibangun unit-unit sarana air bersih di ibu kota kecamatan. Diketahui sebanyak 14 unit sarana air bersih yang telah dibangun dengan kapasitas produksi yang berbeda.

Mengingat tuntutan dan perkembangan kondisi pelayanan air bersih yang semakin meningkat serta setelah adanya rehabilitasi jaringan pipa transmisi dan distribusi, maka untuk mengarah kepada pengelolaan yang mandiri sesuai dengan peraturan yang berlaku status pengelolaan dialihkan dari Seksi Air Minum DPUK II Garut ke status Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan kabupaten Daerah Tingkat I Jawa Barat tanggal 6 Mei 1977 Nomor : 177/HK-011/SK/1977 dan diundangkan dalam Lembaran Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Garut Nomor 3 Tahun 1977 seri D Nomor 2. Serta pengaturan tata kerja dan organisasinya dikeluarkan SK Bupati Kepala Daerah Tingkat II Garut Nomor : 25/HK.021.1.1/HK/1978 tanggal 7 Maret 1978 tentang Pembentukan organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Tingkat II Garut.

Struktur organisasi yang berlaku di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Garut telah beberapa kali mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan, perkembangan serta kebutuhan organisasi dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku, dan saat ini struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Garut mengacu pada keputusan Menteri Negara otonomi Daerah nomor 8 tahun 2000 tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan yang kemudian tertuang ke dalam Perda kabupaten Garut Nomor 33 tahun 2001 tentang Pembentukan dan

Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Garut. Selanjutnya tugas pokok, fungsi dan wewenang Organisasi diatur dengan Surat keputusan Bupati Nomor 521 tahun 2001. dengan adanya peraturan maka dapat dinyatakan sebagai perusahaan yang berbadan hukum. Perusahaan ini berkedudukan dan berkantor pusat di Garut. Jelas sudah bahwa tugas Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Garut adalah mengelola dan melayani kebutuhan air. Namun tidak lupa bahwa pertumbuhan perkembangan penduduk merupakan faktor utama yang pada akhirnya memperoleh perhatian. Secara internal perusahaan berusaha membina suatu kehidupan perusahaan yang baik serta dinamis dan secara eksternal berusaha meningkatkan pelayanan yang baik, karena itu langganan harus dipelihara baik kepercayaannya maupun pelayanannya. Dengan modal berupa peralatan dan benda-benda tanpa rupiah, perusahaan harus bisa mengembangkan dirinya sehingga berfungsi sebagai pendukung pendapatan atau penghasilan daerah. Akan tetapi disisi lain hal itu bukan merupakan tujuan utama, karena latar belakang membentuk Perusahaan Air Minum ini adalah keuntungan bukan menjadi tujuan utama dan usaha secara komersial juga bukan menjadi orientasinya.

Peranan Perusahaan Daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 adalah sebagai aparat Pemerintahan Daerah dalam bentuk Badan Usaha. Oleh karena itu agar perusahaan bertanggung jawab dan dinamis perlu diberikan kebebasan yang bertanggung jawab kepada Direktur. Sehingga perlu mendapat pengertian yang mendalam, bahwa pemilik saham perusahaan daerah ini pada hakekatnya adalah Rakyat Daerah Kabupaten Garut yang dengan melalui persetujuan dalam Peraturan Daerah ini memberikan kuasa kepada siapa yang oleh Kepala Daerah akan diberikan

tugas sebagai Direktur, tentunya agak lain sifatnya dengan Perusahaan umum Swasta. Masalah yang sangat menentukan adalah tariff air minum yang diatur dalam Peraturan-Peraturan Daerah lainnya

#### **4.1.2 Visi Misi dan Tujuan PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut**

##### **4.1.2.1 Visi PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut**

“Menjadi perusahaan air minum yang utama serta mandiri dalam kehidupan masyarakat di Kabupaten Garut” . .

##### **4.1.2.2 Misi PDAM Tirta Intan Kabupaten Garut**

“Menyampaikan pelayanan yang berkualitas sesuai harapan pelanggan dan masyarakat, dapat memenuhi kewajiban kepada pemerintah kabupaten sesuai dengan kemampuan serta meningkatkan kesejahteraan kepada karyawannya”.

Visi dan misi perusahaan merupakan strategi dalam penyehatan perusahaan, maka dengan strategi ini perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Berdasarkan PERDA No. 6 Tahun 2010 tentang Perusahaan daerah Air Minum Tirta Intan Kabupaten Garut berkedudukan di Garut dan dapat membuka cabang dan unit di wilayah administratif Kabupaten Garut.

Tujuan pembentukan PDAM Tirta intan sesuai dengan PERDA diatas Pasal 4 adalah :

**(1) Pembentukan PDAM Tirta Intan memiliki maksud :**

- a. amenyelenggarakan pengelolaan air minum dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek ekonomi, sosial dan kesehatan; dan

- b. meningkatkan pelayanan umum yang berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan dan masyarakat.

(2) Pembentukan PDAM Tirta Intan memiliki tujuan :

- a. terwujudnya pengelolaan dan pelayanan air minum yang berkualitas dengan harga yang terjangkau;
- b. tercapainya kepentingan yang seimbang antara konsumen dan penyedia jasa pelayanan; dan
- c. tercapainya peningkatan efisiensi dan cakupan pelayanan air minum.

#### **4.1.2.3 Tugas dan fungsi Utama Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Garut.**

Pengelolaan air bersih yang dilakukan oleh Perusahaan Air Minum Yaitu untuk:

1. Mewujudkan dan meningkatkan pelayanan umum dalam kebutuhan air.
2. Memperoleh pendapatan yang wajar agar perusahaan mampu mengembangkan diri sesuai dengan fungsinya.
3. Menambah kemantapan dan pendapatan bagi daerah secara langsung maupun tidak langsung.

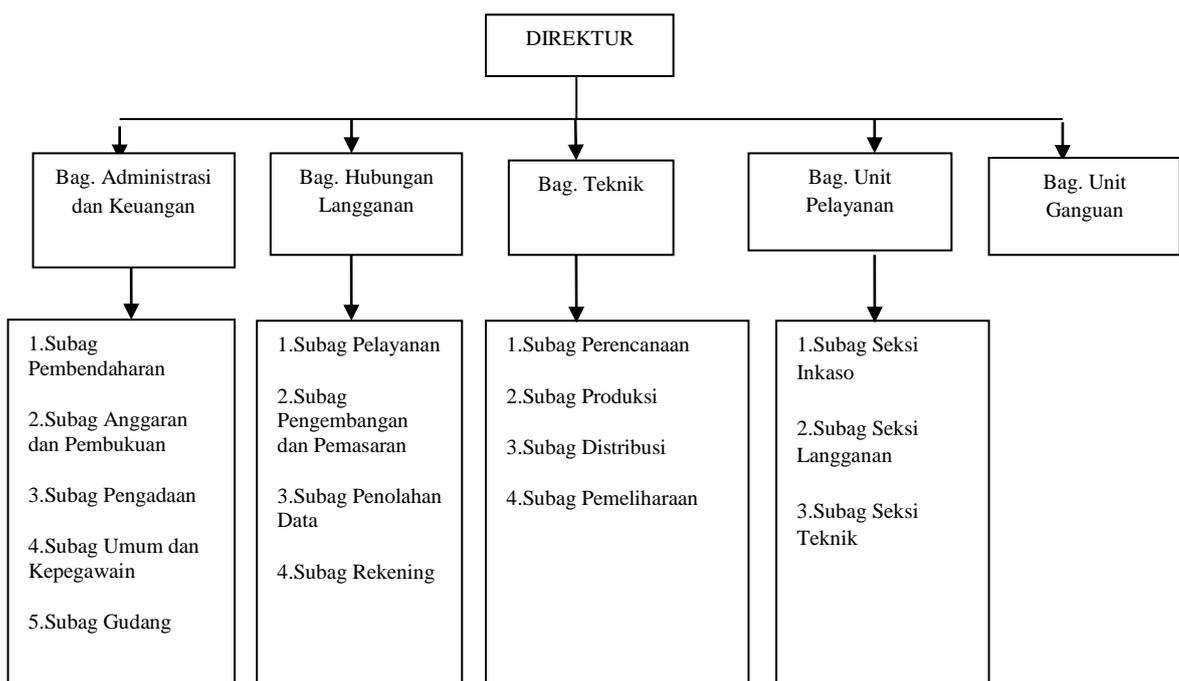
Sesuai dengan kedudukan dan tujuan PDAM, maka kegiatannya antara lain :

1. Membangun, memelihara dan menjalankan sumber air, transmisi, distribusi dan *reservoir* instansi yang bersangkutan.
2. Mengatur perijinan kepada perusahaan swasta didaerahnya untuk menyelenggarakan air minum dan mengadakan pengawasan dalam menyelenggarakan dan pemeliharaannya.

3. Mengkoordinir pembangunan instalasi air minum secara integral dengan pelaksanaan rencana perkembangan ekonomi Kabupaten Garut.
4. Merencanakan dan menganalisa tarif yang sesuai dengan perkembangan ekonomi setempat.
5. Melaksanakan kekuasaan tunggal dalam pengujian, pemasangan, pencegahan dan pencabutan meter.
6. Menetapkan dan menyempurnakan peraturan untuk mencegah sambungan liar.
7. Melaksanakan pengawasan efektif, terhadap sambungan liar dan pemborosan dalam pemakaian liar.
8. Menyediakan dan menyalurkan air yang cukup pada tempat system penanggulangan kebakaran dan penyediaan air untuk kepentingan umum

#### **4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Garut.**

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 33 tahun 2001 tentang Pembentukan dan Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Intan Kabupaten Garut adalah sebagai berikut :



### **Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Tirta Intan**

Sumber: Olah data PDAM (2018)

1. Bupati, Kepala Pemerintahan Daerah Kabupaten Garut.
  2. Badan Pengawas
  3. Direktur
- A. Bagian Administrasi dan Keuangan membawahi :
- Subag Pembendaharaan
  - Subag Anggaran dan Pembukuan
  - Subag Pengadaan
  - Subag Umum dan Kepegawaian
  - Subag Gudang
- B. Bagian Hubungan Langganan membawahi :
- Subag Pelayanan dan Langganan
  - Subag Pengembangan Pemasaran
  - Subag Pengolahan Data
  - Subag Rekening
- C. Bagian Teknik membawahi :
- Subag Perencanaan
  - Subag Produksi
  - Subag Distribusi
  - Subag Pemeliharaan
- D. Cabang Perusahaan membawahi :
- Seksi Teknik
  - Seksi Inkaso

- Seksi Umum
- Seksi Langganan
- Seksi Perencanaan

#### E. Unit Playanan

- Sub Seksi Inkaso
- Sub Seksi Langganan
- Sub Seksi Teknik

#### F. Unit Gangguan

### **4.1.4 Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Intan Kabupaten Garut.**

Tata kerja merupakan pelaksanaan kerja yang menyangkut wewenang, kewajiban dan tanggung jawab orang-orang sebagai anggota organisasi atau perusahaan didalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Adapun tata kerja kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Garut adalah sebagai berikut :

#### **1. Badan Pengawas**

Badan Pengawas sebagaimana disebutkan dalam Perda Keputusan Bupati Nomor 521 tahun 2002 tentang tugas pokok, fungsi dan tata kerja PDAM Kabupaten Garut dalam pasal 17 disebutkan bahwa tugas pokok Badan Pengawas adalah mengawasi kegiatan operasional PDAM. Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Badan pengawas mempunyai fungsi :

- a. Pengawasan kegiatan pengelolaan PDAM;
- b. Pemberian saran dan pendapat kepada Bupati mengenai kegiatan PDAM.

