

BAB I
PENDAHULUAN

M I L I K
PERPUSTAKAAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
S U R A B A Y A

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia usaha baik yang berskala besar maupun kecil pada berbagai jenis serta bentuk usaha akan mempunyai dua tujuan pokok, yaitu tujuan teknis dan tujuan ekonomis. Tujuan teknis dari setiap perusahaan yaitu bagaimana perusahaan dapat menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan selera masyarakat konsumen, sedangkan tujuan ekonomis setiap perusahaan adalah untuk dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut maka manusia sebagai salah satu sumber daya yang diperlukan mempunyai peranan sangat penting dibandingkan sumber daya lainnya, karena manusia sebagai tenaga kerja merupakan faktor penggerak dari keseluruhan kegiatan perusahaan. Melihat peranan manusia yang sangat penting maka tenaga kerja harus mendapat perhatian khusus dari perusahaan, apalagi bila di dalam perusahaan terdapat indikasi kurang efektifnya pemberian motivasi kepada karyawan antara lain dapat dilihat seperti menurunnya kualitas hasil kerja, labour turnover yang tinggi, dan lain sebagainya.

Untuk mengatasi menurunnya kualitas hasil kerja dan tingginya labour turnover tersebut, perusahaan

perlu memberikan insentif, lingkungan kerja yang memadai dan kesempatan mengembangkan karir. Rangsangan motivasi yang efektif diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, sebab merangsang motivasi karyawan tidak lepas dari rencana untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan imbalan dari perusahaan kepada karyawan tersebut. Pengaruh dari imbalan yang dapat merangsang motivasi secara efektif dapat dirasakan secara nyata, dalam hal ini tampak pada produktivitas kerja karyawan, kepuasan dalam bekerja serta mendorong karyawan untuk memiliki perasaan bertanggung jawab terhadap perusahaan.

Guna mengefektifkan rangsangan motivasi melalui program insentif, lingkungan kerja yang memadai, kesempatan pengembangan karir dan sebagainya, perlu pengamatan dari perusahaan tentang karyawan mana yang pantas menerimanya. Sebagai misal, bahwa karyawan yang dalam tugasnya banyak menemui resiko kecelakaan maupun yang mendatangkan banyak keuntungan bagi perusahaan, perlu mendapat perhatian khusus untuk meningkatkan motivasi kerja mereka.

Apabila program rangsangan motivasi tersebut terlaksana dengan baik maka dampaknya antara lain dengan meningkatnya semangat kerja dalam diri karyawan untuk melaksanakan tugas yang berarti bahwa produktivitas mereka meningkat. Guna mewujudkan dan meningkatkan produktivitas

maka faktor tenaga kerja sekali lagi perlu mendapatkan perhatian yang cermat dan bukan dianggap sebagai faktor produksi semata, melainkan juga sebagai mitra usaha perusahaan, sehingga perlu diperhatikan tentang masalah kesejahteraannya, ketenangan dalam bekerja serta imbalan yang memadai.

Keadaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kodya Malang apabila dilihat dari segi perhitungan pemberian upah, fasilitas tunjangan yang tersedia, uang pesangon dan sebagainya di satu pihak, dibandingkan dengan realisasi pekerjaan yang dapat diselesaikan di lain pihak, dapat merupakan hal yang perlu dikaji lebih lanjut.

Perhitungan Upah Pegawai Harian Lepas PDAM Kodya Malang berdasarkan SK. Direksi No.P/07 Tahun 1984 dan masih berlaku hingga sekarang tertera pada tabel 1.

TABEL 1. UPAH PEGAWAI HARIAN LEPAS PDAM KODYA MALANG

No.	Pendidikan	Upah Per Hari (Rp,)
1.	S.D	260,00
2.	S.L.T.P	280,00
3.	S.L.T.A	335,00
4.	Sarjana	335,00

Bumber : PDAM Kodya Malang

Tabel 1 menunjukkan besarnya upah yang diterima karyawan harian lepas PDAM Kodya Malang berdasarkan tingkat pendidikannya. Upah per hari bagi karyawan berpendidikan S.D adalah sebesar Rp. 260,00 ; sedang bagi yang berpendidikan S.L.T.P sebesar Rp. 280,00 ; S.L.T.A sebesar Rp. 335,00 ; yang jumlahnya Rp. 335,00 sama diterima oleh karyawan berpendidikan sarjana. Di sini adalah jumlah upah yang diberikan kepada karyawan pendidikan SLTA sama dengan upah yang diberikan kepada karyawan berpendidikan sarjana. Hal ini dikarenakan perusahaan di satu fihak hanya memerlukan karyawan harian lepasnya maksimum berpendidikan SLTA, namun di lain fihak banyak calon karyawan dengan pendidikan sarjana secara suka rela bersedia diberikan upah sebesar yang diterima oleh karyawan berpendidikan SLTA.

