

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS PERANAN MOTIVASI
TERHADAP TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN
PD AIR MINUM KOTAMADYA MALANG

1. Keadaan Tenaga Kerja PDAM Kotamadya Malang

1.1. Kondisi Ketenagakerjaan

Pada dasarnya hubungan kerja yang terjadi antara perusahaan dan tenaga kerja merupakan hubungan timbal balik. Bahkan ada yang mengatakan bahwa hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan tidak ubahnya seperti hubungan antara penjual dan pembeli. Pihak karyawan menjual tenaga dan pikirannya, sedang perusahaan sebagai pembelinya. Pendapat yang demikian itu sangat salah dan dapat merancukan pengertian tentang hubungan kerja yang sebenarnya. Adanya pola pemikiran tentang Hubungan Industrial Pancasila (HIP) merupakan usaha untuk menjabarkan hakekat hubungan yang sebenarnya, khususnya di Indonesia; Dengan demikian pada dasarnya hakekat hubungan kerja merupakan hubungan timbal - balik, saling memiliki, menjaga dan melindungi. Bagi perusahaan, karyawan merupakan asset yang paling berharga, yang untuk itu perlu dilindungi dan

dijaga keberadaannya. Sebaliknya bagi karyawan atau tenaga kerja, perusahaan merupakan sumber penghidupannya, untuk itu perlu adanya rasa ikut memiliki, menjaga serta melindungi sumber penghidupan (penghasilan) tersebut ; Dengan demikian jelaslah bahwa pengusaha mempunyai kewajiban melindungi tenaga kerjanya sedangkan tenaga kerja mempunyai kewajiban ikut mempertahankan keberadaan perusahaan dalam arti yang luas.

Kondisi ketenagakerjaan PDAM Kodya Malang seperti yang tampak dalam tabel 8, di mana status karyawan terdiri dari karyawan/pegawai daerah, pegawai perusahaan, pegawai harian lepas dan pegawai honorer. Yang dimaksud Pegawai Daerah adalah pegawai Pemerintah Daerah Tingkat II Kota-madya Malang. Pegawai tersebut adalah pegawai negeri sipil. Pegawai Perusahaan yaitu pegawai yang diterima dan diangkat serta diberhentikan oleh oleh perusahaan dan mereka bukan pegawai negeri sipil. Pegawai Harian Lepas dimaksudkan adalah pegawai yang diterima oleh perusahaan tetapi belum diangkat menjadi pegawai perusahaan. Sedangkan pengertian Pegawai Honorer adalah pegawai yang diterima perusahaan berdasarkan kebutuhan mendadak dan bersifat sementara waktu.

TABEL 8. JUMLAH, PANGKAT, STATUS PEGAWAI
PDAM KODYA MALANG PER 1 JUNI 1990

STATUS	GOLONGAN				TING- KAT.	JML	BIDANG TUGAS
	a	b	c	d			
Pegawai Daerah	-	16	7	16	I	39	Direksi
	17	11	12	3	II	43	Adm & Pengadaan
	-	-	1	1	III	2	Keuangan
Pegawai Perusahaan	38	49	54	17	I	158	Teknik
	10	3	-	1	II	14	Perencanaan
	-	2	-	-	III	2	Distribusi & Produksi
Pegawai Honorer	1	-	-	-	IV	1	
Harian Lepas	-	-	-	13	I	13	
JUMLAH KESELURUHAN						272	Orang

Sumber : PDAM Kodya Malang.

Tabel 8 menunjukkan keadaan pegawai dengan pembagian kepangkatan/golongan yang ditempatkan pada bidang - bidang pekerjaan. Pegawai Daerah sebanyak 39 orang dengan pangkat/golongan I-b sebanyak 16 orang; I-c sebanyak 7 orang dan I-d sebanyak 16 yang bekerja sebagai staf direksi. Pegawai Daerah sejumlah 43 orang dengan pangkat II-a sebanyak 17 orang; II-b sebanyak 11 orang; II-c sebanyak 12 orang dan sebanyak 3 orang dengan pangkat II-d yang bekerja di bidang

Administrasi dan Pengadaan. Pegawai Daerah berpangkat III-c sebanyak 1 orang dan III-d sebanyak 1 orang bekerja di bidang keuangan. Pegawai Perusahaan sejumlah 174 orang dengan perincian 158 orang berpangkat/golongan I yang bekerja di bidang Teknik; sebanyak 14 orang dengan golongan II bekerja di bidang Perencanaan; dan sebanyak 2 orang dengan golongan III bekerja di bidang Distribusi & Produksi. Pegawai Honorer yang dimiliki hanya 1 orang dengan golongan IV-a. Pegawai Harian Lepas yang ada sebanyak 13 orang dengan golongan I-d.