Untuk menjalankan fungsinya Badan Pengawas memiliki tugas :

Mengawasi kegiatan operasional PDAM;

Memberikan pendapat dan saran kepada Bupati mengenai :

- Pengangkatan dan pemberhentian Direktur;
- Program kerja yang diajukan oleh Direktur;
- Laporan neraca dan perhitungan laba rugi;
- Laporan kinerja PDAM

- a. Mengesahkan rencana kerja dan anggaran PDAM;
- b. Memberi peringatan kepada Direktur yang tidak melaksanakan sesuai dengan program kerja yang telah disetujui;
- c. Memeriksa Direktur yang diduga merugikan PDAM;  
Menerima atau menolak pertanggungjawaban keuangan dan program kerja Direktur tahun berjalan.

## **2. Direktur.**

Direktur mempunyai tugas pokok memimpin seluruh kegiatan pengelolaan PDAM sesuai dengan rencana anggaran PDAM dan ketentuan Peraturan Daerah serta mempertanggungjawabkan penggunaan dan pengelolaan PDAM. Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Direktur mempunyai fungsi :

- a. Pengendalian dan pengelolaan semua kegiatan PDAM;
- b. Perencanaan dan penyusunan program kerja 5 (lima) tahunan dan rencana kerja anggaran tahunan;
- c. Penilaian kinerja dan pelaksanaan evaluasi pengelolaan PDAM.

Untuk menjalankan fungsinya Direktur memiliki tugas :

1. Melaksanakan kebijakan umum PDAM sesuai dengan tujuan PDAM dan kebijakan Bupati.

2. Membina hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah, perusahaan dan pihak swasta lainnya untuk menunjang tugas-tugas operasional PDAM;
3. Mengkoordinasikan unit-unit kerja yang berada dibawahnya agar tercipta keterpaduan dalam melaksanakan kegiatan operasional PDAM;
4. Menilai kinerja pengelolaan PDAM serta menetapkan langkah tindak lanjut perbaikan terhadap hal-hal yang diperlukan dalam meningkatkan pengelolaan PDAM;
5. Memberikan laporan penyelenggaraan pengelolaan PDAM secara periodik kepada Badan Pengawas;
6. Mengangkat dan memberhentikan pegawai;
7. Mengangkat, memberhentikan dan memindahtugaskan pegawai dan jabatan dibawah Direktur;
8. Menandatangani neraca dan perhitungan laba rugi;
9. Mewakili PDAM baik didalam maupun diluar Pengadilan;
10. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

### **3. Bagian Administrasi dan Keuangan**

Bagian Administrasi dan Keuangan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan kegiatan pengelolaan administrasi dan keuangan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran PDAM yang telah ditetapkan. Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Bagian Administrasi dan Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Pengendalian urusan pembendaharaan;
- b. Pengendalian urusan pembukuan dan anggaran;
- c. Pengendalian urusan administrasi dan kepegawaian;

- d. Pengendalian urusan pengadaan barang;
- e. Pengendalian urusan gudang.

Untuk menyelenggarakan fungsinya, Bagian Administrasi dan Keuangan mempunyai tugas :

1. Memberikan saran serta pendapat kepada Direktur dalam bidang tugasnya;
2. Mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang administrasi dan keuangan
3. Menyelenggarakan kegiatan dibidang administrasi, kerumahtanggaan, peralatan perkantoran dan peraturan perundang-undangan serta kepegawaian;
4. Mengendalikan kegiatan yang berhubungan perbekalan material maupun peralatan teknik;
5. Merencanakan, mengendalikan dan mengevaluasi sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan;
6. Mengelola administrasi keuangan perusahaan meliputi perhitungan anggaran dan pelaksanaannya;
7. Mengkoordinasikan penyusunan laporan keuangan rutin, berkala dan tahunan;
8. Membina kemampuan para pegawai dilingkungan PDAM dalam upaya meningkatkan kinerja PDAM;
9. Menyelenggarakan dan memelihara kerjasama dengan unit kerja dilingkungan PDAM sesuai dengan bidang tugasnya;
10. Melaksanakan tugas-tugas lain sesuai dengan fungsi yang diberikan Direktur.

#### **4. Bagian Hubungan Langgan**

Memiliki tugas pokok menyelenggarakan kegiatan administrasi pelanggan, pengelolaan rekening air, hubungan masyarakat dan pembinaan pelanggan serta pengawasan sambungan langganan untuk mencapai target cakupan serta meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan berdasarkan rencana kerja dan anggaran PDAM. Bagian hubungan langganan memiliki fungsi :

- a. Penyelenggaraan kegiatan pelayanan dan pembinaan pelanggan;
- b. Penyelenggaraan kegiatan penyuluhan dan pemasaran;
- c. Penyelenggaraan kegiatan pengelolaan rekening air minum;
- d. Penyelenggaraan kegiatan pengawasan sambungan langganan;

Penyelenggaraan kegiatan pengolahan data perusahaan.

Tugas dari bagian hubungan langganan adalah :

1. Memberikan saran dan pendapat kepada Direktur dalam bidang tugasnya;
2. Menciptakan dan membina hubungan yang baik antara langganan dan perusahaan;
3. Menyelenggarakan pemasaran, pelayanan langganan dan membantu penagihan rekening pelanggan;
4. Menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan langganan, pengelolaan rekening, pengelolaan data langganan serta data pemasaran;
5. Menyelenggarakan fungsi pengawasan meter air, mengendalikan meter air dan administrasi meter air;
6. Menyelenggarakan kegiatan pembuatan rekening;
7. Membuat laporan konsolidasi produksi dan distribusi air, posisi sambungan langganan, pelaksanaan penutupan dan pembukaan kembali dan evaluasi pengaduan;

8. Mengawasi kelancaran arus dokumen yang berkaitan dengan pemasangan baru.

### **5. Bagian Teknik**

Memiliki tugas pokok menyelenggarakan operasional air minum sejak pengadaan air baku sampai dengan pelayanan air minum kepada pelanggan yang memenuhi standar kualitas kesehatan secara berkesinambungan. Bagian teknik memiliki fungsi :

- a. Pengendalian kegiatan perencanaan;
- b. Pengendalian kegiatan produksi;
- c. Pengendalian kegiatan distribusi;
- d. Pengendalian kegiatan pemeliharaan.

Untuk menyelenggarakan fungsinya Bagian Teknik memiliki tugas :

1. Memberikan saran dan pendapat kepada Direktur dalam bidang tugasnya;
2. Merencanakan pengembangan dan penetapan strategi operasional bidang produksi, perencanaan teknik serta pemeliharaan dan galian pendistribusian air;
3. Merumuskan kebijaksanaan dibidang perencanaan instalasi air minum, peralatan teknik dan bahan-bahan kimia;
4. Memelihara jaringan transmisi dan jaringan distribusi serta produksi air minum agar jumlah dan kualitas air minum yang dibutuhkan pelanggan tetap terjaga;
5. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan dibidang perencanaan teknik, produksi, distribusi dan peralatan teknik;
6. Mengkoordinasikan kegiatan pengujian peralatan teknik dan bahan kimia;

## **6. Cabang Perusahaan**

Memiliki tugas pokok memimpin seluruh kegiatan pengelolaan kantor cabang dalam daerah pelayanannya sesuai dengan rencana anggaran PDAM dan ketentuan peraturan yang berlaku. Cabang Perusahaan memiliki fungsi :

- a. Penyusunan rencana kerja dan pelaksanaan kebijakan pengelolaan kantor cabang;
- b. Penyelenggaraan kegiatan administrasi dan teknis pelayanan;
- c. Penilaian dan pelaksanaan evaluasi kinerja dilingkungan kantor cabang.

Untuk menyelenggarakan fungsinya cabang Perusahaan memiliki tugas :

1. Memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh kegiatan Cabang Perusahaan;
2. Menyusun rencana anggaran dan program kerja Cabang Perusahaan;
3. Menyusun rencana anggaran Cabang Perusahaan meliputi bidang keuangan, kepegawaian, dan material;
4. Menyelenggarakan administrasi umum, keuangan dan teknik Cabang Perusahaan;
5. Melakukan penyetoran uang pendapatan Cabang Perusahaan kepada Perusahaan;
6. Mengawasi jalannya pengelolaan tangki air;

## **4.2 Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Budaya Organisasi Pada PDAM Cabang Garut Kota**

Budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota menganut beberapa nilai, yaitu Budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kotadapat di lihat melalui penanaman budaya pada anggota organisasi. Berikut kutipan wawancara dengan pegawai bidang Teknis di PDAM Cabang Garut Kota.

“Nilai saling percaya dapat di lihat dari adanya koordinasi bersama antara teman satu tim, adanya komunikasi dan berusaha menjalankan pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan ruang lingkup pekerjaan. Nilai integritas yaitu dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga pekerjaan yang dilakukan akan lebih terarah dan lebih maksimal dalam mengerjakannya. Nilai saling peduli yaitu sikap peduli dengan teman, atasan, maupun pelanggan. Pada dasarnya dari nilai peduli dapat ditanamkan nilai saling tolong menolong. Nilai pembelajar dapat dilakukan dengan selalu mengupdate pengetahuan melalui media-media yang ada.”. Pendapat lain dikemukakan oleh pegawai bidang pelayanan sebagai pekerja senior, yaitu: Pendapat lain dikemukakan oleh Bapak Hasbullah sebagai pekerja senior, yaitu

“Nilai-nilai tersebut sudah terlaksana dengan baik, karena nilai-nilai budaya perusahaan sudah ditanamkan sejak saya baru memulai bekerja disini”.

Bagi pegawai nilai-nilai di atas mempunyai makna bahwa dalam membangun lingkungan kerja yang nyaman adalah saling percaya, integritas yang tinggi, peduli terhadap sesama, dan pembelajaran. Perwujudan saling percaya dapat dilihat dengan adanya koordinasi bersama antara atasan dan bawahan maupun dengan rekan kerja serta untuk menjaga nilai kepercayaan diperlukan komunikasi yang baik dan berusaha menjalankan pekerjaan sesuai kapasitas ruang lingkup pekerjaan. Pekerjaan dilakukan sesuai dengan *job desk* masing-masing sehingga tidak ada tumpang tindih pekerjaan.