Selanjutnya Perhitungan Tunjangan bagi karyawan setiap bulannya berdasarkan SK. Direksi Tahun 1984 dan masih berlaku hingga sekarang, adalah sebagai berikut :

Tabel 1 menunjukkan besarnya upah yang diterima karyawan harian lepas PDAM Kodya Malang berdasarkan tingkat pendidikannya. Upah per hari bagi karyawan berpendidikan S.D adalah sebesar Rp. 260,00 ; sedang bagi yang berpendidikan S.L.T.P sebesar Rp. 280,00 ; S.L.T.A sebesar Rp. 335,00 ; yang jumlahnya Rp. 335,00 sama diterima oleh karyawan berpendidikan sarjana. Hal yang menarik di sini adalah jumlah upah yang diberikan kepada karyawan pendidikan SLTA sama dengan upah yang diberikan kepada karyawan berpendidikan sarjana. Hal ini dikarenakan perusahaan di satu fihak hanya memerlukan karyawan harian lepasnya maksimum berpendidikan SLTA, namun di lain fihak banyak calon karyawan dengan pendidikan sarjana secara suka rela bersedia diberikan upah sebesar yang diterima oleh karyawan berpendidikan SLTA.

Selanjutnya Perhitungan Tunjangan bagi karyawan setiap bulannya berdasarkan SK. Direksi Tahun 1984 dan masih berlaku hingga sekarang, adalah sebagai berikut :

TABEL 2. PERHITUNGAN TUNJANGAN BAGI KARYAWAN

Jabatan	Tunjangan (Dalam Rupiah)				
	Kompensasi kerja	Perumahan	Perusahaan	Minum	Khusus HL&HR
Ka. Bagian	Semua	40.000	65.000	Semua	
Ka. Seksi	Pegawai	30.000	35.000	Pegawai	
Ka. Subsi	< 40% kali	20.000	25.000	< 250,00	
Pelaksana (Pegawai)	Gaji Bersih	10.000	12.500	Per Hari	
(HL & HR)	-	-	-		16.500

Sumber : PDAM Kodya Malang

Tabel 2 menunjukkan perhitungan Tunjangan yang diberikan kepada karyawan PDAM Kodya Malang berdasarkan jabatan. Jenis tunjangan terdiri atas tunjangan Kompensasi kerja; tunjangan perumahan berupa uang yang digunakan sebagai pengganti rumah dinas ; tunjangan perusahaan, diberikan bagi karyawan perusahaan/instansi vital negara ; tunjangan Minum serta tunjangan khusus bagi karyawan harian. Seorang karyawan dengan Jabatan Kepala Bagian menerima kompensasi kerja sebesar 40% dari gaji bersihnya ditambah tunjangan perumahan sebesar Rp. 40.000,00 ditambah tunjangan perusahaan sebesar Rp. 65.000,00 serta ditambah dengan tunjangan minum per harinya sebesar Rp. 250,00. Sedangkan seorang karyawan harian lepas setiap bulannya hanya menerima tunjangan

sebesar Rp. 16.500,00.

Untuk melihat tingkat kesejahteraan karyawan, khususnya karyawan harian lepas PDAM Kodya Malang, perlu kiranya membandingkan antara Tingkat Kebutuhan Fisik Minum (KFM) karyawan pada umumnya di satu pihak, dengan berapa besar imbalan yang diterima karyawan dari PDAM Kodya Malang. Seorang karyawan dikatakan telah merasakan tingkat kesejahteraan yang diinginkan apabila ia telah mendapatkan pemenuhan kebutuhan seperti yang diinginkan dengan melalui beberapa tingkatan kebutuhan.

Berikut disajikan Tingkat Kebutuhan Fisik Minimum (KFM) per bulan di Wilayah Kabupaten /Kotamadya Malang selama kurun waktu 1989-1990. Tingkat Kebutuhan Fisik Minimum (KFM) berarti menggambarkan anggaran/biaya untuk memenuhi kebutuhan hidup secara minimum namun layak.

