STUDI BUDAYA PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

Oleh:
Sjahril Effendi *)

ABSTRAK

Dari 335 PDAM yang ada di Indonesia, hanya 80 PDAM yang sehat. Diantara PDAM yang sehat itu termasuklah PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dan secara berturut-turut pada tahun 2005, 2006, dan 2007 ditetapkan sebagai penyelenggara air minum terbaik di Indonesia untuk kategori Kota Metropolitan oleh Menteri Pekerjaan Umum Republik Indonesia. PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara memiliki teknik operasional yang baik dalam memberikan pelayanan "Tiga Tas Air" (Kuantitas, Kualitas, dan Kontinuitas Air) kepada masyarakat pelanggan dan telah menciptakan budaya perusahaan yang kuat.

Budaya Perusahaan yang tercipta itu pada periode tahun 2002-2010 adalah Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001:2000), Penilaian kinerja yang baik (Aspek Keuangan, Aspek Operasional, dan Aspek Administrasi), dan Integritas Pimpinan, Staf, dan Karyawan yang cukup tinggi. Budaya Perusahaan seperti ini belum tercipta pada periode sebelumnya yaitu tahun 1994-2002. Pada tahun 2009 ini diperkirakan seluruh Kantor Cabang Pemasaran di wilayah Zona 1 (Medan dan sekitarnya) sebanyak 13 Kantor Cabang akan memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000.

Nilai-nilai budaya perusahaan yang tercipta pada periode tahun 2002-2010 itu diperoleh prestasi dan penghargaan yang cukup banyak, dan pelayanan "Tiga Tas Air" menjadi lebih baik. Disamping itu budaya gaya kepemimpinan pada periode tahun-2002-2010 adalah demokratis, dimana pemimpin bersedia menerima saran-saran dari bawahan dan selalu memberi kesempatan bawahan untuk berkonsultasi. Di samping itu, terjadi pula perubahan bentuk organisasi yang berorientasi kepada pelanggan (konsumen), dimana kepentingan pelanggan menjadi perhatian utama perusahaan.

Kata Kunci: Budaya Perusahaan, PDAM Tirtanadi, Propinsi Sumatera Utara.

A. PENDAHULUAN

Sebagai operator dalam penyediaan air minum harus diakui bahwa kinerja Perusahaan-Perusahaan Daerah Air Minum di Indonesia, pada umumnya masih belum memuaskan. Meskipun manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

sehari-harinya telah berupaya keras untuk memperluas pelayanan air minum, berbagai indikator yang ada menunjukkan bahwa kinerja PDAM-PDAM di Indonesia masih perlu ditingkatkan. Fakta dan data yang ada saat ini harus dilihat sebagai tantangan untuk meningkatkan prestasi ba-

*) Drs. Sjahril Effendi Pasaribu, MS. MA. Ph.D. adalah direktur PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara

gi kesejahteraan masyarakat khususnya dalam pelayanan penyediaan air minum.

Di Indonesia sampai dengan bulan Oktober tahun 2008 terdapat lebih kurang 335 PDAM yang masing-masing dimiliki oleh Pemerintah Daerah setempat. Dilihat dari prestasinya yang menyangkut aspek finansial, ternyata 255 dari 335 PDAM (Buletin Cipta Karya Departemen P.U. No.10/TAHUN VI/2008, Oktober 2008) itu tergolong tidak sehat/tidak baik dan terus menerus mengalami kerugian. Bila kerugian tersebut tidak segera diatasi dan dicari alternatif perbaikannya, bukan hanya modal yang akan terkuras, tetapi juga akan mengganggu arus kas (*cash flow*) perusahaan yang lama kelamaan dapat mengancam eksistensi perusahaan. Hal ini menimbulkan permasalahan dimana sebagian besar PDAM di Indonesia menghadapi masalah keuangan yang serius. Masalah ini meliputi masalah operasional yang merupakan masalah intern perusahaan, yang pada hakekatnya merupakan persoalan yang berhubungan dengan golongan pengelola (*managerial*), yaitu meliputi antara lain sikap (*attitude*), pola pikir (*mindset*), keterampilan manusia (*human skill*), dan kemampuan (*ability*) serta budaya kerja perusahaan (*corporate culture*). Suatu cerminan tentang cara dan hasil kerja pimpinan perusahaan dalam mengelola operasional perusahaan. Manajemen perusahaan senantiasa memerlukan fleksi-

bilitas, kelincahan, keberanian mengambil resiko, *concern* pada efisiensi dan produktivitas dan lain sebagainya yang merupakan *success factor*.