Selanjutnya dalam penelitian ini penulis membatasi kriteria karyawan PDAM Kodya Malang hanya terhadap karyawan lapangan Distribusi Air Gravitasi dan Pompanisasi sejumlah 30 orang ; keseluruhannya adalah pegawai/karyawan laki-laki dengan status Pegawai Daerah dan Pegawai Perusahaan seperti yang tampak dalam tabel 9 hal. 98.

Tabel 9 menunjukkan jumlah karyawan lapangan Distribusi Air Gravitasi dan Pompanisasi PDAM Kodya Malang sebanyak 30 orang; yang terdiri dari 6 orang Pegawai Daerah dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 5 orang; dan seorang dengan pendidikan SLTP. Pegawai Perusahaan sebanyak 24 orang dengan

tingkat pendidikan SD sebanyak 10 orang; sebanyak 7 orang berpendidikan SLTP; dan sebanyak 7 orang berpendidikan SLTA.

TABEL 9. JUMLAH STATUS DAN PENDIDIKAN KARYAWAN PDAM KODYA MALANG DI BAGIAN LAPANGAN DISTRIBUSI AIR. PER 1 JULI 1990.

STATUS	PENDIDIKAN			JUMLAH
	SD	SLTP	SLTA	
PEGAWAI DAERAH	5	1	-	6
PEGAWAI PERUSAHAAN	10	7	7	24
JUMLAH = 30 ORANG				

Sumber : PDAM Kodya Malang

Diolah Penulis.

Pegawai Bagian Distribusi Air menjadi pokok perhatian dalam penelitian ini mengingat peranannya yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tugas-tugas mereka yang antara lain :

- Menyelenggarakan kelancaran dan kelangsungan distribusi air pada pipa dinas;
- Menyelenggarakan penggantian atau pembaharuan pipa distribusi, penyambungan pipa baru, dan

- mengembalikan bekas galian pipa;
- Menyelenggarakan pemeliharaan pipa transmisi dan distribusi serta perbaikan kebocoran pipa dinas;
 - Menyelenggarakan perbaikan meter air, penyegelan, penutupan dan pembukaan kembali saluran air pelanggan;
 - Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Teknik.

Melihat dari tugas-tugas pegawai bagian distribusi air PDAM Kodya Malang tersebut, pimpinan perusahaan memberikan upah insentif kepada mereka. Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda dengan pegawai di bidang lain yang disebabkan memang prestasi kerja mereka yang banyak dijadikan sebagai tolok ukur tingkat produktivitas perusahaan tersebut. Pelaksanaan sistem upah insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Upah insentif sebetulnya suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Keberhasilan motivasi ini diukur dari hasil kerja karyawan yang bersangkutan.

1.2. MEKANISME PENETAPAN GAJI

Penentuan upah atau gaji bagi karyawan

perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan perusahaan, karena hal tersebut merupakan faktor yang sangat penting bagi karyawan. Gaji atau upah merupakan pendapatan karyawan yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya, sehingga gaji merupakan sesuatu yang sangat sensitif. Pemilihan metode penggajian yang tepat akan menimbulkan semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas perusahaan akan meningkat. sebaliknya jika metode penggajian untuk setiap karyawan atau jabatan tidak tepat, justru akan menimbulkan keresahan dan selanjutnya akan berdampak pada penurunan produktivitas karyawan itu sendiri.

Sebagai hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan mengenai mekanisme penetapan gaji, dikatakan bahwa sistem/mechanisme penggajian dan pemberian tunjangan adalah disesuaikan dengan status dari karyawan.

a. Bagi Karyawan Daerah Yang Diperbantukan :

- Sistem penggajian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 1985 tanggal 8-3-1985 dan mempunyai Hak Pensiun berdasarkan UU No. 11 tahun 1969 L.N. tahun 1969 No. 42, penjabarannya TLN No. 2906.

- Semenjak tahun 1985 berdasarkan kebijakan Pemerintah Daerah Tingkat II Kotamadya Malang, kenaikan pangkatnya dibekukan dan mereka hanya mengalami kenaikan gaji berkala.
- Bagi karyawan yang masih aktif bekerja, pemberian/pembayaran gaji dan tunjangan sepenuhnya menjadi beban perusahaan.
- Setelah habis masa baktinya/pensiun, sepenuhnya menjadi beban dan tanggung jawab Pemerintah Daerah Tingkat II Kotamadya Malang.

Dengan kata lain, mereka mendapat pensiun sesuai yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kotamadya Malang.

- Pemberian tunjangan yang tersedia bagi mereka antara lain berupa :

- **Tunjangan Kompensasi Kerja :**

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. K/07 tahun 1982 tanggal 7-1-1982 dan No. K/06 tahun 1984 tanggal 5-3-1984.

Besarnya adalah 40% dari gaji bersih yang diterima karyawan tersebut perbulannya.