Nilai saling percaya di wujudkan dengan adanya rasa saling percaya antara atasan kepada bawahan maupun kepercayaan dalam tim. nilai integritas dapat dilihat dari pegawai yang bekerja sesuai dengan target dan peraturan yang berlaku pada perusahaan, misalnya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan tidak menunda-nunda pekerjaan. Nilai peduli diwujudkan dengan peduli terhadap pegawai sebagai anggota organisasi, yang biasa mereka lakukan untuk mewujudkan budaya peduli terhadap sesama teman yaitu dengan menjenguk teman yang sedang sakit atau membantu mengerjakan pekerjaan teman yang sedang sakit dan saling tolong menolong. Nilai pembelajar diwujudkan dengan banyak belajar dari pegawai-pegawai lain yang lebih berpengalaman dan lebih banyak mengupdate pengetahuan melalui training, melalui training yang dapat diikuti oleh pekerja-pekerja diharapkan dapat memperbaiki dan mengembangkan kinerja mereka. Cara lain yaitu dengan mencari alternative belajar dengan menggunakan media online seperti *browsing*. Namun perwujudan nilai pembelajaran masih kurang karena aliran ilmu yang sudah

di dapat setelah training belum di akomodir oleh sistem yang baik dan mekanisme *sharing knowledge* belum di fasilitasi.

Nilai-nilai budaya yang ditanamkan oleh pemimpin perusahaan seperti *Countinous learning*, dimana pegawai di biasakan untuk selalu belajar baik dari pegawai-pegawai yang sudah berpengalaman maupun dari mediamedia lain, seperti internet atau Koran. Nilai disiplin, seperti datang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang ada begitu juga dengan jam istirahat dan pulang kantor. Bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan ditanamkan yaitu saling mengingatkan antar sesama pegawai agar selalu taat pada peraturan. Memberikan kepercayaan terhadap tugas-tugas sebagai mediasi pembelajaran dan memberikan contoh kepada bawahan dengan tidak datang terlambat.

Pada PDAM Cabang Garut Kota, budaya terbentuk sejak pertama kali organisasi didirikan, dari hasil wawancara dengan staff bidang SDM dan Umum menjelaskan bahwa budaya organisasi yang ada di PDAM Cabang Garut sudah ada sejak PDAM Kabupaten Garut berdiri lalu diteruskan hingga sekarang, seperti yang ditegaskan dalam hasil wawancara singkat dengan staf SDM di bawah ini.

Proses pembentukannya *by given* jadi budaya yang sudah ada berasal dari pemimpin terdahulu, dan ditanamkan kepada setiap generasi pegawai ” ( Staff bidang SDM dan Umum)

Budaya yang terbentuk di latar belakang oleh visi dan misi perusahaan yang ingin menjadi perusahaan air minum serta mandiri dalam kehidupan masyarakat di kabupaten Garur. Selain di latar belakang oleh visi dan misi, pembentukan budaya organisasi ingin memberikan pedoman perilaku bagi pegawai agar dapat mengetahui apa saja yang boleh mereka lakukan dan tidak boleh mereka lakukan sehingga tindakan yang anggota organisasi lakukan masih dalam ruang lingkup budaya PDAM Kabupaten Garut.

Budaya yang dibentuk oleh PDAM Kabupaten Garut terkandung tata nilai dan prinsip pengelolaan perusahaan. Tata nilai yang dibentuk oleh PDAM Kabupaten Garut terdiri dari saling percaya, intergitas, peduli, dan pembelajar. Sedangkan prinsip-prinsip dalam mengelola budaya perusahaan terdiri dari prinsip dalam mengelola bisnis dan prinsip etika kerja. Prinsip pengelolaan bisnis diwujudkan melalui prinsip umum, prinsip ekonomi, prinsip pengelolaan potensi insani, dan mengutamakan kualitas. Sedangkan prinsip etika kerja meliputi peka terhadap pelanggan, penghargaan pada harkat dan martabat manusia, menjaga citra perusahaan, persaingan sehat dan transparan, menekankan prinsip profesionalisme, menekankan prinsip *Good Corporate Citizen*, menjalankan *Good Corporate Governance*, dan membangun hubungan kemitraan.

PDAM Cabang Garut Kota memberikan pandangan bahwa nilai integritas merupakan nilai paling utama yang harus ditanamkan sejak pegawai baru memulai karir nya sebagai anggota organisasi PDAM Cabang Garut Kota beranggapan bahwa apabila integritas seseorang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas nya sebagai pegawai dan sebagai anggota organisasi, maka nilai kepedulian akan tumbuh untuk memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi dan akan lebih mudah menanamkan nilai pembelajar sehingga nilai saling percaya akan tumbuh dengan sendirinya.

#### **4.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi Pada PDAM Cabang Garut Kota**

Karakteristik Budaya Organisasi pada PDAM Cabang Garut dianalisis berdasarkan teori Tan dalam Wibowo (2010 : 40) mengemukakan sepuluh karakteristik yang harus ada dalam budaya organisasi. Karakteristik budaya organisasi itu menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat dan unsur-unsur yang terdapat dalam

suatu organisasi. Keberadaan sepuluh karakteristik ini akan menunjukkan kuatnya budaya suatu organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut adalah :

- 1). *Individual initiative* (inisiatif individu)
- 2). *Risk Tolerance* (toleransi terhadap resiko)
- 3). *Direction* (kejelasan menciptakan sasaran)
- 4). *Integration* (integrasi)
- 5). *Management support* (dukungan manajemen)
- 6). *Control* (pengawasan)
- 7). *Identity* (identitas)
- 8). *Reward system* (sistem penghargaan)
- 9). *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik)
- 10). *Communication pattern* (pola komunikasi)

Adapun karakteristik budaya organisasi dari Tan dalam Wibowo (2010) yang diamati pada PDAM Cabang Garut Kota adalah sebagai berikut :

#### **4.2.2.1 *Individual initiative* (inisiatif individu)**

Hanya orang-orang yang berkualitas yang dapat membawa keberhasilan bagi suatu organisasi. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan organisasi. Setiap inisiatif individu sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan yang positif dari atasan. Orang yang berkualitas menunjuk pada kompetensi dan komitmen. Dalam era digital di mana perubahan terjadi sangat cepat baik itu pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dapat menjadi usang dalam waktu yang singkat. Kondisi ini seharusnya mendorong organisasi untuk memberi kesempatan bagi pegawainya dan memfasilitasi agar pegawai dapat mengikuti pelatihan, seminar atau studi lanjut.

Selain itu inisiatif pegawai untuk terus mau belajar secara mandiri sangat penting dan menentukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pengembangan diri secara terus menerus adalah cara terbaik untuk menjaga kompetensi seseorang agar tetap relevan dengan lingkungan yang berubah cepat. Kompetensi pada dasarnya mengacu kepada kondisi kemampuan pegawai yang terdiri dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan perilaku (personal attributes). Berdasarkan observasi, dan wawancara ternyata nilai-nilai yang memungkinkan dan bahkan mendorong individu yang dalam hal ini pegawai untuk mengembangkan inisiatifnya telah tertuang dalam simbol/logo. Dalam logo tersebut tertuang makna semangat yang tiada henti, berimu dan rendah hati. Bila ditelusuri lebih jauh ternyata makna tersebut diharapkan akan mendorong setiap individu (pegawai) memiliki inisiatif dengan melakukan berbagai terobosan baru dalam memberikan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap semangat yang ada pada pegawai PDAM Cabang Garut Kota belum merata. Pada beberapa bagian peneliti sudah menemukan semangat tiada henti dari pegawai, yang dapat diamati mulai dari jam datang, saat mengikuti apel pagi, aktivitas selamaberada di kantor maupun ketepatan waktu pada saat akan pulang. Berbagai bidang kerja pegawai baik tingkat pemimpin sampai tingkat staf dan teknis tampak sudah bekerja dengan penuh semangat, dan semangat tersebut tampak merata pada semua pegawai sementara untuk bidang lainnya hal tersebut belum tampak merata, belum bekerja penuh semangat, cenderung terlihat santai hal tersebut terlihat pada saat apel pagi akan dimulai. Pada saat jam kerja masih berlangsung (ada beberapa pegawai sedang berbincang-bincang, ada pegawai sedang duduk di luar ruangan, dan ada pegawai sedang membaca koran).

Berdasarkan observasi yang dilakukan, sumber daya manusia yang rendah hati dan berilmu sudah terpancar dari relasi atau hubungan yang terjadi di antara para pegawai. Sikap saling menyapa dan memberi salam menjadi pemandangan yang lazim. Hal ini terjadi baik di antara pimpinan dengan pimpinan, pimpinan dengan pegawai maupun antara sesama pegawai. Sikap rendah hati ini sudah terwujud pada semua bagian yang ada. Kesadaran sikap saling menghormati di antara pegawai menurut Direktur PDAM Garut dalam suatu wawancara yang dilakukan, , bahwa sikap rendah hati tersebut merupakan keteladanan yang sudah dilakukan oleh pimpinan, yang kemudian diikuti oleh para kepala Cabang yang ada pada lingkup Perusahaan PDAM Kabupaten Garut. Berikut ini penuturan Direktur PDAM Cabang Garut :

Sikap rendah hati memang ditanamkan kepada semua pegawai, ini amanah, dari pimpinan. Kami selalu diingatkan bahwa sebagai perusahaan Daerah (BUMD) yang bertugas melayani masyarakat, harus mewarisi sikap rendah hati. Semua yang ada di sini mempunyai peluang dan kesempatan yang sama. Maksudnya saat ini saya jadi pimpinan besok atau lusa mungkin saya menjadi pegawai biasa dan yang tadinya pegawai mungkin jadi pemimpin.

Hasil wawancara dengan Direktur PDAM Garut disetujui juga oleh kepala Cabang PDAM Garut Kota maupun pegawai. Kepala Cabang PDAM Garut Kota memberikan jawaban yang hampir sama. Berikut ini hasil wawancaranya,

“Saya adalah contoh nyata berkaitan dengan “posisi” sebelum ditempatkan di Cabang, Saya adalah pegawai staf teknis di wilayah samarang Garut sebelum diangkat menjadi kepala Cabang PDAM Garut Kota. Mungkin lain waktu saya bisa

saja dikembalikan menjadi staf dan kalau diizinkan olah Allah SWT mungkin saja malah menjadi pimpinan katanya sambil tersenyum”

#### **4.2.2.2 Risk Tolerance (Toleransi Terhadap Resiko)**

Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada. Pada prinsipnya setiap pilihan akan ada resiko yang dihadapi. Begitu juga halnya dalam dunia kerja, resiko pasti ada. Namun bukan berarti resiko tidak bisa diminimalisir, untuk itu diperlukan ketelitian dan kecermatan setiap individu sebagai bagian dari komponen organisasi. Banyak faktor yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan untuk memperkecil resiko . Lingkungan perlu diperhatikan agar sasaran yang sudah ditetapkan dapat terwujud. Pelayanan yang memang menjadi dasar dari organisasi harus menjadi prioritas utama. Toleransi terhadap resiko dapat diwujudkan apabila ada konsensus dalam organisasi. Konsensus tergantung pada nilai bersama dan harmoni sosial. Konsensus adalah saling pengertian tanpa harus menyetujui, meningkatkan kepemilikan keputusan, dan membangun jembatan antara sudut pandang yang berbeda. Melalui konsensus akan terbangun hubungan berdasar saling pengertian dan mengubah sikap dan perilaku melalui diskusi positif.