Pada umumnya angsuran pokok/bunga pinjaman tidak dapat dibayar sesuai dengan *schedule* yang ada. Hal ini terjadi karena penerimaan dari penjualan air (*total revenue*) tidak dapat menutupi seluruh biaya (*total cost*). Pada umumnya *balance sheet* dan *income statement* PDAM yang merupakan laporan yang menggambarkan keadaan keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu menunjukkan keadaan yang kurang menggembirakan. Hal ini dapat diketahui dari analisis laporan keuangan dengan menghitung ratio profitabilitas, liquiditas dan solvabilitas.

Di dalam Peraturan Daerah disebutkan bahwa perusahaan mempunyai kewajiban sosial, yaitu menyelenggarakan kepentingan umum, disamping itu haruslah menjadi sumber pendapatan daerah yang penting. Dalam hal ini ada dua tanggung jawab PDAM sebagai perusahaan milik Pemerintah Daerah. Pertama, sebagai aparat Pemerintah Daerah yang dipertanggung jawabkan mengemban misi non komersial. Kedua, sebagai *business entity* yang dituntut untuk memperoleh penumpukan pendapatan (Departemen Dalam Negeri, 2003).

Kedua tanggung jawab PDAM itu seringkali digunakan sebagai alasan me-

ngapa perusahaan daerah ini tidak seefisien perusahaan swasta. Alasan ini masih ditambah dengan alasan lain yaitu bahwa kelangsungan hidup PDAM sedikit banyak dijamin oleh Pemerintah Daerah sebagai pemilik perusahaan. Dapat dipahami bahwa keberadaan PDAM di Indonesia cukup penting karena mempunyai tujuan untuk memenuhi pelayanan salah satu kebutuhan dasar manusia yaitu air minum dan disamping itu perusahaan harus dikelola berdasarkan norma-norma perekonomian yang sehat dan tetap memperhatikan fungsi sosial.

Dari 80 PDAM yang sehat dan memperoleh profit itu termasuklah PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dan menurut Menteri Pekerjaan Umum Republik Indonesia secara berturut-turut pada tahun 2005, 2006, dan 2007 ditetapkan sebagai penyelenggara air minum terbaik di Indonesia untuk kategori Kota Metropolitan. Keberhasilan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dilihat dari ciri-ciri yang ada padanya yaitu antara lain meliputi *knowledge* yang tinggi, *skill* yang dapat diandalkan, *attitude* yang positif dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan (*sense of belonging*), *behavior* yang baik dan positif, *ability* yang memadai, motivasi yang tinggi, *mindset* yang positif dan objektif serta terciptanya *corporate culture* (budaya perusahaan) yang kuat.

Yang menarik peneliti untuk diteliti adalah mengenai budaya perusahaan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara untuk kurun waktu tahun 1994 - 2002 dan tahun 2002 - 2010. Oleh karena itu, permasalahan yang akan diteliti dan dirumuskan adalah sebagai berikut: Bagaimana budaya perusahaan pada periode tahun 1994 - 2002 ? Bagaimana budaya perusahaan pada periode tahun 2002-2010