- **Tunjangan Perumahan :**

Berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Tingkat II Malang No. K/15 tahun 1982 tanggal 15-9-1982.

Besarnya tunjangan tersebut adalah untuk jabatan Kepala Bagian sebesar Rp 40.000,-; Kepala Seksi sebesar Rp. 30.000,-; Kepala Sub-Seksi sebesar Rp. 20.000,-; dan bagi Pelaksana sebesar Rp. 10.000,- per bulannya.

- Tunjangan Minum :

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. K/03 tahun 1984 tanggal 22-2-1984.

Besarnya tunjangan Minum tersebut adalah sebesar Rp. 250,- setiap harinya.

b. Bagi Karyawan Perusahaan :

- Sistem penggajian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 1985 tanggal 8-3-1985.
- Mereka tidak mengalami kenaikan pangkat namun hanya berupa kenaikan gaji berkala.
- setelah habis masa baktinya mereka menerima uang pesangon yang dibayarkan dan dihitung berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur No. 339 tahun 1984 tanggal 24-12-1984 tentang penetapan besarnya Uang Pesangon, Uang Jasa dan Sumbangan lainnya bagi Perusahaan Daerah Propinsi Daerah Tingkat II Jawa Timur.

Perhitungan besarnya Pesangon adalah

sebanyak 6 (enam) kali besarnya penerimaan gaji ditambah dengan Tunjangan per bulannya. Uang Jasa besarnya adalah 1½ (satu setengah) kali penerimaan gaji ditambah dengan besarnya tunjangan yang diterimanya perbulan. Uang Sumbangan kepada Ahli Waris diberikan kepada karyawan yang meninggal pada saat masih aktif bekerja, besarnya adalah sejumlah Uang Pesangon ditambah dengan Uang Jasa.

- Penerimaan tunjangan pada saat masih aktif bekerja berupa :

- Tunjangan Kompensasi Kerja :

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. K/07 tahun 1982 tanggal 7-1-1982 dan No. K/06 tahun 1984 tanggal 5-3-1984.

Besarnya Tunjangan Kompensasi Kerja adalah sebesar 40% dari gaji bersih karyawan yang bersangkutan per bulannya.

- Tunjangan Perumahan :

Berdasarkan Surat Keputusan Walikota Malang Tingkat II Malang No. K/15 tahun 1982 tanggal 15-9-1982.

Besarnya Tunjangan Perumahan adalah sama dengan karyawan yang berstatus karyawan Daerah yang diperbantukan di PD Air Minum Kodya Malang, yakni berdasarkan jabatannya.

Untuk jabatan Kepala Bagian sebesar Rp. 40.000,-; Kepala Seksi sebesar Rp. 30.000,-; Kepala Sub-Seksi sebesar Rp. 20.000,-; dan untuk Pelaksana sebesar Rp. 10.000,- per bulannya.

- Tunjangan Perusahaan :

Berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Tingkat II Malang No. 03 tahun 1984 tanggal 22-2-1984 selaku Ketua Badan Pengawas.

Besarnya Tunjangan Perusahaan ini berdasarkan jabatan. Untuk jabatan Kepala Bagian sebesar Rp. 65.000,-; jabatan Kepala Seksi sebesar Rp. 35.000,-; jabatan Kepala Sub-Seksi sebesar Rp. 25.000,-; dan Pelaksana sebesar Rp. 12.500,- per bulannya.

- Tunjangan Minum :

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. K/03 tahun 1984 tanggal 22-2-1984.

Besarnya tunjangan tersebut adalah sebesar Rp. 250,- per hari.

1.3. Sistem Penggajian

Berdasarkan sistem penggajian yang diterapkan di PDAM Kodya Malang yakni berupa :

- Sistem Penggajian Bulanan, dan
- Sistem Penggajian berupa insentif;

status karyawan lapangan distribusi air perusahaan ini ada 2 macam status karyawan yaitu :

- Karyawan Pemerintah Daerah Kotamadya Malang yang diperbantukan di PD Air Minum Kodya Malang.
- Karyawan Perusahaan.

1.4. Komponen Gaji

Bagi karyawan lapangan distribusi air yang berjumlah 30 orang tersebut, sebanyak 6 orang berstatus karyawan Pemerintah Daerah, dan sebanyak 24 orang berstatus karyawan Perusahaan. Mereka menerima penghasilan/gaji berupa :

- a. Gaji Pokok
- b. Tunjangan - tunjangan
- c. Insentif.

Besarnya gaji pokok yang diterima oleh karyawan tersebut berdasarkan golongan kepangkatan, lamanya bekerja dan tingkat pendidikan. Sedangkan besarnya tunjangan - tunjangan yang diterima setiap bulannya sebagaimana yang telah dikemukakan di atas.