Tabel 3 menunjukkan tingkat kebutuhan fisik minimum (KFM) per bulan bagi penduduk di wilayah Kabupaten/ Kotamadya Malang di Tahun 1989-1990. Kebutuhan hidup untuk satu orang dewasa di bulan April 1989 selama sebulan adalah sebesar Rp. 46.302,70 ; sedang apabila ia telah berkeluarga dengan dua anak menghabiskan biaya hidup minimum sebesar Rp. 118.945,41 ; selanjutnya apabila telah mempunyai tiga anak maka jumlah biaya hidup untuk mereka minimum sebesar Rp. 162.709,80. Semakin hari jumlah kebutuhan hidup tersebut di atas semakin meningkat, dimana tercatat di bulan Maret 1990 kebutuhan hidup seorang

**TABEL 3. TINGKAT KEBUTUHAN FISIK MINIMUM (KFM) PER BULAN
DI WILAYAH KAB./KODYA MALANG 1989-1990**

Kurun Waktu		Untuk Seorang (Rp)	Seorang Isteri 2 Anak (Rp)	Seorang Isteri 3 Anak (Rp)
April	1989	46.302,70	118.945,41	162.709,80
Mei	1989	46.400,80	120.069,48	164.064,48
Juni	1989	46.777,47	119.799,42	163.090,80
Juli	1989	47.217,34	121.495,22	165.993,85
Agustus	1989	47.177,09	119.622,30	159.831,93
Sept.	1989	46.952,93	119.568,86	157.516,43
Oktober	1989	49.459,36	130.102,22	162.638,21
Nopember	1989	49.562,86	131.536,60	164.499,46
Desember	1989	49.390,36	131.519,72	166.249,46
Januari	1990	49.967,27	131.763,18	167.396,01
Pebruari	1990	49.967,27	133.763,15	167.396,01
Maret	1990	51.355,89	136.249,40	170.796,33

Sumber : Kantor Depnaker Kodya Malang.

dewasa dalam sebulannya minimum menghabiskan biaya sebesar Rp. 51.355,89 ; dan apabila ia telah berkeluarga dengan memiliki dua anak maka kebutuhan hidup minimumnya meningkat menjadi sebesar Rp. 136.249,40 ; selanjutnya apabila berkeluarga dengan memiliki tiga anak maka kebutuhan fisik minimum meningkat menjadi sebesar Rp. 170.796,33.

Tingkat kesejahteraan karyawan PDAM Kodya Malang yang dalam hal ini adalah karyawan Bagian Distribusi Air Gravitasi dan Pompanisasi, dapat dilihat dengan cara membandingkan antara jumlah penerimaan mereka setiap bulannya di satu pihak dan jumlah pengeluaran untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka di lain pihak.

Data perincian gaji dan tunjangan yang diterima setiap bulannya oleh karyawan merupakan jumlah penerimaan mereka (take home pay) per Januari 1990 dapat dilihat pada tabel 4 di halaman 9.

Tabel 4 menunjukkan Take home-pay yang terdiri dari jumlah gaji ditambah dengan tunjangan-tunjangan ; pengeluaran rata-rata perbulan serta Sisa Anggaran dari karyawan bagian Distribusi Air Gravitasi dan Pompanisasi sebanyak 30 orang. Take home-pay yang diterima karyawan berdasarkan tingkat pendidikan, masa kerja, jumlah tanggungan keluarga, serta jenjang kepangkatan/golongan. Besarnya jumlah pengeluaran rata-rata per bulannya adalah untuk biaya hidup karyawan bersama keluarganya yang

TABEL 4. TAKE HOME PAY, PENGELUARAN RATA-RATA, DAN
SISA ANGGARAN KARYAWAN BAGIAN DISTRIBUSI
AIR GRAVITASI DAN POMPAISASI
PDAM KODYA MALANG PER JANUARI 1990