B. METODE PENELITIAN

Tempat penelitian adalah pada Kantor Pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Jalan S.M. Raja No.1 Medan, Kantor Cabang Medan Kota, Kantor Cabang Medan Denai, dan Kantor Cabang Belawan Kota. Di Kantor Pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dan di tiga Kantor Cabang tersebut dapat dilakukan wawancara dengan Direktur, Kepala Cabang, MR (*Management Representatif*) & ISO Team. Dipilihnya informan dari tiga Kantor Cabang Pelayanan yaitu Kantor Cabang Medan Kota, Kantor Cabang Medan Denai, dan Kantor Cabang Belawan Kota karena ketiga cabang tersebut paling memenuhi persyaratan untuk diproses dalam memperoleh sertifikat ISO 9001: 2000

Data yang hendak dikumpulkan adalah yang berkaitan dengan objek penelitian data tahun 1994 - 2002 antara lain berupa latar belakang budaya perusahaan,

motto, visi dan misi, *leadership style*, struktur organisasi perusahaan, susunan Dewan Direksi, diklat, dan prestasi serta penghargaan yang diperoleh serta data lainnya. Data tahun 2002 – 2010 antara lain berupa perkembangan budaya perusahaan, perubahan motto, perubahan visi dan misi, perubahan *leadership style*, perubahan struktur organisasi perusahaan, susunan Dewan Direksi, peningkatan diklat dan prestasi serta penghargaan yang diperoleh serta data lainnya. (catatan: Data tahun 2009 dan 2010 adalah berupa data rencana perusahaan). Yang dikehendaki adalah suatu informasi dalam bentuk deskripsi, karena penelitian ini lebih sesuai jika menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan diupayakan dalam bentuk deskriptif, kemudian analitikal dan inferential.

Teknik pengumpulan data, bila dilihat dari *settingnya*, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*). Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Selanjutnya dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *observation* (pengamatan), *interview* (wawancara), dan *documentation* (keterangan-keterangan yang dikumpulkan).

Analisis terdiri dari tiga jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan

yaitu : Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan/Verifikasi.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara mempunyai Visi dan Misi mulai tahun 2001 yang dicantumkan dalam *Corporate Plan* Tahun 2001-2005. Jadi sejak tahun 1994 sampai dengan tahun 2000, perusahaan tidak mempunyai visi dan misi. Manusia organisasional, terutama pimpinan, harus mempunyai visi yang jelas. Visi ini akan memberi pewarnaan pada perilaku semua komunitas yang ada didalamnya. Tanpa kejelasan visi, komunitas organisasi akan kehilangan arah. Tindakan untuk menuju Visi, itulah yang disebut misi.

Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk memulai melakukan inisiatif, mengevaluasi, dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi (Tilaar, 1997). Unsur ketiga dari visi adalah tujuan (*goals/objectives*). Danim Sudarwan (2008) dalam bukunya "Kinerja Staf dan Organisasi" menjelaskan bahwa objective sebagai "A quantified business or corporate-level performance target to be reached in specific time frame". Kuantifikasi itu merupakan ukuran capaian yang ditar-getkan untuk kurun waktu tertentu, apakah dalam ben-

tuk volume produksi atau besarnya keuntungan yang diinginkan

Sebagai Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Sumatera Utara secara terus menerus berusaha meningkatkan pelayanan air bersih dan air limbah kepada masyarakat begitu juga terhadap kinerja perusahaan serta Pendapatan Asli Daerah bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Masyarakat akan merasa senang bila dapat mengakses air bersih untuk kebutuhan sehari-harinya selama 24 jam setiap hari, demikian pula halnya dengan sarana sistem pengelolaan air limbah tetap berfungsi dengan baik menyalurkan limbah masyarakat. Pelanggan dengan mudah dapat membayar kewajibannya karena fasilitas dan cara pembayaran telah ditata sedemikian rupa sehingga dengan mudah pembayaran rekening air bersih dan air limbah berjalan lancar tepat pada waktunya. Penjelasan Visi. Visi tersebut akan mampu membentuk suatu filosofi perusahaan yang mendasar dan diyakini sebagai panutan bagi pegawai dan jajaran manajemen Beberapa uraian visi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kinerja pada hari ini harus lebih baik dari kemarin
- Kepuasan pelanggan menjadi cermin keberhasilan PDAM