Insentif bagi karyawan ini ditentukan oleh perusahaan sebesar Rp. 2.000,- untuk setiap kelebihan dari target kerja yang ditentukan atas pengerjaan pemasangan pipa distribusi air yang baru maupun dari pengerjaan perbaikan kerusakan

pada saluran pipa distribusi air perusahaan.

2. Insentif Dan Lingkungan Kerja Serta Pengembangan Karir PD Air Minum Kodya Malang

2.1. Keadaan Insentif

Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan imbalan yang berbeda kepada karyawan, karena memang karyawan tersebut memiliki prestasi kerja yang berbeda kepada karyawan, karena memang karyawan tersebut memiliki prestasi kerja yang berbeda atau melebihi target. Jadi dua orang karyawan yang mempunyai jabatan yang setingkat/sama dapat saja menerima imbalan yang berbeda karena prestasi kerja di antara mereka yang berbeda. Gaji atau upah pokok mereka memang sama besarnya, namun karena prestasi yang berbeda, misalnya yang satu bekerja di atas standar produksi, maka ia akan menerima tambahan upah (bonus) dari prestasi kerjanya tersebut, Sedang yang lain tidak mendapatkan tambahan upah karena prestasinya tidak di atas standar.

Pelaksanaan sistem insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam

perusahaan.

Jam kerja setiap harinya pada PD Air Minum Kodya Malang dalam keadaan normal ditentukan bagi karyawannya adalah sebagai berikut :

Hari Senin s/d Kamis : Jam 07.00 - 14.00

Hari Jumat : Jam 07.00 - 11.00

Hari Sabtu : Jam 07.00 - 12.30

Jam kerja bagi karyawan lapangan distribusi air sebenarnya adalah sesuai jam kerja normal seperti karyawan di bagian lain. Namun melihat kenyataan berdasarkan hasil wawancara maupun pengamatan maka karyawan lapangan di bagian distribusi air ini setiap harinya berkewajiban untuk mengerjakan 2 pengerjaan penanganan kebocoran ataupun pemasangan pipa air yang baru. Pengerjaan tugas tersebut terkadang sampai melampaui jam kerja mereka, karena dengan harapan pengerjaan penanganan kebocoran ataupun pemasangan pipa air yang baru tersebut tentunya sampai dengan suatu pengerjaannya selesai yang tidak mungkin ditangguhkan pada ke esokan harinya.

Perusahaan menetapkan kepada 30 karyawan di bagian ini dalam tugasnya terbagi dalam 2 ploeg (kelompok). Dari masing - masing ploeg mempunyai tugas setiap-harinya untuk mengerjakan penanganan

kebocoran maupun pemasangan pipa air yang baru sebagai pelayanan perusahaan terhadap para pelanggan. Apabila dalam seharinya suatu ploeg dapat mengerjakan lebih dari yang ditentukan, yaitu 2 penanganan maka untuk mereka diberikan insentif. Besarnya insentif adalah Rp. 2.000,- untuk setiap kelebihan pengerjaan yang diterima oleh setiap anggota ploeg tersebut. sebagai kebijakan di antara karyawan lapangan distribusi air, disepakati oleh mereka bersama bahwa besarnya insentif yang mereka terima dari kelebihan mengerjakan pekerjaan sambungan baru pipa air maupun pekerjaan pengerjaan kebocoran pipa air secara keseluruhan akan dibagi sama besar di antara 30 orang karyawan tersebut. Data kelebihan pengerjaan berupa pemasangan pipa air yang baru beserta perbaikan kebocoran pipa sebagaimana yang terlihat pada tabel 10.

Data yang tercantum pada tabel 10, merupakan data tentang Jumlah Kebocoran Pipa Air dan Jumlah Pemasangan Baru Pipa Air PD Air Minum Kodya Malang di tahun 1989 dan tahun 1990, yang diambil jumlah rata - ratanya. Demikian pula jumlah target pengerjaan yang ditetapkan perusahaan bagi karyawan di bagian tersebut per bulannya adalah = 4 pengerjaan x 26 hari = 104 pengerjaan. Dalam

TABEL 10. JUMLAH REALISASI PEKERJAAN PERBAIKAN KEBOCORAN
PIPA AIR, PENYAMBUNGAN PIPA BARU, DAN DEVIASI
PDAM KODYA MALANG, TAHUN 1989 DAN 1990.