No. Resp.	Pendidikan / Ijazah	Masa Kerja (Tahun)	Pangkat / Gol	Take Home Pay (Rp.)	Pengeluaran Rata-rata (Rp.)	Sisa Anggaran (Rp.)
1.	S.D.	21	I-c	191.950	150.000	41.950
2.	S.M.P.	8	P.I-a	137.550	110.000	27.550
3.	S.M.P.	7	P.I-b	145.100	110.000	35.100
4.	S.T.M.	13	P.I-b	172.300	140.000	32.300
5.	S.D.	8	P.I-a	142.950	110.000	32.950
6.	S.D.	8	P.I-a	151.000	110.000	41.000
7.	S.D.	8	P.I-a	145.750	100.000	35.750
8.	S.M.P.	8	P.I-c	142.100	100.000	42.100
9.	S.D.	12	P.I-a	120.950	90.000	30.950
10.	S.D.	8	P.I-a	137.550	100.000	37.550
11.	S.T.M.	8	P.I-c	138.350	100.000	28.350
12.	S.D.	8	P.I-a	137.550	100.000	37.550
13.	S.T.M.	5	P.I-c	143.300	110.000	33.300
14.	S.M.P.	5	P.I-b	122.700	100.000	22.700
15.	S.T.M.	0	P.I-b	94.150	75.000	19.150
16.	S.D.	0	P.I-b	98.300	70.000	28.300
17.	S.D.	21	II-a	253.850	175.000	78.850
18.	S.D.	24	I-d	233.400	200.000	33.400
19.	S.D.	21	I-d	221.400	190.000	31.400
20.	S.M.P.	19	I-c	195.950	170.000	25.950
21.	S.D.	19	I-c	194.250	150.000	44.250
22.	S.M.P.	13	P.I-b	155.150	110.000	45.150
23.	S.M.P.	13	P.I-a	163.750	120.000	43.750
24.	S.D.	8	P.I-a	137.550	100.000	27.550
25.	S.T.	7	P.I-b	118.150	95.000	23.150
26.	S.T.M.	5	P.I-b	131.550	90.000	41.550
27.	S.M.A.	8	P.I-c	142.100	100.000	42.100
28.	S.D.	12	P.I-a	148.150	100.000	48.150
29.	S.T.M.	8	P.I-c	133.800	110.000	23.800
30.	S.T.	11	P.I-b	157.500	110.000	47.500

Sumber : PDAM Kodya Malang

menjadi tanggungannya. Sisa anggaran dihitung dari selisih antara Take home-pay di satu pihak dengan jumlah pengeluaran rata-rata per bulan.

Kesejahteraan yang telah habis masa baktinyapun tidak lepas dari perhatian perusahaan untuk menyediakannya, yang antara lain berupa Uang Pesangon, Uang Jasa dan Sumbangan Lainnya.

TABEL 5. UANG PESANGON, UANG JASA DAN SUMBANGAN LAIN
Berdasarkan : SK. Gubernur KDH. TK.I Jatim Tahun 1984
(Masih Berlaku Hingga Sekarang)

No.	Macam.	Perhitungan
1.	Uang Pesangon	6 Kali Penerimaan Gaji Dan Tunjangan sebulan
2.	Uang Jasa	1 ½ Kali Penerimaan Gaji Dan Tunjangan sebulan
3.	Uang Sumbangan Ahli Waris	Uang Pesangon Dan Uang Jasa

Sumber : PDAM Kodya Malang

Tabel 5 menunjukkan jenis/macam kesejahteraan dari perusahaan kepada karyawan yang telah habis masa baktinya, berupa Uang Pesangon yang diterimakan sekali dengan jumlah

sebesar enam kali besarnya gaji ditambah dengan tunjangan sebulan ; Sedang Uang Jasa sebesar $1\frac{1}{2}$ kali penerimaan gaji ditambah dengan tunjangan sebulan dan Uang Sumbangan Ahli Waris, yakni apabila karyawan tersebut meninggal akan diberikan Uang Sumbangan tersebut kepada keluarga/ahli warisnya sebesar Uang Pesangon + Jasa. Jadi kesimpulan bahwa apabila karyawan tersebut habis masa baktinya bukan karena meninggal, maka ia berhak menerima Uang pesangon dan Uang Jasa ; sedangkan apabila seorang karyawan habis masa baktinya dikarenakan meninggal maka ia berhak menerima Uang Sumbangan Ahli Waris, yang terdiri atas Uang Pesangon ditambah dengan Uang Jasa.

Perlu pula ditinjau tingkat realisasi pekerjaan berupa sambungan pipa dinas baru, serta data laporan kebocoran pipa dinas yang dapat terlaksana ditangani oleh karyawan lapangan distribusi air.

Tabel 6 menunjukkan jumlah realisasi pekerjaan sambungan baru pipa dinas PDAM Kodya Malang semenjak tahun 1988 hingga tahun 1990. Keadaan jumlah permintaan sambungan di tahun 1988 sebanyak 1.678, hanya dapat terealisasi sebanyak 1.441 buah sambungan sehingga ada sejumlah 237 permintaan sambungan yang tidak dapat terlayani. Di tahun 1989 permintaan sambungan yang masuk sebanyak 1.612 hanya dapat terealisasi sebanyak 1.158 sehingga ada sebanyak 454 permintaan sambungan baru tidak dapat terlayani. Demikian pula di tahun 1990 jumlah