- Berupaya terus menerus meningkatkan kualitas pekerjaan yang profesional dan dapat dipertanggung jawabkan
- Ilmu pengetahuan dan teknologi baru selalu dicari untuk dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk pengembangan perusahaan
- Efisiensi biaya terus diupayakan dalam rangka peningkatan laba usaha perusahaan
- Motivasi dan prestasi kerja pegawai akan dihargai dengan sistem balas jasa yang memuaskan

Misi yang diembankan dalam rangka mewujudkan visi, berasal dari rangkaian analisa faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Dengan memahami adanya berbagai faktor kekuatan yang dimiliki dan menyadari bahwa masih ada beberapa kelemahan dalam tubuh perusahaan serta mampu melihat adanya berbagai kemungkinan peluang namun tetap waspada akan adanya ancaman maka arah dan sasaran yang telah direncanakan dapat dicapai dengan hasil sukses. Seluruh karyawan disemua level dan manajemen dapat mengetahui dengan tanggung jawab yang tinggi terhadap apa yang harus dikerjakan dan kapan pekerjaan itu harus selesai tepat pada waktunya, demikian pula dengan kemampuan manajerial yang handal menggerakkan roda operasional perusahaan, maka misi yang diembankan oleh perusahaan

dapat dilaksanakan dengan baik melalui manifestasi program-program kegiatan.

Faktor substansi pendukung diharapkan dari para mitra kerja perusahaan yang menyandang predikat rekanan kerja yang menyandang predikat rekanan kerja yang berkualitas baik dan memiliki kredibilitas yang tinggi. Material untuk kebutuhan operasional perusahaan dengan lancar dan tepat waktu dapat disuplai oleh rekanan kerja sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang diperlukan.

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara sejak tahun 1994 sampai dengan tahun 2000 tidak memiliki visi dan misi. Sehingga dalam masa itu perusahaan kehilangan arah kemana organisasi akan dibawa. Hal ini tercermin dan terlihat sedikitnya prestasi pada periode ini dan bahkan tidak diperolehnya penghargaan-penghargaan. Disamping itu pelayanan "Tiga Tas Air (kuantitas, kualitas, dan kontinuitas air) belum memadai serta masih banyaknya keluhan-keluhan masyarakat pelanggan tentang kualitas pelayanan air minum. Jadi pada periode ini belum tercipta budaya perusahaan meningkatkan mutu pelayanan, peningkatan kinerja perusahaan dan integritas.

Baru pada tahun 2001 dibuat visi dan misi yang tercantum pada *Corporate Plan* PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara tahun 2001-2005. Visi dan Misi ini baru dapat diwujudkan pada periode

manajemen berikutnya yaitu periode 2002-2010

Motto perusahaan pada periode ini adalah "Air Adalah Sumber Kehidupan". Motto ini bersifat umum, sehingga tidak memacu karyawan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat pelanggan sehingga belum tercipta budaya perusahaan, peningkatan kinerja perusahaan, peningkatan mutu pelayanan serta integritas karyawan terhadap perusahaan. Motto ini lebih tertuju kepada masyarakat umum dan pelanggan untuk menghemat pemakaian air dan pemeliharaan sumber – sumber air. Secara umum dapat dikatakan motto "Air Adalah Sumber Kehidupan" merupakan pesan-pesan pelestarian lingkungan hidup.

Dasar-dasar kepemimpinan dapat dipelajari, namun penggunaan strategi dalam mencapai tujuan diperlukan pengalaman bahkan pada masa kini pengalaman kurang mencukupi, mereka dituntut Kreativitas dan kepekaan yang tinggi menghadapi tingkat perubahan lingkungan yang cepat. Dalam program Budaya Kerja Perusahaan kedudukan kepemimpinan sangat strategik, karena peran mereka sangat menentukan keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu masalah kepemimpinan tersebut selalu diperbincangkan orang sepanjang Zaman. Para negarawan dan para pakar strategi memagement selalu mencari kepe-

mimpinan model apa yang kiranya diperlukan sesuai dengan organisasi yang bersangkutan.