BULAN	REALISASI PEKERJAAN					TARGET	DEVIASI
	PERBAIKAN PIPA		PIPA BARU		JUMLAH	TUGAS	/SELISIH
	1989	1990	1989	1990		'89 + '90	
1.	168	282	134	132	716	208	508
2.	182	253	140	142	717	208	509
3.	189	210	132	130	661	208	453
4.	312	183	133	135	763	208	555
5.	128	160	110	114	512	208	304
6.	211	195	121	117	644	208	436
7.	159	167	130	128	584	208	376
8.	151	158	124	126	559	208	351
9.	157	150	137	141	585	208	377
10.	214	182	150	147	693	208	485
11.	177	195	149	151	672	208	464
12.	154	331	152	153	790	208	582
	2.232	2.466	1.612	1.616	7.896	2.496	5.400

Sumber : PDAM Kodya Malang

Diolah penulis.

menghitung jumlah insentif yang diterima oleh karyawan di bagian ini, penulis mengambil perhitungan rata - rata per tahun untuk selama 2 tahun yakni di tahun 1989 dan tahun 1990. Selama tahun 1989 dan tahun 1990 jumlah realisasi pekerjaan yang dapat diselesaikan adalah sejumlah 2.496 buah pekerjaan. Selisih antara jumlah realisasi pekerjaan yang berhasil diselesaikan dengan jumlah target yang ditetapkan oleh perusahaan adalah merupakan pekerjaan yang melebihi target dan untuk mana karyawan tersebut mendapatkan insentif sebanyak 5.400 pekerjaan. Adapun besarnya insentif rata - rata per bulan selama 2 tahun di tahun 1989 dan tahun 1990 sebesar =

$$\frac{5.400 \times \text{Rp. } 2.000,-}{24 \text{ bulan} \times 30 \text{ orang}} = \text{Rp. } 15.000,-$$

2.2. Keadaan Lingkungan Kerja

Melihat kenyataan berdasarkan hasil wawancara maupun pengamatan, keadaan lingkungan kerja pada perusahaan ini, yang kami teliti yakni dari segi :

- Kondisi Kerja, dan
- Dana Kesehatan.

Kondisi kerja yang dimaksud adalah keadaan yang di inginkan oleh seorang karyawan di dalam mengerjakan pekerjaannya agar ia dapat mencapai

hasil kerja secara optimal. Sebagai karyawan di bagian distribusi air yang banyak dan selalu bekerja di luar kantor, yakni di lapangan yang melayani kebutuhan pelanggan air minum baik yang berupa pemasangan pipa air maupun perbaikan kebocoran pipa air yang telah lama/aus. Mereka membutuhkan kondisi kerja yang baik agar hasil yang diharapkan oleh semua pihak, yaitu pelanggan, perusahaan maupun oleh karyawan yang bersangkutan karena keberhasilan kerja mereka.

Kriteria daripada kondisi kerja yang mereka harapkan dari perusahaan terutama adalah berupa : sarana dan prasarana tugas yang memadai, adanya kerja sama kelompok yang baik, harga diri mereka diperhatikan, perlu ada saat - saat santai dan tersedianya kebutuhan rohani, serta mereka memerlukan perasaan aman dalam menghadapi masa depan. Sarana dan prasarana kerja berkaitan dengan segala peralatan yang mendukung proses kegiatan kerja mereka baik secara langsung maupun tidak langsung. Peralatan maupun perlengkapan kerja yang mendukung kerja mereka. Suasana yang akrab di antara sesama karyawan di bagian inipun perlu mendapat dukungan dari pimpinan; misalkan dengan kebijakan yang adil dalam memperlakukan maupun memberi tugas kepada mereka.

Faktor harga diri karyawan yang perlu mendapat perhatian, berkaitan dengan sikap pimpinan perusahaan. Sebagai misal : pemberian pujian/penghargaan di depan rekan - rekan sesama karyawan secara wajar; apabila berbuat sesuatu kesalahan tidak dimarahi di depan umum; ataupun mungkin mereka sekali-sekali diajak berunding dalam memecahkan sesuatu persoalan yang dialami perusahaan tersebut. Karyawan menginginkan perlu adanya saat-saat santai dan tersedianya kebutuhan rohani. Hal tersebut dimaksudkan bahwa untuk menghindari suasana kerja yang rutin, sering menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi karyawan. Mereka menghendaki perusahaan sekali-sekali (dalam waktu tertentu) menciptakan suasana santai, misalnya dengan mengadakan rekreasi/piknik bersama, mengadakan pertandingan olah raga antar karyawan. Tak lupa juga tersedianya tempat untuk menjalankan ibadah.

Karyawan juga memerlukan perasaan aman dalam menghadapi masa depan. Yang dimaksudkan adalah masa depan profesi mereka. Hal tersebut dapat tercipta oleh keadaan perusahaan yang keadaannya stabil (bonafide) dari segi usahanya. Misalkan tidak kuatir kapan saatnya mereka mendapat giliran untuk dipecat (walaupun dipecat dengan hormat);

perusahaan melaksanakan program pensiun bagi para karyawannya dengan cara mewajibkan mereka untuk menyisihkan sebagian dari penghasilannya untuk di tabung dalam bentuk polis asuransi.