Sikap toleransi terhadap resiko, ternyata tertuang pula dalam simbol/logo Disikpora yang dibahasakan sebagai pelindung, pengayom dan pembawa solusi. Maksudnya hampir semua kegiatan ditunjukkan untuk memberikan atau memenuhi kebutuhan masyarakat, yakni kebutuhan akan air bersih. Tidak dapat dipungkiri untuk setiap kegiatan yang akan dilakukan faktor resiko akan selalu ada di dalamnya.

Oleh sebab itu toleransi terhadap resiko harus dibangun sebab tidak mungkin dihindari.

Berdasarkan observasi ada beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh PDAM Cabang Garut Kota sesuai dengan tugasnya sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam bidang pemebrian air secara merata. Penerapan nilai sebagai pengayom dan pelindung, antara lain telah diwujudkan melalui kebijakan yang berkaitan dengan sistem pembagian air yang diberlakukan pada setiap lapisan masyarakat. Hal ini dilakukan dengan membagi wilayah dan pengaturan *contunitas air*. Wawancara yang dilakukan dengan bagian teknis di PDAM Cabang Garut Kota, berikut hasil wawancaranya :

Permasalahan utama pada bagian teknis adalah untuk mengatur agar air tetap lancar mengalir pada setiap wilayah kerja PDAM Cabang Garut Kota, selama ini sering terjadi hambatan khususnya dalam hal pembagian air apalagi wilayah Garut Kota menjadi titik pusat Intansi, Rumah Sakit. Dimana wilayah tersebut sangat risakan apabila tidak tanggap bila terjadi kemacetan air.

Berdasarkan hasil pemantauan dan observasi dengan tim teknis ternyata ada beberapa wilayah yang sering macet dan terkendala kebocoran pipa, yakni wilayah Guntur Atu Kota Kulon, Ciwalen dan Wilayah muara sanding. Sehingga sering banyak masyarakat yang melakukan komplek, tentunya hal seperti ini harus dapat diminimalisir.

Dijabarkan bahwa pelayanan yang prima tidak terjadi begitu saja, memerlukan proses dan pengkajian secara terus menerus sehingga sampai pada satu keputusan bahwa pelayanan prima ternyata harus melalui prosedur dan metode tertentu.

Pelayanan prima bukan hanya didasarkan dari pandangan atau penilaian organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat tetapi justru harus lebih memperhatikan masukan, informasi dan penilaian yang dilakukan oleh masyarakat khususnya yang menerima layanan yang diberikan. Semakin sedikit aduan yang disampaikan oleh masyarakat dapat dijadikan sebagai indikasi sudah semakin baik pelayanan yang diberikan. Sebagai catatan, setiap keluhan, masukan dan informasi harus ditanggapi secara cepat/tidak berlarut larut. Tanggapan yang cepat dan akurat akan mendorong masyarakat pengguna untuk terus aktif berpartisipasi terhadap segala kebijakan, keputusan dan penyelenggaraan setiap kegiatan.

Ketersediaan informasi dan cara komunikasi yang tepat, prosedur yang seharusnya ada dan dilakukan secara bersamaan dengan pertimbangan yang matang, akan memperkecil resiko yang mungkin muncul. Resiko yang muncul tidak bisa dihindari tapi dapat diminimalilkan dengan mempertimbangkan berbagai aspek secara menyeluruh. Bila segala sesuatu telah dipertimbangkan secara matang, dilakukan dengan prosedur yang seharusnya namun masih terjadi kegagalan bukan berarti menimbulkan efek jera dan kemudian takut untuk mengambil suatu keputusan dan bertindak. Justru sebaliknya dalam setiap kegagalan suatu organisasi dapat belajar banyak. Apa yang menjadi penyebab sehingga terjadinya suatu kegagalan dan apa solusi yang ditawarkan agar kegagalan serupa tidak terjadi lagi.

#### **4.2.2.3 *Direction* (Kejelasan Menciptakan Sasaran)**

Peran utama para pemimpin dalam suatu organisasi adalah untuk menetapkan visi yang jelas dan strategis bagi organisasinya. Visi dan arah strategis ini harus memungkinkan organisasi dapat mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang. Tan mengingatkan bahwa menterjemahkan visi dan rencana strategis hendaknya

yang bisa diukur dan berorientasi pada prestasi. Hal ini akan membantu organisasi fokus terhadap sumber daya agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Langkah awal yang dapat dilakukan dengan brainstorming ide-ide sambil menjelajahi keadaan organisasi berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Jadi peran pemimpin tidak hanya menetapkan visi tetapi juga harus memberi arahan yang jelas.

Untuk melihat apakah PDAM Kabupaten Garut sebagai organisasi sudah memperhatikan dan beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya maka harus dilihat dari perkembangan visi, misi, strategi, sasaran, proses dan alat atau teknologi yang digunakan. Budaya organisasi akan terangkum dalam visi organisasinya. Visi adalah kalimat filosofis yang merupakan gambaran dari tujuan organisasi dengan ukuran dan waktu pencapaian yang jelas. Operasionalisasi dari visi adalah misi yang memuat langkah-langkah untuk mencapai tujuan. Langkah-langkah kongkrit dirumuskan dalam strategi. Setelah visi, misi dan strategi ditentukan dengan jelas maka selanjutnya adalah menentukan struktur dan desain organisasi. Jadi merumuskan visi. Misi dan strategi merupakan faktor penentu dalam membentuk dan mengembangkan organisasi. Hasil pengamatan dan observasi menunjukkan bahwa ternyata belum semua masyarakat mendapatkan pelayanan air bersih dari PDAM Kabupaten Garut secara optimal bahkan untuk wilayah tertentu masih banyak yang belum dapat terjangkau oleh perusahaan, padahal kebutuhan air sangat penting bagi masyarakat. Upaya yang dilakukan oleh PDAM Cabang Garut Kota adalah dengan mendirikan MCK Umum pada wilayah tertentu yang tidak dapat terjangkau sehingga semua masyarakat dapat menggunakan fasilitas air bersih.

PDAM Cabang Garut Kota telah memiliki nilai-nilai dasar organisasi yaitu nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi sebagai mana yang tertuang dalam logo. Selain nilai-nilai yang sudah tertuang dalam logo, PDAM Cabang Garut Kota juga mengacu pada nilai-nilai organisasi publik sebab PDAM Cabang Garut Kota merupakan salah satu organisasi. Adapun nilai-nilai organisasi publik yang ada pada Disdikpora mencakup : Partisipasi, Transparansi, Kesetaraan, Daya Tanggap dan Akuntabilitas. Adapun penjabaran nilai-nilai yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Partisipasi maksudnya melibatkan masyarakat dalam penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan bidang pengairan. Partisipasi tersebut diwakili oleh Dewan Pengawas PDAM
- b. Transparansi : yang pada dasarnya dimaksudkan agar semua masyarakat dapat mengetahui berbagai informasi tentang agenda, kegiatan, program, penganggaran dan laporan anggaran namun ternyata sampai penelitian ini dilakukan hal tersebut belum terlaksana. Terkait dengan transparansi yang dapat diakses oleh masyarakat adalah berkenaan dengan informasi pelanggan, keuangan dan lain-lain.

Ketika ditelusuri mengapa belum semua kegiatan dapat dilakukan secara transparan, peneliti mendapatkan jawaban dari salah satu pegawai berkaitan dengan hal tersebut. Berikut wawancaranya.

“Saya pikir untuk transparansi tersebut sangat terkait dengan kebijakan pimpinan, bila pimpinan menganggap bahwa ketika dilakukan transparansi, khususnya mengenai laporan anggaran, justru mungkin akan banyak sekali pertanyaan yang dari masyarakat dan ini memerlukan waktu, energi untuk menyelesaikannya. Kalau untuk teknis kita sudah punya tenaga yang memadai, tapi kendalanya adalah kebijakan pimpinan yang belum memberi lampu hijau”

- a. Kesetaraan : dimaksudkan agar semua masyarakat mendapat kesempatan yang sama dalam merasakan air bersih dari PDAM. Pemerataan bagi setiap masyarakat menggunakan air bersih. Upaya berikutnya adalah dengan menyelenggarakan MCK.
- b. Daya Tanggap : berdasarkan pengamatan dan wawancara, PDAM Cabang Garut Kota “belum tanggap” berkaitan dengan penyediaan layanan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Namun diakui oleh masyarakat ada juga daya tanggap yang sudah dikembangkan di PDAM Cabang Garut Kota yaitu dibukanya layanan pengaduan secara *online*. Layanan pengaduan ini diselenggarakan oleh PDAM garut dan bukan oleh PDAM Cabang Garut Kota. Aduan yang masuk tersebut kemudian akan disampaikan kepada masing masing bagian sesuai dengan bidang yang mendapat sorotan atau aduan dari masyarakat tersebut.
- c. Akuntabilitas : sangat terkait dengan tata kelola bidang air. Adanya kebijakan perwujudan tata kelola perusahaan yang sehat dan akuntabel berdasarkan sistem pengendalian internal (SPI), pengawasan masyarakat serta pengawasan fungsional yang terintegrasi dan berkelanjutan belum berjalan. Tata kelola yang baik memerlukan kesiapan SDM yang berkualitas, profesional dan menjunjung integritas. Akuntabilitas turut menjadi penentu atau pembentuk citra organisasi pemerintah. Akuntabilitas sebenarnya dapat diperkuat melalui peningkatan fungsi kontrol dari pemangku kepentingan.

#### **4.2.2.4 *Intergration (Integrasi)***

Integrasi maksudnya bahwa setiap kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, ada harmoni, ada kerjasama dan kesinambungan, terhindar dari tumpang tindih kegiatan atau bahkan terjadinya keterlambatan melakukan suatu

kegiatan karena terhambat oleh kegiatan yang sebelumnya. Khususnya untuk kegiatan yang dilakukan oleh lintas bagian yang ada. Sangat penting menanamkan keterkaitan dan kerjasama. Organisasi yang di dalamnya tidak terdapat integrasi berupa koordinasi maka sulit mencapai setiap tujuan atau target yang telah ditetapkan. Setiap organisasi pasti terdiri dari beberapa bagian. Bagian-bagian itu saling terhubung satu dengan lainnya. Saling bekerjasama, saling berkoordinasi.

Integritas adalah kualitas bersikap jujur dan memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat. Integritas adalah tanda yang paling penting dari setiap individu. Pegawai dengan integritas yang tinggi memiliki sikap yang tulus dan peduli terhadap orang lain. Mereka tidak mengkhianati kepercayaan yang diberikan, tidak berbohong atau mengambil apa yang bukan menjadi haknya. Agar dapat bekerja sama secara harmonis maka setiap pegawai yakin bahwa mereka semua saling percaya, dapat diandalkan. Dalam hal ini organisasi harus tegus memegang integritas dan bahkan harus menghargai integritas sebagai kebajikan yang tertinggi dalam diri individu. Para pimpinan harus berani mengambil tindakan tegas terhadap pegawai yang melanggar nilai integritas.