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektifitas manajer. Pemimpin yang efektif mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan misalnya berpandangan kedepan, intensitas dan keyakinan diri. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, organisasi kemungkinan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut, oleh karena itu akan dicapai pengembangan efektifitas personalia dan organisasi.

Menurut hasil penelitian, budaya gaya kepemimpinan pada periode ini di PDAM Tirtanadi adalah otokratik. Pimpinan

otokrat selalu berpendapat bahwa ditangannya adalah pusat segala kegiatan. Pimpinan dengan gaya ini, selalu memerintah, mendikte dan bawahan harus mengerjakan tugas sesuai dengan kehendak pimpinan.

Dengan penerapan budaya perusahaan gaya kepemimpinan otokratik, maka membuat staf menjadi tidak kreatif dan menunggu perintah. Hal ini berakibat kepada kurang baiknya kinerja perusahaan, dimana masih banyak keluhan-keluhan pelanggan (konsumen) yang menyangkut pelayanan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas air. Disisi lain dapat dilihat minimnya prestasi dan tidak adanya diperoleh penghargaan-penghargaan dari pihak luar baik dari pemerintah maupun lembaga swasta.

Sejak tahun 1994 sampai dengan tahun 2000 belum ada budaya perusahaan manajemen mutu, baru pada tahun 2001 Sistem Manajemen Mutu diperhatikan. Kemudian dapat juga dikatakan sebagai akibat dari penerapan budaya perusahaan dengan gaya kepemimpinan otokratik, sehingga tidak timbul kreasi-kreasi dan tantangan dari para staf.

Sampai dengan tahun 2000, belum diterapkan budaya perusahaan Sistem Manajemen Mutu. Baru pada tahun 2001 diperoleh ISO 9001:1994 Sistem Manajemen Mutu. Dari tahun 1994 sampai dengan tahun 2000 dengan belum adanya

Visi dan Misi perusahaan, maka perusahaan tidak memiliki arah yang jelas. Sertifikat ISO 9001 Versi tahun 1994 sudah ketinggalan sehingga pada tahun 2003 disesuaikan dengan versi tahun 2000 (ISO 9001: 2000) untuk Instalasi Pengolahan Air Deli Tua. Sebenarnya pada periode ini belum seluruh karyawan dan staf memahami betapa pentingnya penerapan sistem Manajemen Mutu. Pasti AY ginting (2008), dalam bukunya "*World Class Quality Management*" mengatakan: Sebenarnya dimana sajakah ISO 9001:2000 ini cocok dipergunakan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan dengan cara sistematis? Jawabnya disemua perusahaan dari institusi yang serius melakukan tindakan yang terencana serta mengukur keberhasilan tindakan tersebut dan menganalisis tingkat keberhasilannya untuk mendapatkan prioritas yang perlu segera ditindak lanjuti lagi sehingga hari ini lebih baik dari sebelumnya. Selalu ada ruang untuk perbaikan demi perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai titik sukses yang tanpa batas, karena bagus saja sudah tidak cukup, tetapi yang lebih bagus dan yang paling bagus, inovasi perbaikan yang tiada akhir merupakan tindakan yang berkelanjutan disemua bidang. Jadi dimulainya sertifikasi ISO 9001-1994 untuk Instalasi Pengolahan Air Deli Tua, sudah merupakan langkah awal yang baik

untuk memasuki era Sistem Manajemen Mutu sepenuh hati pada periode tahun 2002-2010.

Budaya perusahaan mengutamakan kinerja baru dimulai tahun 2000 dengan keluarnya peraturan Menteri Dalam Negeri No.47 tahun 1999 tanggal 31 Mei 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. Pada laporan keuangan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara per 31 Desember 2000, tingkat keberhasilannya CUKUP. Penilaian kinerja itu meliputi aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Sejak tahun 1994 sampai dengan tahun 1999, perusahaan tidak memiliki budaya perusahaan mengutamakan penilaian kinerja, sehingga tidak diketahui secara jelas, apakah pekerjaan dibidang keuangan sudah baik, apakah pekerjaan dibidang operasional sudah berjalan sesuai dengan ketentuan, dan apakah pekerjaan dibidang administrasi sudah tertib. Dengan dimulainya pedoman penilaian kinerja Peraturan Menteri dalam Negeri No 47 tahun 1999, maka ini merupakan langkah awal yang baik menuju era budaya perusahaan mengutamakan kinerja pada periode manajemen berikutnya tahun 2002-2010.