TABEL 6. REALISASI PEKERJAAN SAMBUNGAN BARU PIPA DINAS
PDAM KODYA MALANG TAHUN 1988-1990

Tahun	Permintaan Sambungan	Realisasi Sambungan	Deviasi	
			Jumlah	%
1988	1.678	1.441	237	14,12
1989	1.612	1.158	454	28,16
1990	1.616	1.500	116	7,18

Sumber : PDAM Kodya Malang

permintaan sambungan yang masuk sebanyak 1.616 hanya dapat terealisasi sejumlah 116 buah permintaan sambungan baru yang tidak dapat dilayani. Keadaan tersebut sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 6 merupakan hal yang perlu mendapat perhatian dari pihak perusahaan mengenai penyebab-penyebab apa yang menjadi kendala tidak terealisirnya sejumlah permintaan sambungan baru yang berasal dari para calon pelanggan.

Selanjutnya selama proses penyaluran/distribusi air dari sumbernya menuju konsumen pelanggan ternyata banyak mengalami gangguan yang menyebabkan bukan saja kerugian di pihak PDAM Kodya Malang karena pipa dinas yang mengalami kebocoran, namun juga konsumen yang menderita karena macetnya air, air yang mengalir sangat sedikit dan sebagainya. Berikut disajikan data laporan kebocoran yang terjadi di tahun 1988-1990.

Tabel 7 menunjukkan jumlah kebocoran pada pipa distribusi PDAM Kodya Malang yang terjadi semenjak tahun 1988. Kebocoran pipa distribusi air yang terjadi disebabkan bukan saja karena pipa distribusi yang sudah aus (digunakan semenjak tahun 1955), juga disebabkan tekanan air yang besar, serta sebab-sebab lain yang bisa terjadi karena faktor kebocoran yang sengaja dibuat oleh seseorang oknum masyarakat untuk kepentingan pribadi. Jumlah kebocoran pipa distribusi tersebut di tahun 1988 tercatat sejumlah 1.502 ; di tahun 1989 meningkat menjadi 2.232 bocoran pipa ; selanjutnya jumlah kebocoran pipa distribusi di tahun 1990 meningkat menjadi 2.466. Hal ini tentunya perusahaan membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit untuk menangani kebocoran pipa tersebut.

Dari data-data yang telah disajikan dalam bentuk-bentuk tabel mengenai berbagai jenis imbalan yang diberikan kepada karyawan baik berupa upah/gaji, pesangon maupun tunjangan kesejahteraan. Apabila dihubungkan dengan tingkat/jumlah realisasi pekerjaan berupa pelayanan sambungan baru maupun penanganan kebocoran yang terjadi pada pipa distribusi, belum menunjukkan hal yang positif. Hal ini menarik untuk dilakukan penelitian mengenai faktor-faktor apa yang mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan lapangan distribusi air. Tingkat produktivitas karyawan lapangan ini ditunjukkan oleh berapa besar mereka dapat melayani permintaan sambungan baru dari para calon

TABEL 7. DATA LAPORAN KEBOCORAN PIPA DINAS
PDAM KODYA MALANG TAHUN 1988-1990

Bulan	Jumlah Kebocoran		
	1988	1989	1990
Januari	126	168	282
Pebruari	150	182	253
Maret	128	189	210
April	130	312	183
Mei	113	128	160
Juni	96	211	195
Juli	118	189	167
Agustus	133	151	158
September	136	157	150
Oktober	120	214	182
November	116	177	195
Desember	136	154	331

Sumber : PDAM Kodya Malang.

pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan penelitian tentang peranan motivasi terhadap tingkat produktivitas karyawan di perusahaan Daerah air Minum (PDAM) Kodya Malang.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah insentif, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir berperan/berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan ?.
- b. Adakah perbedaan antara peranan/pengaruh insentif, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir terhadap tingkat produktivitas karyawan ?.
- c. Jenis pemberian motivasi yang mana, di antara insentif, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir yang peranannya/pengaruhnya paling besar terhadap tingkat produktivitas karyawan ?.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

- a. Untuk mengetahui apakah insentif, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir berperan/berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan.
- b. Untuk mengetahui perbedaan peranan/pengaruh insentif, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir terhadap tingkat produktivitas karyawan.

- c. Untuk mengetahui jenis pemberian motivasi yang mana di antara insentif, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir yang peranannya/ pengaruhnya paling besar terhadap tingkat produktivitas karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat :

- a. Membantu dalam memberikan informasi bagi perencanaan dan pembuat keputusan, terutama di bidang personalia.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar guna penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia, khususnya masalah pemberian motivasi kerja terhadap karyawan.