Untuk sangksi berkaitan dengan integritas, menurut pengamatan dan hasil wawancara dengan kepala seksi kepegawaian belum dilakukan secara tegas. Budaya sungkan masih lebih mendominasi pimpinan dalam memberikan teguran ataupun sangksi. Apalagi bila yang melanggar adalah senior, maksudnya masa kerjanya sudah lama, usianya pun lebih tua dari pimpinan maka rasa sungkan sungguh menjadi ganjalan dalam memberikan teguran maupun sangksi.

Dukungan manajemen tidak saja berkaitan dengan rutinitas pekerjaan bila organisasi ingin maju dan berkembang maka peningkatan sumber daya manusia juga

merupakan sesuatu yang penting dan harus mendapat dukungan dari manajemen. Tanpa adanya dukungan maka pengembangan sumber daya manusia tidak akan berjalan dengan baik dan tentunya hal ini akan berdampak pula dengan kinerja organisasi yang dalam hal ini pelayanan terkait dengan tugas pelayanan PDAM.

PDAM Cabang Garut Kota selain mengacu kepada nilai-nilai yang ditetapkan oleh pusat, PDAM Cabang Garut Kota juga menetapkan nilai-nilai yang menjadi bagian dalam memberikan pelayanan tersebut, yakni menyadari bahwa “citra positif” harus dibangun. Namun pembangunan kualitas tersebut tidak dapat dilaksanakan sekaligus tetapi memerlukan suatu proses dan dalam penerapannya harus dilaksanakan secara bertahap, berkelanjutan dan bersifat konsisten sehingga pada akhirnya akan terbangun kesepahaman dan kepedulian bersama untuk menerapkan *good governance*. (Profil PDAM Kabupaten Garut)

PDAM Cabang Garut Kota juga membentuk team-team khusus untuk secara bersama-sama dapat melakukan suatu tugas yang penangannya memang memerlukan koordinasi/kerjasama antar team. Sebagai contoh untuk membahas anggaran, maka setiap bidang akan mengirim wakilnya untuk menyampaikan besarnya anggaran yang dibutuhkan berikut kegiatan/program-program yang akan diselenggarakan. Menurut data sekunder dan pengamatan yang dilakukan untuk integrasi sudah berjalan dengan baik. Pertemuan antar team ini dilakukan secara kontiyu. Penunjukkan perwakilan dari tiap bagian dilakukan oleh pimpinan masing-masing. Biasanya team ini bekerja tidak cukup 3 sampai 4 kali pertemuan sebab dalam pertemuan ini juga dibahas agar jangan sampai ada kegiatan yang tumpang tindih dan dibahas pula untuk kegiatan atau program yang bisa dilakukan secara bersama

sama, tujuannya untuk efisiensi. Oleh sebab itu menurut peneliti untuk integrasi sudah terlaksana, walaupun untuk waktu penyelesaian kadang belum tepat waktu.

#### **4.2.2.5 Management Support (Dukungan Manajemen)**

Tantangan terbesar bagi manajemen adalah bagaimana menginspirasi dan menumbuhkan kepercayaan pada semua pegawai untuk memungkinkan organisasi mewujudkan visi dan tujuan, termasuk menciptakan dan mengembangkan lingkungan yang kondusif dalam bekerja. Untuk membangun dan menciptakan kondisi yang kondusif dibutuhkan upaya mengembangkan budaya organisasi yang berfokus pada nilai-nilai inti yang akan memfasilitasi tumbuhnya hubungan yang tulus antara sesama pegawai, antara pegawai dengan pimpinan dan antara pimpinan dengan pimpinan sehingga setiap orang dapat menghormati dan peduli satu sama lain. Berikut ini adalah nilai-nilai inti yang dapat dikembangkan dalam organisasi

##### **1)Mendorong Keterbukaan**

Setiap pegawai hanya dapat percaya satu sama lain bila didalamnya ada keterbukaan. Sehingga setiap informasi dapat diketahui secara akurat, benar dan tidak simpang siur. Pimpinan harus menyampaikan informasi agar tidak terjadi rumor dan simpangsiur informasi. Keterbukaan yang benar-benar nyata membutuhkan keberanian dari kedua belah pihak. Salah satunya adalah keberanian manajemen untuk mendengarkan masalah dan menerima ide-ide baru atau solusi dari pegawai. Selanjutnya perlu pula keberanian para pimpinan untuk berbicara dan menyuarakan dari sudut pandang mereka. Dengan demikian keterbukaan sejati hanya dapat dipupuk bila pimpinan benar-benar bersedia untuk mendengarkan dengan pikiran terbuka dan adanya keinginan untuk memberi kesempatan kepada para

pegawai untuk berbicara tanpa rasa takut akan dikenakan sanksi atau bahkan dideskreditkan.

Satu hal yang perlu diperhatikan bahwa keterbukaan memang dilakukan dengan tulus agar dapat memperbaiki kinerja organisasi. Dalam keterbukaan bukan berarti pimpinan kemudian memberikan keleluasaan pada para pegawai untuk bertindak semaunya dan tidak dikenakan sanksi jadi keterbukaan tidak berarti pimpinan menjadi tidak tegas.

## 2).Meningkatkan Kompetensi

Salah satu unsur kepercayaan adalah kredibilitas. Para pemimpin sering merasa sulit untuk memberikan kepercayaan kepada seseorang yang dianggap tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan maupun tanggung jawab untuk tugas-tugas yang menantang. Namun pemimpin sering lupa bahwa dengan memberikan kesempatan kepada pegawai dalam melakukan suatu tugas yang baru akan menambah pengetahuan dari pegawai yang bersangkutan. Hal lain yang sering dilupakan oleh para pemimpin adalah dengan melibatkan pegawai untuk menangani hal-hal baru dan sebelumnya pegawai yang bersangkutan telah diberikan informasi yang memadai tentang tugas pekerjaan yang baru atau dengan terlebih dahulu mengikutkan pegawai yang bersangkutan pada suatu pelatihan yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang akan ditangani.

Untuk peningkatan kompetensi pegawai berdasarkan pengamatan dan wawancara masih sulit dilakukan. Kesulitan tersebut antara lain karena rutinitas yang cukup menyita waktu dan kurangnya dukungan dari pimpinan. Peneliti mencoba bertanya kepada pegawai dari bagian kepegawaian sehubungan dengan peningkatan kompetensi pegawai.

Perubahan dan kemajuan kehidupan umat manusia salah satunya ditandai dengan teknologi yang digunakan. Semakin baik peradaban manusia biasanya teknologi yang digunakan semakin beragam jenisnya dan semakin canggih pula teknologinya. Dalam konteks kompetisi antar bangsa, dapat dipastikan pemenang kompetisi adalah bangsa yang paling unggul dalam penguasaan sains dan teknologi.

Hasil observasi menunjukkan bahwa teknologi yang digunakan sudah mengikuti perkembangan yang ada. Setiap bidang dilengkapi dengan komputer, internet. Khusus untuk bagian umum dan kepegawaian ada mesin fax dan masih ditemukan mesin tik. Mesin fax dibagian umum untuk memudahkan pengirimannya maupun penerimaan surat dalam bentuk fisik. Keberadaan mesin tik dimaksudkan untuk mempermudah penulisan alamat pada surat, demikian pengakuan salah seorang pegawai bagian umum. Teknologi pada dasarnya merupakan sebuah sarana dalam kegiatan manusia untuk pemenuhan kebutuhan sebagai makhluk hidup yang berada di lingkungan tertentu. Teknologi adalah hasil pemikiran manusia sebagai anggota suatu masyarakat dan dipakai dalam konteks memahami lingkungan yang dihadapinya sebagai suatu model dalam beradaptasi. Teknologi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi, artinya teknologi melihat pada bagaimana masukan diubah menjadi keluaran. Pada PDAM Cabang Garut Kota teknologi yang digunakan adalah : Internet dan email. Berdasarkan hasil observasi bahwa teknologi yang digunakan sudah mengikuti perubahan dan kemajuan sesuai dengan tuntutan dalam era globalisasi.

Salah satu faktor penting adalah pegawai yang dimiliki. Baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Penyediaan teknologi yang canggih apabila tidak

dibarengi dengan kualitas dari pegawai yang akan menggunakan, menjadi mubazir atau tidak tepat guna. Begitupun dengan jumlahnya, bila teknologi yang dimiliki tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada maka teknologi tersebut tidak tepat sasaran.

### 3). Perlunya Keadilan

Keadilan tidak hanya dipahami sebagai siapa mendapatkan apa. Keadilan yang dimaksud adalah bagaimana para pimpinan memberikan peluang dan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai dalam menangani pekerjaan atau proyek yang ada. Hindari “pilih kasih”, karena faktor “kedekatan” atau faktor “kekerabatan”. Untuk itu ditekankan kembali perlunya keterbukaan dan kejelasan dari pimpinan ketika pimpinan menunjuk atau menugaskan salah seorang pegawai, hal tersebut didasarkan pada kriteria yang jelas. Kriteria tersebut seharusnya sudah diketahui oleh pegawai yang lain sehingga tidak timbul kecemburuan atau kecurigaan dari pegawai lain, bahwa dalam penunjukan atau penempatan seseorang untuk suatu tugas tidak dilakukan secara transparan

Berdasarkan data sekunder dan pengamatan yang dilakukan berkaitan dengan dukungan manajemen ternyata dukungan manajemen belum semuanya terimplementasi. Adapun dukungan manajemen yang telah ada berdasarkan data dan pengamatan adalah, dukungan dalam bentuk perlindungan kerja, dukungan untuk siap menyediakan waktu apabila ada hal-hal yang perlu didiskusikan atau dikoreksi. Namun secara keseluruhan, dukungan diantara para pimpinan yaitu, kepala cabang sekretaris cabang dan kepala seksi sudah dapat dikatakan terwujud namun untuk pegawai di tingkat bawah masih belum dilakukan secara penuh.

#### **4.2.2.6 Control (pengawasan)**

Kontrol merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditunda. Melalui sejumlah aturan atau ketentuan yang dibuat, diharapkan setiap orang yang terlibat dalam organisasi dapat menempatkan diri untuk terus berada pada jalur yang sudah ditetapkan. Kebiasaan adalah tindakan yang diambil orang dan dilakukan secara berulang-ulang dan bahkan bertahun-tahun sehingga sudah tertanam dalam diri orang tersebut. Mereka akan terus menerus melakukan hal yang sama jika organisasi tidak segera mengoreksi dan meluruskan apa yang mereka lakukan yang tidak sesuai dengan atauran, ketentuan, nilai yang ada. Melalui pengawasan pimpinan dapat mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan. Baik itu hal-hal yang baik dan sudah dicapai oleh organisasi maupun hal-hal yang masih harus diperbaiki.

Pengawasan ini pada akhirnya akan merujuk pada penilaian kebutuhan akan perubahan budaya organisasi. Sebagai proses perubahan budaya akan membutuhkan waktu yang relatif lama sampai hasilnya kelihatan. Semakin lama suatu organisasi menunggu maka semakin sulit melakukan perubahan. Biasanya penundaan ini dapat mengakibatkan keluhan masyarakat meningkat, produktivitas rendah, respon yang lambat terhadap perubahan kinerja organisasi dan perilaku pegawai yang tidak sehat. Seperti yang dikemukakan oleh kepala bagian umum dan kepegawaian berikut ini, dalam suatu kesempatan wawancara yang dilakukan dengan Pengawas PDAM. Berikut petikan wawancaranya.