Rendahnya integritas karyawan karena belum terciptanya budaya perusahaan yang mementingkan integritas kepada perusahaan. Rendahnya integritas

karyawan ini berkaitan dengan belum adanya visi dan misi pada periode ini, sehingga arah kemana perusahaan akan dibawa kurang jelas. Kemudian dengan minimnya anggaran pendidikan dan pelatihan karyawan, maka pembinaan kepada karyawan belum maksimal, sehingga attitude dan behavior karyawan masih belum seperti yang diharapkan. Perilaku-perilaku yang terlihat dan dirasakan pada periode 1994-2002 ini adalah perilaku-perilaku kurang jujur, kemampuan kerja rendah, tidak dapat dipercaya sepenuhnya, kurang bertanggung jawab, kurang disiplin, sering ingkar janji, dan bersifat kurang adil.

Pada periode ini pimpinan dan karyawan pada umumnya masih menganut budaya birokratis dimana pelanggan konsumen) belum menjadi "raja" dimana keluhan-keluhan belum sepenuhnya diperhatikan, oleh karena itu sebenarnya perlu dipelajari Psikologi Konsumen.. Erna Ferrinadewi (2008), dalam bukunya "Merek & Psikologi Konsumen" mengatakan: Psikologi Konsumen merupakan studi tentang motivasi, persepsi, pembelajaran, kognisi dan perilaku individu dipasar dan penggunaan produk tersebut dirumah. Studi ini dapat dilihat baik dari sudut pandang penjual atau konsumen bahkan dapat juga dari sudut pandang keduanya. Keperibadian konsumen merupakan hal yang esensial dalam

psikologi konsumen. Keragaman konsumen bersumber pada konsep ini. Keperibadian ini nampak pada keseharian konsumen, aktivitasnya bahkan nampak pada opininya akan berbagai hal. Segala perilaku yang nampak banyak ditentukan oleh keperibadian. Bagaimana konsumen mengekspresikan keinginannya, kebutuhannya bahkan kekecewaannya terhadap produk tertentu banyak ditentukan oleh keperibadiannya. Bahkan bagaimana konsumen memilih suatu produk juga ditentukan konsep dirinya (self concept).

Periode Tahun 2002-2010

Visi dan misi yang dibuat dalam *Corporate Plan* tahun 2001-2005, pada tahun 2005 telah tercapai yaitu ditetapkannya Pemerintah Provinsi Sumatera Utara/PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara sebagai Kinerja Terbaik (Kategori Kota Metropolitan), Peringkat Pertama dalam bidang Cipta Karya Sub Bidang Penyelenggaraan Air Minum oleh Menteri Pekerjaan Umum Republik Indonesia. Karena telah tercapai, maka dalam *Corporate Plan* tahun 2006-2010 visi perusahaan dirubah yaitu "Menjadi salah satu perusahaan air minum unggulan di Asia Tenggara".

Dengan visi dan misi yang baru ini, para pimpinan, staf dan Karyawan PDAM Tirtanadi merasa tertantang untuk meningkatkan mutu pelayanan "Tiga Tas Air".

Disinilah makin berkembang budaya menghasilkan kinerja yang baik, meningkatkan budaya integritas karyawan yang tinggi dan menerapkan sepenuhnya budaya perusahaan Sistem Manajemen Mutu. Paradigma tentang kualitas telah berubah dari waktu ke waktu. Perubahan ini disebabkan oleh cara pandang para pelaku bisnis yang mempengaruhi langsung paradigma dari masyarakat luas yang memberi dampak perubahan yang sangat signifikan dalam Manajemen Kualitas (*Quality Management*) selama kurun waktu dua puluh tahun terakhir ini. Suatu ketika, kualitas diartikan sebagai memenuhi kepuasan pelanggan karena dapat memenuhi persyaratan serta keinginan dan harapan pelanggan. (Ginting, 2008).