PD Air Minum Kodya Malang yang memiliki kondisi pekerjaan saat ini, mendapatkan tanggapan/penilaian dari responden sebagai karyawan lapangan bidang distribusi air. Hal kondisi kerja tersebut dikaitkan dengan tingkat produktivitas karyawan, sebagai faktor yang berpengaruh atas tinggi rendahnya tingkat produktivitas karyawan. •

Sebagaimana terlihat pada tabel 11, yang menggambarkan situasi kondisi kerja PD Air Minum Kodya Malang. Dari 30 orang responden, diperoleh tanggapan bahwa kondisi kerja perusahaan tersebut "memuaskan" menurut pendapat dari 7 responden; sedang sebanyak 15 responden menilainya sebagai "agak memuaskan"; dan sisanya sebanyak 8 responden menilai "biasa - biasa saja" yang berarti cukup baik keadaannya.

Lingkungan kerja dilihat dari segi penyediaan dana untuk kesehatan yang diterima karyawan setiap bulannya, mendapat tanggapan/penilaian dari ketiga puluh responden sebagaimana terlihat dari tabel 12. Dari 30 orang responden, sebanyak 1 responden

TABEL 11. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP LINGKUNGAN KERJA DARI SEGI KONDISI KERJA.

PENILAIAN	SCORE	RESPONDEN YANG MEMILIH
SANGAT MEMUASKAN	5	-
MEMUASKAN	4	7 ORANG
AGAK MEMUASKAN	3	15
BIASA-BIASA SAJA	2	8
KURANG MEMUASKAN	1	-

Sumber : PD Air Minum Kodya Malang

Diolah Penulis.

TABEL 12 . TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP LINGKUNGAN KERJA DILIHAT DARI SEGI DANA KESEHATAN.

PENILAIAN	SCORE	RESPONDEN YANG MEMILIH
SANGAT MEMUASKAN	5	1 ORANG
MEMUASKAN	4	3
AGAK MEMUASKAN	3	24
BIASA-BIASA SAJA	2	2
KURANG MEMUASKAN	1	-

Sumber : PD Air Minum Kodya Malang

Diolah Penulis.

menilai bahwa penyediaan dana untuk kesehatan karyawan adalah "*sangat memuaskan*"; sebanyak 3 responden menilai "*memuaskan*"; sebanyak 24 responden menilai "*agak memuaskan*"; dan sisanya sebanyak 2 responden menilainya "*biasa - biasa saja*".

2.3. Keadaan Pengembangan Karier

Guna terwujudnya peningkatan produktivitas karyawan, perusahaan perlu memberikan harapan untuk maju kepada karyawannya. Hal ini dapat berupa pemberian kesempatan kepada karyawan mendapatkan kenaikan pangkat, pemindahan ke posisi pekerjaan, yang lebih cocok/sesuai, pemberian kenaikan gaji, ataupun penyediaan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan tambahan. Tentunya jenis penghargaan ini harus disesuaikan dengan keadaan perusahaan dan prestasi karyawan yang bersangkutan. Cara pemberian penghargaan yang sesuai kepada karyawan yang berhak menerimanya, yaitu secara adil dan obyektif.

Program pengembangan karier karyawan yang dikemukakan berikut, mendapatkan tanggapan dari karyawan lapangan distribusi air perusahaan tersebut sebagai responden sebanyak 30 orang. Hal tersebut dilihat dari faktor - faktor seperti :
Adanya kesempatan memperoleh pendidikan tambahan,

lamanya waktu proses kenaikan gaji, serta besarnya dana untuk program pendidikan tambahan tersebut.

TABEL 13. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER BERUPA KESEMPATAN PENDIDIKAN TAMBAHAN.

PENILAIAN	JML RESP.	KRITERIA
Sangat Memuaskan	-	Ikut Penataran 4 kali
Memuaskan	8	Ikut Penataran 3 kali
Agak Memuaskan	21	Ikut Penataran 2 kali
Biasa-Biasa Saja	1	Ikut Penataran 1 kali
Kurang Memuaskan	-	Tidak Pernah Ikut.
	30	

Sumber : PD Air Minum Kodya Malang

Diolah Penulis

Tabel 13 menunjukkan tanggapan responden terhadap program pengembangan karier yang pada perusahaan ini berupa program penataran-penataran yang bersifat untuk meningkatkan keterampilan kerja. Penataran yang biasanya diadakan adalah penataran yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Timur maupun Pemerintah Daerah Tingkat II Kotamadya Malang; PERPAMSI (Persatuan Perusahaan Air Minum seluruh Indonesia) ; PPAB (Proyek Pengembangan Sarana Air Bersih).