Pegawai PDAM Cabang garut Kota pada dasarnya adalah orang pilihan, tidak semua orang yang mengikuti test pegawai terpilih menjadi Pegawai BUMD. Keberadaan ini seharusnya mengingatkan setiap pegawai sebagai orang pilihan untuk

menjalankan tugas pemerintah dalam melayani masyarakat, sudah seharusnya menjadi contoh.

Pernyataan ini juga disetujui oleh Direktur PDAM Garut bahwa sketeladanan seharusnya sudah menjadi bagian dari kehidupan seorang Pelayan masyarakat. Berikut ini petikan wawancara dengan Direktur PDAM Garut berkaitan dengan pengawasan yang dilakukan terhadap pegawai. Berikut ini petikan wawancaranya.

Sebagai pegawai BUMD harus tunduk pada etika Pengawasan terhadap pegawai memang penting dilakukan namun menurut hemat saya, sebagai pegawai BUMD tanpa adanya pengawasanpun seharusnya roda organisasi dapat berjalan sebagaimana yang seharusnya.

Anggapan dan pandangan ini memang nampak nyata dalam pelaksanaan sehari-hari pada PDAM Cabang Garut Kota. Pimpinan yakin bahwa setiap pegawai tidak akan melakukan sesuatu yang menyimpang dari apa yang telah ditetapkan dalam ketentuan dan aturan yang ada. Baik aturan yang tertulis maupun aturan yang tidak tertulis. Sayangnya menurut pengamatan apa yang diyakini dan diharapkan oleh pimpinan ini belum menjadi kenyataan sebab masih ditemukan adanya pegawai yang tidak disiplin dalam melakukan berbagai tugas pokok dan fungsinya.

#### **4.2.2.7 Identity (Identitas)**

Identitas identik dengan rasa bangga terhadap seseorang akan keberadaanya. Identitas itu bagi seseorang merupakan ciri yang melekat pada dirinya. Melalui identitas seseorang, orang lain dapat mengenalnya dengan lebih baik. Identitas dalam organisasi hampir sama, yaitu adanya rasa bangga terhadap institusi, tempat kerja, hubungan/relasi yang terjalin diantara sesama pegawai. Identitas juga dapat dikenali melalui seragam yang dikenakan oleh pegawai, maupun bahasa yang digunakan.

#### a. Cara Berpakaian

Cara berpakaian adalah salah satu perilaku yang dapat diamati secara langsung pada suatu organisasi. Cara berpakaian juga merupakan salah satu perilaku dalam budaya organisasi yang biasanya menunjukkan ciri-ciri tertentu. Perwujudan ciri-ciri ini bisa dalam bentuk seragam para anggotanya, baik dari segi warna, bahan, model dan lain sebagainya. Seragam yang selama ini digunakan pegawai PDAM Cabang Garut yaitu. Setiap hari Senin semua pegawai mengenakan baju biru lengkap logo dan atribut lainnya. Pada hari Selasa pegawai menggunakan baju putih, selain itu pada hari Rabu di Kabupaten Garut digalangkan dengan pakain sunda, maka pegawai PDAM diwajibkan menggunakan pakaian adat sunda. Sedangkan pada hari Kamis menggunakan batik khusus PDAM Garut, Namun hasil observasi menunjukkan bahwa pada hari Kamis memang semua pegawai mengenakan batik namun banyak pegawai PDAM Cabang Garut Kota yang tidak mengenakan batik adat sunda. Sedangkan pada hari Kamis menggunakan batik khusus PDAM tapi justru mengenakan batik bebas.

Kondisi ini kemudian dikonfirmasi kepada kepala kepegawaian, Berikut ini hasil wawancaranya.

Sejauh ini memang masih ditemui ada pegawai yang belum mengenakan seragam batik PDAM Cabang Garut Kota pada hari Kamis, dan saya selaku kepala kepegawaian sebenarnya tidak membiarkan hal tersebut terjadi. Secara pribadi biasanya saya menegur secara informal, empat mata dan tidak didengar oleh pegawai lain. Maksud saya jangan sampai pegawai yang ditegur merasa tidak nyaman atau merasa malu dengan pegawai lainnya.

Kenyataan ini menunjukkan belum adanya ketegasan dari pimpinan terhadap pegawai yang tidak disiplin. Menurut peneliti seharusnya ada kejelasan dari setiap tindakan yang menyimpang. Bila teguran secara lisan tidak didengarkan seharusnya ada teguran secara tertulis dan bila perlu dibuat surat secara resmi kepada pegawai yang tidak disiplin tersebut. Satu hal yang harus dilakukan pimpinan selain pimpinan menjadi contoh (sebab peneliti juga menemukan kepala bidang yang sebenarnya masuk dalam jajaran pimpinan yang tidak mengenakan batik PDAM Cabang Garut Kota) serta ada pemberitahuan yang disampaikan secara kontinyu. Pemberitahuan tersebut dilakukan secara lisan maupun tertulis berikut sangksi yang akan dikenakan kepada pegawai yang tidak disiplin.

b). Ritual (*rituals*) adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar dari organisasi. Ritual-ritual dan tata cara melakukannya merupakan wujud tingkah laku dalam budaya organisasi. Ritual-ritual tersebut mempunyai makna yang mendalam sehingga hampir menjadi keharusan. Melalui ritual-ritual ini, individu akan merasa saling terkait antara satu dengan yang lainnya dan sekaligus juga sebagai sarana sosialisasi akan rasa kebersamaan dan rasa saling memiliki, antara organisasi dengan para anggotanya. Berdasarkan observasi ritual-ritual yang ada pada PDAM Cabang Garut adalah :

1. Apel pagi dilaksanakan pada setiap hari senin pukul 7.00 WIB.
2. Kegiatan Brefing setiap bidang dan teknis oleh pimpinan masing-masing dilaksanakan setiap hari rabu.
3. Upacara kegiatan hari besar yang diselenggarakan pemerintah kabupaten Garut.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai identitas berikut ini petikan wawancara yang dilakukan pada hari kamis tgl 26 ,2018 , yang dilakukan dengan salah seorang pegawai bidang teknis .

Saya bangga bisa menjadi pegawai PDAM Cabang Garut walaupun baru tiga tahun bekerja disini. Menjadi pegawai negeri tidak mudah. Rasa bangga itu bukan saja dari dalam diri saya tetapi keluarga saya pun sangat bangga ketika ada yang bertanya saya sudah kerja di mana. Saya menangani bagian Teknisk, yang walaupun untuk saat ini masih banyak program yang belum berjalan, tapi saya yakin pasti bisa dan itulah tantangannya, kalau semua sudah baik-baik saja mungkin rasa bangganya juga biasa.

Penjelasan dari pegawai yang masih Belia ini dengan masa kerja relatif masih baru, Peneliti mencoba bertanya kepada pegawai yang lebih senior yang sudah lama masa kerjanya dan sudah punya banyak pengalaman dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Pegawai tersebut peneliti pilih dari bidang pelayanan dengan masa kerja sudah 10 tahun. Berikut ini petikan wawancaranya.

Saya bangga menjadi pegawai PDAM Cabang Garut, merupakan perusahaan BUMD yang mendapat perhatian besar dari Pemerintah Kabupaten Garut. Rasa bangga saya semakin terasa ketika saya berada di antara para pegawai lainnya, misalnya sedang memberikan pengarahan tentang membuat laporan, atau mengikuti suatu kegiatan yang diselenggarakan oleh PDAM Cabang Garut.

Hasil wawancara dari dua pegawai dengan masa kerja yang berbeda menunjukkan adanya rasa bangga pada diri pegawai PDAM Cabang Garut. Ini merupakan salah satu modal dasar yang dapat terus dibina dan ditingkatkan agar rasa bagga ini tidak sebatas pada diri sendiri tapi harus terwujud dalam pelayanan yang

diberikan. Pelayanan yang diberikan menjadi lebih bermakna, tidak sekedar melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi tapi disertai dengan kesungguhan yang akan dapat dirasakan oleh pengguna dan penerima layanan PDAM . Rasa bangga ini dapat semakin memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, apalagi setiap pekerjaan yang mereka lakukan ditujukan kepada aset daerah bahkan negara yang terpenting yaitu generasi yang akan meneruskan dan mengelola daerah ini. Berbagai merupakan elemen penting dalam membangun kepercayaan. Pegawai akan percaya satu sama lain ketika mereka bisa membuktikan bahwa di antara mereka ada keterbukaan, ada keadilan, kejujuran, pengakuan akan kompetensi dan adanya tanggung jawab.

Dalam menumbuhkan identitas maka kepercayaan perlu dipupuk. Saling percaya satu dengan yang lain, akan mengukuhkan rasa bangga pegawai dengan identitasnya. Identitas harus terus dikembangkan dengan berbagai nilai-nilai yang bisa diterima secara umum.

Tan menyebutkan nilai menghormati individu terlepas dari status maupun jabatan akan menimbulkan rasa bangga terhadap identitasnya. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada PDAM Cabang Garut Kota secara umum berkaitan dengan identitas, sudah tampak, khususnya diantara para pegawai. Berdasarkan wawancara dengan salah seorang pegawai berkaitan dengan identitas, dia mengatakan bangga akan identitasnya sebagai pegawai pdam Cabang Garut Kota.

#### **4.2.2.8. Reward System (sistem penghargaan)**

Untuk mendapatkan informasi tentang sistem penghargaan yang jelas selain berasal dari data sekunder dilakukan pula wawancara mendalam. Berdasarkan data sekunder sistem penghargaan sudah dilakukan hanya kriterianya belum jelas.