Latar belakang perumusan visi: setelah menjadi salah satu perusahaan penyedia air minum terbaik di Indonesia, PDAM Tirtanadi ingin lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat Sumatera Utara dengan memberikan pelayanan air bersih setingkat operator kelas dunia dengan menjadi salah satu PDAM unggulan di Asia Tenggara. Pemilihan Wilayah Asia Tenggara dianggap strategis dikarenakan letaknya yang berdekatan dengan negara Indonesia dan memiliki banyak persamaan karakteristik dengan negara Indonesia.

Karyawan merupakan aset strategis perusahaan, sebab karyawan adalah “

mesin penggerak” kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk itu perlu dilakukan pengembangan karyawan secara optimal sehingga pelayanan kelas dunia dapat di capai oleh PDAM Tirtanadi. Agar dapat menjadi perusahaan yang sehat, PDAM Tirtanadi menyadari pentingnya penerapan prinsip-prinsip kewajaran, transparansi, akuntabilitas dan responsibilitas dalam operasional perusahaan.

Jadi dengan adanya Visi dan Misi yang jelas pada periode ini, maka jelas pula arah kemana perusahaan akan di bawa. Perusahaan akan di bawa menjadi perusahaan unggulan yang berarti disini tercipta budaya perusahaan yaitu manajemen mutu, pencapaian kinerja yang baik, dan integritas karyawan yang tinggi. Tujuannya adalah memelihara dan berupaya meningkatkan pelayan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas air kepada masyarakat pelanggan.

Motto Perusahaan “ Pelihara Tiga Tas Air (kuantitas, kualitas, dan kontinuitas air) “bermakna kepedulian terhadap pemberian pelayanan air bersih / air minum kepada masyarakat pelanggan, dan tanggap terhadap keluhan-keluhan pelanggan (konsumen). Jadi Motto Perusahaan ini menciptakan budaya manajemen mutu, kinerja dan integritas karyawan.

Bidang pelayanan dan pemasaran merupakan salah satu bidang atau bagian

dari organisasi perusahaan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan. Saat ini, PDAM Tirtanadi telah melakukan upaya untuk secara terus menerus meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan baik pada aspek teknis dan non teknis. Dari survey kepuasan pelanggan (skp) yang dilakukan pada tahun 2004 menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan sudah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Pelayanan PDAM Tirtanadi yang diberikan kepada pelanggannya pada aspek non teknis lainnya diketahui rata-rata 76,9 % merasa puas dan sangat puas dengan sistem pelayanan pencatatan meter, penagihan, pelayanan gangguan, pelayanan pembayaran, hubungan pelanggan dan sistem tarif PDAM Tirtanadi, sedangkan yang kurang puas dengan pelayanan non teknis rata - rata sebanyak 21%, sisanya hanya sebanyak 2,1 % menyatakan tidak puas dengan pelayanan non teknis PDAM Tirtanadi. Disamping itu untuk menunjang program perluasan cakupan pelayanan, direncanakan pelanggan PDAM Tirtanadi untuk lima tahun kedepan akan bertambah rata - rata 17.000 pelanggan pertahun. Program pemasaran yang sangat efektif sangat dibutuhkan dalam menunjang program perluasan pelayanan tersebut.