Keadaan program pengembangan karier yang berupa kesempatan pendidikan tambahan, mendapat tanggapan dari responden yang berjumlah 30 orang. Sebanyak 8 responden menilai program pendidikan tambahan di perusahaan tersebut adalah "*memuaskan*" dengan kriteria bahwa selama masa kerjanya dapat mengikuti 4 kali penataran; sebanyak 21 responden menilai "*agak memuaskan*"; sebanyak 1 responden menilai "*biasa-biasa saja*".

Selanjutnya responden juga memberikan tanggapan terhadap program pengembangan karier yang berupa jangka waktu kenaikan gaji yang diselenggarakan di perusahaan tersebut.

Tabel 14 menunjukkan tanggapan responden terhadap program pengembangan karier yang diselenggarakan pada perusahaan tersebut dalam hal jangka waktu kenaikan gaji. Dari 30 responden, sebanyak 6 orang menilai keadaannya "*memuaskan*" jika kenaikan gaji berjangka waktu sekitar 2 tahun sekali; sedang sebanyak 24 responden menilai keadaannya "*agak memuaskan*", yakni jika kenaikan gaji dapat berjangka waktu 25 bulan sampai 35 bulan setiap kali kenaikan.

TABEL 14. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER BERUPA JANGKA WAKTU KENAIKAN GAJI.

PENILAIAN	JML RESP.	KRITERIA
Sangat Memuaskan	-	Kurang dari 2 tahun
Memuaskan	6	Sekitar 2 thn sekali
Agak Memuaskan	24	25 sampai 35 bulan
Biasa-Biasa Saja	-	36 sampai 47 bulan
Kurang Memuaskan	-	Lebih dari 47 bulan
	30	

Sumber : PD Air Minum Kodya Malang

Diolah Penulis

TABEL 15. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER BERUPA DANA BAGI PENDIDIKAN TAMBAHAN.

PENILAIAN	JML RESP.	KRITERIA
Sangat Memuaskan	-	Di atas Rp. 400.000,-
Memuaskan	5	Rp. 310.000 - Rp. 400.000,-
Agak Memuaskan	25	Rp. 210.000 - Rp. 300.000,-
Biasa-Biasa Saja	-	Rp. 110.000 - Rp. 200.000,-
Kurang Memuaskan	-	Di bawah Rp. 110.000,-
	30	

Sumber : PD Air Minum Kodya Malang

Diolah Penulis.

Selanjutnya sebagai tanggapan responden terhadap program pengembangan karir berkisar pada masalah dana yang diterima karyawan selama mengikuti program pendidikan tambahan berupa penataran.

Tabel 15 menunjukkan tanggapan responden terhadap program pengembangan karir yang berupa dana bagi pendidikan tambahan. Pendidikan tambahan yang berupa penataran-penataran untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan tersebut oleh perusahaan disediakan uang saku selama pendidikan, selama karyawan tersebut mengikuti penataran. Dari responden sebanyak 30 orang, sebanyak 5 responden menilai pemberian uang saku adalah "*memuaskan*"; dan sisanya sebanyak 25 responden memberikan penilaian "*agak memuaskan*".

3. ANALISIS PENGARUH/PERANAN INSENTIF, LINGKUNGAN KERJA, SERTA KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN.

Analisis ini dikemukakan secara diskriptif mengenai bagaimana pengaruh ketiga faktor motivasi tersebut yang berupa insentif, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karir terhadap tingkat produktivitas karyawan. Selain itu sampai seberapa

besar pengaruh-pengaruh ketiga faktor tersebut. Analisis didasarkan atas data empirik yang telah terjadi pada PD Air Minum Kodya Malang selama tahun 1989 dan tahun 1990, di mana yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan lapangan distribusi air perusahaan itu sebanyak 30 orang.

Analisis terhadap incentive didasarkan pada kelebihan atas target pekerjaan yang berupa penanganan kebocoran pipa air serta pemasangan pipa air yang baru. Hal ini sesuai dengan laporan hasil kerja karyawan tersebut seperti yang terlihat pada tabel 10 halaman 106 Secara keseluruhan terlihat bahwa jumlah realisasi pekerjaan yang dapat diselesaikan di tahun 1989 dan tahun 1990 sebanyak 7.896 pekerjaan. Sedangkan target yang ditetapkan selama tahun 1989 dan tahun 1990 sejumlah 2.496 pekerjaan, sehingga dalam hal ini terjadi kelebihan 5.400 pekerjaan. Apabila dihitung jumlah rata-rata per tahun kelebihan pekerjaan tersebut di tahun 1989 dan tahun 1990 adalah sebanyak $5.400 : 2 = 2.700$ pekerjaan. Jadi jika besarnya incentive yang diterima oleh masing-masing karyawan tersebut adalah Rp 2.000,- untuk tiap kelebihan pekerjaan, maka setiap bulannya mereka menerima incentive sebesar :

$$\frac{2.700 \text{ pekerjaan} \times \text{Rp } 2.000,-}{12 \text{ bulan} \times 30 \text{ orang}} = \text{Rp } 15.000,-$$

Dari perhitungan tersebut di atas bukan berarti karyawan lapangan distribusi air mendapat insentif sebesar Rp. 15.000,- secara tetap setiap bulannya, namun jumlah tersebut adalah sebagai jumlah rata-rata perbulan di tahun 1989 dan 1990. Kebijakan lain, yang terjadi di antara 30 orang karyawan lapangan distribusi air adalah berupa pembagian yang sama besar (merata) di antara mereka jika mendapat kelebihan penghasilan tambahan berupa insentif.