Penghargaan dalam bentuk reward didasarkan pada jabatan dan beban kerja. Beban kerja yang dimaksudkan dalam hal ini adalah, pegawai tersebut akan mendapatkan adanya tugas tambahan selain dari tugas pokok dan fungsi. Contoh, seorang pegawai di bidang teknis selain melakukan tugas pokok dan fungsinya di spengelolaan teknis lapangan maka sekalipun punya golongan yang sama maka akan menerima penghargaan dalam bentuk finansial yang berbeda, untuk satu tahun lamanya, sesuai dengan tahun anggaran tanpa melihat beban kerja yang paling banyak terjadi di bulan apa. Dengan kata lain besarnya tunjangan itu flat selama satu tahun. Data sekunder menunjukkan pegawai yang memiliki jabatan yang sama dan tidak mendapat tugas tambahan yang diikuti dengan surat keputusan maka akan menerima jumlah yang sama. Berdasarkan wawancara terhadap pegawai, hampir semua pegawai yang diwawancara memberikan jawaban yang hampir sama. Wawancara dilakukan dengan pegawai yang ditemui pada saat observasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa penghargaan untuk pegawai secara materi belum ada, dalam arti pegawai diberlakukan sama tanpa melihat kinerja. Sejauh ini menurut pengakuan dari pegawai yang diwawancarai, mereka belum pernah mendapat reward dari apa yang mereka lakukan. Penjelasan pegawai ini kemudian dikonfirmasi dengan pimpinan. Hasil wawancara dengan kepala Cabang PDAM menyimpulkan bahwa sejauh ini memang PDAM Cabang Garut Kota belum memberikan penghargaan khusus kepada pegawai yang berprestasi, pemikiran ke arah tersebut memang sudah ada namun belum dapat direalisasikan, alasan yang diberikan oleh Beliau berkaitan dengan penghargaan ini selain masalah pendanaan juga masalah penentuan kriteria berprestasi pada setiap bagian belum ada. Jadi reward system hanya mengacu kepada penggajian yang sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Bahwa gaji yang diterima

lebih didasarkan pada masa kerja pegawai yang bersangkutan. Penghargaan yang saat ini sudah dilakukan adalah berupa “pujian” kepada pegawai yang berprestasi. Pujian tersebut disampaikan oleh pimpinan baik secara formal (dalam suatu rapat/pertemuan) maupun secara informal. Dalam penjelasan tersebut juga terungkap bahwa pegawai yang oleh pimpinan dipandang berprestasi akan mendapatkan tugas tambahan atau dipercaya untuk melakukan tugas-tugas lain yang penunjukannya berdasarkan SK. Artinya pekerjaan yang dipercayakan tersebut pasti akan ada penghasilan tambahan. Kondisi ini justru menimbulkan “kecemburuan” dari pegawai dengan alasan, kriteria penilaiannya tidak jelas. Untuk mendapatkan penjelasan tentang pegawai yang berprestasi dan pegawai teladan maka dilakukan wawancara dengan bidang SMD kepegawaian pada. Berikut ini petikan wawancaranya, “Sejauh ini yang dianggap berprestasi adalah para pegawai yang dapat melakukan tugasnya tepat waktu atau sesuai dengan target waktu yang sudah ditetapkan namun berkaitan dengan penghargaan yang diberikan, saya pikir sejauh ini belum rill, maksud saya baru sebatas ucapan selamat atau pujian dari pimpinan. Untuk ucapan selamat atau pujian yang saya tahu bukan saja datang dari pimpinan langsung tapi juga dari bapak Direktur dan biasanya disampaikan pada saat apel pagi. Penjelasan dari Kepala SDM kepegawaian kemudian oleh peneliti dicoba diklarifikasi kepada Bapak Direktur dalam suatu kesempatan wawancara, inilah penjelasan Beliau mengenai penghargaan yang sudah diberikan. Untuk penghargaan secara finansial terhadap pegawai yang berprestasi memang belum ada, namun ucapan selamat, pujian dan menghimbau agar keteladanan pegawai tersebut diikuti oleh pegawai lainnya selalu saya lakukan dalam apel pagi, saya berharap apa yang saya lakukan ini akan menumbuhkan kebanggaan bagi pegawai yang berprestasi

tersebut sehingga terpacu untuk terus mempertahankan kinerjanya. Sementara bagi pegawai lainnya diharapkan bisa mengikuti keteladanan yang sudah dibuat” Ketika ditanya lebih jauh mengapa belum memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi, Beliau mengatakan ini hal klise berkaitan dengan dana”.

#### **4.2.2.9 Toleransi Terhadap Konflik**

Dalam setiap organisasi akan ada interaksi/hubungan. Dalam saling hubungan tersebut akan melahirkan konflik karena ada beberapa kekuatan yang saling bertentangan dalam saling hubungan tersebut. Konflik ialah dua hal yang saling bertentangan. Pada setiap kehidupan terdapat konflik, dan itu merupakan unsur perubahan dan perkembangan. Bila merujuk apa yang dikemukakan oleh Darsono (2013 ) konflik dapat terjadi karena : antara lain (1) perbedaan adat istiadat, kepercayaan, idiologi, (2) perbedaan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, (3) perbedaan kepentingan, (4) pemaksaan kehendak, (5) perbedaan fungsi dalam organisasi, (7) pertentangan antagonis, (8) perbedaan kepentingan, pikiran dan perasaan. Berdasarkan pengamatan dan wawancara, ditemukan bahwa konflik memang bagian dari kehidupan organisasi, namun jarang sekali terjadi, baik antara pimpinan dengan pimpinan maupun antara pegawai dengan pimpinan demikian juga antara pegawai dengan pegawai. Wawancara dengan Kepala Cabang yang dilaksanakan, peneliti sarikan sebagai berikut :

Konflik antara Pimpinan dengan pimpinan jarang terjadi sebab umumnya kita sudah saling kenal sebelum bekerja , sebab pimpinan yang ada umumnya berasal dari daerah kabupaten Garut, hampir tidak ada orang baru. Maksudnya yang datang dari luar daerah, Garut kan kota kecil, kondisi ini menurut Beliau besar pengaruhnya dalam mencegah terjadinya konflik. Sebab yang dimaksud kenal bukan dalam arti

tahu nama tapi memang sebelumnya sudah pernah bertemu, dalam kegiatan-kegiatan pendidikan, pernah bekerjasama atau bahkan duduk dalam satu team kerja.

Sedangkan konflik antara pimpinan dengan pegawai jarang terjadi karena secara umum selain jumlah pegawainya sedikit, juga karena faktor “kedekatan” umumnya pimpinan menjabat sampai dua periode, Jadi pimpinan mengenal dengan baik karakter pegawainya begitu juga sebaliknya pegawai mengenal karakter pimpinannya, demikian dijelaskan oleh kepala Cabang. Kondisi ini merata pada semua bagian. Konflik biasanya ada antara satu atau dua orang pegawai. Konflik tersebut misalnya terjadi ketika dalam suatu rapat ada perbedaan pendapat. Ada pegawai yang bisa membedakan antara urusan pribadi dengan urusan kantor (profesional) tapi ada juga yang tidak bisa memisahkannya. Sehingga rasa tersinggung yang dialami dalam rapat terbawa dalam relasi selanjutnya. Terkait dengan toleransi terhadap konflik sudah tertuang pada nilai nilai yang dimiliki oleh PDAM Garut.

Wawancara secara mendalam dilakukan dengan bidang SDM kepegawaian, dan Beliau mengakui bahwa masih ada pegawai yang belum dapat melakukan kerjasama bila pernah terjadi konflik di antara mereka tapi itu jarang terjadi. Sejauh ini setiap ada konflik dapat diselesaikan dengan baik. Suasana kerja akan terganggu apabila ada konflik diantara pegawai, apalagi bila terjadi terhadap pegawai yang masih satu bagian, satu bidang maupun satu satu kantor. Untuk itu kami selaku pimpinan selalu menghimbau dan mengarahkan agar ada sikap saling terbuka, sikap saling mengerti, memahami dan memaafkan.

#### **4.2.2.10 Pola Komunikasi**

Komunikasi bagian penting dalam organisasi. Melalui komunikasi segala sesuatu menjadi jelas. Tan dalam Wibowo (2010) menyebutkan pemilihan kata yang tepat disampaikan dalam suasana yang tepat tidak akan mempermalukan orang lain akan mendorong lingkungan kerja yang kondusif. Pemilihan bahasa yang digunakan dalam komunikasi ternyata juga memiliki peranan yang besar dalam mendekati semua pegawai, serta dapat digunakan untuk menghindari terjadinya salah paham. Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa sebagian besar pegawai yang ada pada kantor PDAM cabang Garut Kota adalah suku sunda maka tidak heran ketika salah satu bahasa yang digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam melakukan berbagai aktivitas adalah bahasa Sunda selain bahasa Indonesia.

Arti komunikasi lebih menunjuk pada pembentukan makna yang relatif mendalam karena budaya organisasi mensyaratkan pemahaman. Percakapan sehari-hari mengungkapkan pemahaman organisasi dan jaringan-jaringan makna bersama yang mungkin ada. Kata-kata yang terlontar di antara pihak-pihak yang berkomunikasi, baik verbal ataupun non verbal juga konteksnya menghasilkan sejumlah makna.

Dari hasil triangulasi antara pimpinan, staf dan pegawai sudah menunjukkan pola komunikasi yang terjalin dengan baik bersifat kekeluargaan walaupun untuk urusan pekerjaan terkadang sikap sungkan masih tampak tapi adanya relasi informal yang dibangun ternyata dapat mengurangi “kekakuan” tersebut.

### **4.3 Kendala-Kendala Pada Perusahaan PDAM Cabang Garut Kota**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh berdasarkan hasil Wawancara dengan Bagian Pelayanan Pada PDAM Cabang Garut Kota diperoleh informasi bahwa

budaya organisasi pegawai pada PDAM Cabang Garut Kota masih belum mendukung fungsi pelayanan kepada publik PDAM Garut sehingga menimbulkan beberapa kendala permasalahan. beberapa kendala-kendalan tersebut disebabkan hal-hal sebagai berikut :

1. Sikap mental yang berorientasi membelanjakan daripada menghasilkan. Para karyawan menganggap bahwa anggaran dan fasilitas mereka adalah milik Pemerintah Daerah sehingga mereka tidak perlu bersusah payah untuk mengelolah secara baik apalagi memberi nilai tambah pada aset-aset perusahaan. Mereka bahkan cenderung ceroboh dalam mengelolah aset-aset perusahaan.
2. Sikap minta dilayani, bukan melayani. Sedikit banyak di Indonesia hal ini merupakan warisan paham masa lampau baik masa kerajaan yang menempatkan birokrat sebagai priyayi, maupun masa penjajahan yang menempatkan birokrat sebagai *ambtenaar* yang memiliki hak-hak dan status khusus.
3. Sikap apatis (non partisipatif dan permisif), yakni tidak peduli dan tidak mau tahu terhadap apapun yang terjadi di sekelilingnya, termasuk apa yang terjadi pada birokrasi.
4. Masih lemahnya budaya organisasi dan berimbas terhadap kualitas pelayanan sehingga menyebabkan konsumen tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Misalnya pihak perusahaan dinilai lambat dalam menangani berbagai keluhan dari konsumen, banyaknya peralatan yang sudah lama tidak diganti seperti pipa yang bocor, bahkan sering pula konsumen bersitegang dengan petugas PDAM karena pembayaran air yang tidak sesuai dengan jumlah pemakaian.