Jumlah insentif yang sebesar Rp. 15.000,- sebagai jumlah rata-rata perbulan tersebut keberadaannya cukup berpengaruh sebagai motivator (penambah semangat kerja) bagi mereka, mengingat jumlah penghasilan (take home pay) yang mereka terima sebagaimana terlihat pada tabel 4 halaman 9, yang jika dihitung jumlah rata-rata perbulannya, sebesar :

$$\frac{\text{Rp. } 4.608.100,-}{30 \text{ orang}} = \text{Rp. } 153.603,33$$

Maka besarnya insentif tersebut adalah :

$$\frac{\text{Rp. } 15.000,-}{\text{Rp. } 153.603,33} \times 100 \% = 9,77 \% \text{ dari take home pay}$$

Kondisi faktor incentive, lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karier hubungannya dengan tingkat produktivitas karyawan seperti tampak pada lampiran 1. Hubungan ketiga faktor motivasi terhadap tingkat produktivitas karyawan adalah sangat berpengaruh; dan faktor yang paling berpengaruh dari ketiga faktor tersebut adalah faktor incentive di mana pengaruhnya sangat nyata ($p < 0,01$). Sedangkan faktor lingkungan kerja dan faktor kesempatan pengembangan karier pengaruhnya tidak nyata terhadap tingkat produktivitas karyawan ($p > 0,05$).

Analisis regresi dan korelasi ketiga variabel di atas tampak dengan bentuk model sebagai berikut :

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + e$$

Di mana dari hasil pengolahan data penelitian ini tampak yang juga tampak pada lampiran 1, bentuk model tersebut menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 69,93 + 1,56x_1 + 0,42x_2 - 0,28x_3$$

Hal ini dapat ditunjukkan dalam pengujian koefisien korelasi parsial, di mana r parsial dari masing-masing variabel x_1 , x_2 , dan x_3 sebagai berikut :

r parsial $x_1 = 0,57$ dimana ($p < 0,01$)

r parsial $x_2 = 0,06$ dimana ($p > 0,05$)

r parsial $x_3 = 0,01$ dimana ($p > 0,05$)

Hasil pengujian ini dapat diartikan bahwa dari ketiga variabel x_1 , x_2 , x_3 di atas secara parsial yang paling berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan adalah insentif. Dimana pengaruhnya sangat nyata pada tingkat signifikansi 1%, sedang kedua variabel yang lainnya yaitu : lingkungan kerja dan pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh yang berarti terhadap tingkat produktivitas karyawan. Dengan demikian hasil pengujian terhadap model tersebut di atas dapat diartikan sebagai adanya hubungan yang berarti atau hubungan yang signifikan antara faktor insentif dengan tingkat produktivitas karyawan, di mana dalam hubungan ini terlihat bahwa hipotesis null ditolak pada tingkat signifikansi 1%. Sedang variabel penjelas lainnya, yaitu lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karir tidak terdapat hubungan yang berarti atau tidak signifikan terhadap tingkat produktivitas karyawan, yang mana dalam hubungan ini terlihat bahwa hipotesa null diterima pada tingkat signifikansi 5%.

Hubungan faktor insentif dengan tingkat produktivitas karyawan ini mempunyai makna, bahwasanya

tingkat produktivitas karyawan akan berubah bila faktor incentive berubah. Dengan data tersebut di atas, maka yang perlu mendapat perhatian adalah bagaimana pimpinan perusahaan dapat memanfaatkan (mengakomodasikan) karyawan yang ada agar memperoleh tingkat produktivitas karyawan yang diharapkan. Untuk mendapatkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka perusahaan perlu menyediakan sarana penunjang yang dapat mampu menciptakan rasa nyaman di lingkungan kerja yang dapat meningkatkan gairah kerja karyawan. Kondisi ini bila kita lihat pada tabel 11, 12, 13, 14 dan 15, di mana faktor lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan karier mendapat tanggapan dari 30 orang responden kondisinya sebagai di bawah keadaan yang "*memuaskan*". Dengan demikian perlu adanya perhatian dari pimpinan perusahaan secara lebih serius lagi terhadap kondisi tersebut di atas, mengingat keadaan tingkat produktivitas karyawan yang masih bisa ditingkatkan.