5. Belum adanya standar pelayanan yang baku untuk setiap bidang yang ada, budaya yang cenderung “kaku” khususnya terhadap pelanggan PDAM, masih sangat kuat/dominannya budaya sungkan baik dari pimpinan maupun sesama pegawai dalam menegur pegawai yang tidak disiplin dan kepatuhan semu. Selain itu masalah pengawasan (*controlling*) belum berjalan baik, hal tersebut tampak dari terhambatnya program dan pelaporan kegiatan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

#### **4.4 Pembahasan**

##### **4.4.1 Budaya Organisasi Pada PDAM Cabang Garut Kota**

Budaya organisasi memberikan dampak positif bagi pegawai PDAM pada umumnya, karena pada dasarnya membangun suasana kerja yang nyaman diperlukan pedoman perilaku yang ditanamkan sejak bergabung menjadi pegawai baru. Pelatihan pedoman perilaku dapat menjadi awal bagi pegawai untuk membentuk karakter individu agar lebih baik dalam bekerja dan mampu bersosialisasi, baik dengan sesama pegawai, dengan atasan, maupun dengan pelanggan, sehingga terlihat bahwa tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut. Penerapan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh pembuat kebijakan yang selanjutnya akan di tanamkan, diajarkan, dan diperkenalkan kepada masing-masing anggota organisasi untuk ikut dalam mengimplementasikan kebijakan. Implementasi budaya organisasi berawal dari memberikan pengetahuan umum tentang budaya organisasi yang ada, selanjutnya memberikan penjelasan tentang proses pembentukan budaya organisasi dan memberi informasi tentang peran budaya organisasi bagi perkembangan PDAM Cabang

Garut. Menurut pendapat saya budaya organisasi di PDAM cabang Garut Kota saat ini cukup baik hal ini terlihat dari hasil penelitian dan wawancara yang menunjukkan sisi positif dari adanya budaya organisasi yang selama ini menjadi pedoman bagi seluruh stakeholders perusahaan di PDAM Cabang Garut Kota. Budaya organisasi di PDAM Cabang Garut Kota tercermin dari aspek perilaku, aspek berfikir dan bertindak semuanya tercermin dalam nilai-nilai dan pedoman baik dalam keseharian maupun dalam bekerja dilingkungan perusahaan. Penerapan budaya mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman yang seharusnya terjadi setelah sebuah program dilaksanakan. (Suprayogi, 2011. 88)

#### **4.4.2 Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada PDAM Cabang Garut Kota**

Budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota menganut beberapa nilai, yaitu Budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota dapat dilihat melalui penanaman budaya pada anggota organisasi. Bererapa nilai budaya organisasi yang ada pada PDAM Cabang Garut Kota Diantaranya:

1. Nilai Saling Percaya,
2. Nilai Integritas dan,
3. Nilai saling peduli.

Pada PDAM Cabang Garut Kota, budaya terbentuk sejak pertama kali organisasi didirikan, Budaya yang terbentuk di latar belakang oleh visi dan misi

perusahaan yang ingin menjadi perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya.

Nilai-nilai budaya organisasi pada PDAM cabang Garut Kota menurut pandangan saya bahwa nilai budaya organisasi secara aspek keseluruhan telah mempengaruhi aspek perilaku dan sikap individu khususnya orang-orang yang berada pada lingkungan PDAM Cabang Garut Kota. Hal ini terlihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota menganut beberapa nilai yang telah terjaga selama ini diantaranya nilai saling percaya, nilai saling menghargai dan nilai integritas dalam setiap tindakan.

Nilai –nilai diatas yang selama ini telah dilaksanakan dan berdampak positif menurut pendapat harus terus dijaga (dirawat) dan dijadikan sebuah acuan dalam berorganisasi khususnya di lingkungan PDAM cabang Garut Kota.

#### **4.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi Pada PDAM Cabang Garut Kota**

Budaya organisasi merupakan jiwa atau jati diri dari suatu organisasi. Budaya organisasi adalah yang diterima dan dilakukan oleh sebagian besar individu yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi ada yang tidak tampak atau sulit diamati dan ada yang dengan mudah dapat diamati terutama oleh orang yang berada di luar organisasi. Budaya organisasi yang tidak tampak yaitu; nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, dan norma-norma. Budaya organisasi itu berisi seperangkat asumsi, nilai-nilai, norma-norma sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal agar organisasinya tetap eksis. Dari keseluruhan karakteristik organisasi yang dikemukakan oleh Than dalam (wibowo:2010) menurut pendapat saya secara aspek

teoritis telah memenuhi gambaran dan dapat dijadikan acuan untuk menganalisis karakteristik budaya organisasi di PDAM Cabang Garut Kota. Meskipun dari hasil analisis tersebut belum mampu menggambarkan secara keseluruhan nilai-nilai dan gambaran budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut kota. Akan tetapi setidaknya teori tersebut dapat mewakili dan menjadi sebuah kerangka konsep yang dapat dijadikan acuan dalam menilai karakteristik sebuah budaya organisasi. Melihat organisasi dari kesepuluh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran utuh budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut merupakan ciri budaya organisasi yang berorientasi kinerja organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa kesepuluh karakteristik tersebut harus ada pada suatu organisasi secara terintegrasi. Apabila kesepuluh karakteristik ini tidak terdapat secara terintegrasi maka organisasi yang bersangkutan dikategorikan pada budaya organisasi yang lemah dan tujuan-tujuan organisasi tidak akan tercapai. Adapun karakteristik budaya organisasi dari Tan dalam Wibowo (2010) yang diamati pada PDAM Cabang Garut Kota.

#### **4.4.4 Kendala-Kendala Pada Perusahaan PDAM Cabang Garut Kota**

Tidak dapat dipungkiri lagi jika di Indonesia jumlah penyediaan air bersih selalu meningkat untuk setiap saat. Kebutuhan air bersih pun tidak hanya dimiliki oleh masyarakat yang tinggal di perkotaan, namun juga masyarakat pedesaan yang memang saat ini masih minoritas mendapatkan air bersih yang cukup. Pengadaan air bersih pada umumnya digunakan untuk kepentingan rumah tangga, seperti untuk air mandi, air mencuci, air memasak dan lain sebagainya. Jika melihat betapa pentingnya peran air bersih bagi kehidupan manusia, maka diperlukan pula peran suatu organisasi publik yang dapat memberikan pelayanan secara merata kepada seluruh masyarakat. Maka dalam menyikap hal ini pemerintah mengelola sebuah

perusahaan milik Negara sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintah di daerah yaitu Perusahaan Daerah Air Minum yang biasanya lebih dikenal sebagai PDAM.

PDAM tersebar di seluruh daerah dan kota di Indonesia tidak terkecuali di Kabupaten Garut, dengan mengemban tugas sebagai satu-satunya perusahaan milik daerah yang mengelola air bersih dan mendistribusikan air bagi masyarakat serta perusahaan-perusahaan daerah yang diharapkan mampu memberikan tambahan pendapatan anggaran daerah. Bersinggungan dengan hal tersebut, PDAM harus mengupayakan pelayanan yang terbaik demi terwujudnya misi dan fungsi yang diembannya. Sehingga, pengelolaan sistem air bersih yang berkualitas harus dilakukan dengan baik serta harus memenuhi aturan-aturan teknis dan ekonomis sesuai dengan standar kriteria yang telah ditetapkan. Selain itu, karena fasilitas pelayanan PDAM relatif padat modal dan tidak bisa dipindah-pindah, maka pengembangan PDAM hendaknya dilakukan dengan tahapan yang rasional serta dikelola secara efektif, efisien dan akuntabel agar misi utamanya tersebut dapat terselenggarakan dengan baik serta menghasilkan return yang sebanding dengan sumber-sumber ekonomi yang digunakannya. Dan sebaliknya, kesalahan arah, inefisiensi, kesalahan pengelolaan PDAM maupun adanya keterbatasan sumber daya dan kapasitas produksi yang ada dapat menimbulkan biaya ekonomi dan biaya sosial yang cukup besar.

Terkait hal tersebut, beberapa permasalahan yang sering terjadi khususnya dilingkungan Perusahaan PDAM Garut, berdasarkan Hasil observasi dan Wawancara dengan Bagian Pengawasan diperoleh beberapa permasalahan yang menjadi kendala-kendala dilingkungan PDAM cabang Garut Kota, yakni sebagai berikut :

1. Masalah konsumen merupakan hal yang selalu aktual dan menarik untuk dicermati, karena permasalahan ini bersinggungan langsung dengan aspek keamanan, kesehatan, keselamatan manusia serta pelayanan publik. Saat ini dapat dicermati jika kebutuhan masyarakat terhadap air yang semakin meningkat mendorong lebih menguatnya nilai ekonomi air dibanding nilai dan fungsi sosialnya. Kondisi tersebut pun berpotensi menimbulkan konflik kepentingan antar sektor, antar wilayah dan berbagai pihak yang terkait dengan sumber daya air. Di sisi lain, pengelolaan sumber daya air yang lebih berstandar pada nilai ekonomi akan cenderung lebih memihak kepada pemilik modal serta dapat mengabaikan fungsi sosial sumber daya air.
2. Pada saat ini kecenderungan yang dicatat oleh Bagaian pengawsan PDAM Garut dalam setiap pengaduan pada tiap tahunnya adalah buruknya pelayanan publik seperti PDAM. Contohnya di PDAM Cabang Garut Kota, data pengaduan yang tercatat berdasarkan Hasil Wawancara, menyebutkan jika tahun 2017 saja ada beberapa kasus pengaduan diantaranya terkait kebocoran air, permasalahan karena air tidak mengalir, selain itu permasalahan terkait pencatatan pemakaian air yang tiba-tiba meningkat dan lain-lain seperti air mati, air keruh dan kenaikan berkala. Menurut pendapat direktur PDAM Garut berdasarkan Hasil wawancara, bahwa tingkat kebocoran air mencapai 30% dari total produksi 1300 I/detik yang disebabkan karena jaringan pipa yang usang serta rendahnya kualitas seal (pelapis sambungan pipa) sehingga setiap tahun ada kebocoran di 2400 titik. Selain itu, banyak sambungan rumah yang belum terpasang pipa walaupun jaringan pipa distribusi sudah tersedia sehingga pendistribusian air pun tidak dapat berjalan dengan baik.. Sedangkan untuk permasalahan keruhnya air dan macetnya pasokan

air yang kerap terjadi dikarenakan adanya pencemaran air sungai maupun musim penghujan yang terjadi secara berkepanjangan. Maka dari itu, kualitas pelayanan prima seharusnya ditampilkan oleh Badan Umum Milik Daerah khususnya PDAM sebagai satu-satunya perusahaan pengolah air bersih, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebagai penerima pelayanan. Diperlukan juga tindakan dari pihak PDAM secara tanggap dan serius. Bersandingan dengan hal tersebut, harus ada tindakan yang berupa solusi yang berorientasi untuk jangka waktu yang panjang. Pelayanan yang diberikan saat ini terlihat masih cenderung terlihat berjangka waktu pendek atau dengan kata lain hanya berlaku untuk beberapa tahun saja. Padahal, diperlukan juga suatu efektivitas dan efisiensi dalam suatu organisasi berkaitan dengan upayanya untuk melayani kepentingan publik secara merata. Berdasarkan uraian diatas saya memiliki pendapat dan membuat analisa dari kendala-kendala yang terjadi, bahwa masalah pelayanan merupakan hal yang paling menonjol dan menjadi kendala pada perusahaan PDAM Cabang Garut Kota, permasalahan- permasalahan ini tentunya menjadi cerminan bahwa budaya kerja organisasi PDAM cabang Garut Kota Masih lemah. Hal ini terlihat dari kendala-kendala yang terjadi setiap tahunnya yang hampir sama terjadi, buruknya pelayanan, sering terjadinya masalah kontinuitas air, pipa bocor kurang tanggapnya dalam pelayanan merupakan permasalahan yang telah menjadikan budaya organisasi yang berdampak negative terhadap perusahaan PDAM Cabang Garut Kota.