Bidang sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang yang mendukung keberhasilan perusahaan dimasa depan. Program atau strategi Bidang Sumber Daya Manusia yang dirumuskan dalam rencana pengembangan usaha PDAM Tirtanadi tahun 2006-2010 diharapkan akan mendukung strategi umum perusahaan yaitu mengembangkan pelayanan pelanggan di kota Medan dan didacrah pelayanan Kerjasama Operasi di beberapa Wilayah Sumatera Utara. Adapun program pengembangan Bidang Sumber Daya Manusia antara lain : melakukan analisa pegawai pada seluruh bagian untuk mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia dan struktur organisasi perusahaan yang tepat dimasa yang akan datang; menyiapkan alat untuk mengukur kinerja pegawai secara kuantitatif setiap akhir tahun; melakukan rekrutmen tenaga operator dengan kualifikasi yang telah ditetapkan; melakukan rekrutmen sumber daya Manusia dengan kwalifikasi S-2, melakukan program pengembangan kemampuan karyawan melalui studi banding ke beberapa institusi terkait dengan air minum; merencanakan penjejang karir karyawan sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan; dan sebagainya. Dengan program - program pengembangan usaha seperti diuraikan diatas, maka motto perusahaan "Pelihara tiga Tas Air (Kwalitas, kualitas,

dan Kontinuitas Air)" dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan, staf dan karyawan PDAM Tirtanadi, dan menjadi budaya kinerja.

Menurut hasil penelitian pada periode ini gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang demokratis, adalah pemimpin yang bersedia mencrima saran saran dari bawahan dan selalu memberi kesempatan bawahan untuk berkonsultasi. Tipe atau gaya kepemimpinan adalah pada tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan individu untuk mencapai tujuan. Dengan penerapan budaya perusahaan gaya kepemimpinan demokratis, maka membuat staf menjadi kreatif dan tidak menunggu perintah. Jadi tujuan individu *Top Management* terintegrasi dengan tujuan organisasi yaitu mencapai kinerja yang baik. Hal ini dapat dilihat dengan semakin berkurangnya keluhan - keluhan pelanggan (konsumen). Disisi lain dapat dilihat pula banyak prestasi dan penghargaan - penghargaan yang diperoleh dari instansi pemerintah maupun lembaga swasta.

Perlu diketahui bahwasanya PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Kantor Pusat telah memperoleh sertifikat ISO 9001 : 2000 Sistem Manajemen Mutu. Salah satu sasaran mutu di Bidang Sumber Daya Manusia adalah seluruh

Karyawan tetap minimal harus mendapat pendidikan dan pelatihan satu kali dalam satu tahun. Sasaran mutu ini telah dicapai pada tahun 2007 di tahun 2008, bahkan ada juga karyawan yang memperoleh pendidikan dan pelatihan lebih dari satu kali. Tercapainya sasaran mutu dibidang sumber daya manusia ini adalah karena didukung oleh anggaran pendidikan dan pelatihan yang memadai. Dengan pendidikan dan pelatihan ini, karyawan dapat menambah *knowledge dan skillnya*. Dapat merubah *attitude dan behavior* yang negatif menjadi positif.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1.1 Budaya Perusahaan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara periode tahun 1994-2002 sangat berbeda dengan Budaya Perusahaan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara periode tahun 2002-2010
- 1.2 Pada periode tahun 2002-2010, Budaya Perusahaan yang tercipta adalah Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001 :2000 yang menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi), Penilaian Kinerja(Aspek Keuangan, Aspek Operasional, dan Aspek Organisasi), dan Integritas (jujur, rajin, disiplin, mampu bekerja, dan ber-

tanggung jawab). Sedangkan pada periode tahun 1994-2002 ketiga nilai-nilai diatas belum tercipta. Dengan nilai-nilai budaya perusahaan yang tercipta pada periode tahun 2002-2010 tersebut diperoleh prestasi dan penghargaan yang cukup banyak. Disamping itu pelayanan "Tiga Tas Air" (Kuantitas, Kualitas, dan Kontinuitas Air) menjadi lebih baik.

1.3 Pada periode tahun 1994-2002 dari bentuk struktur Organisasi Perusahaan terlihat berorientasi kepada kekuasaan. Sedangkan pada periode tahun 2002-2010 dari perubahan bentuk organisasi terlihat berorientasi kepada pelanggan (konsumen). Artinya kepentingan pelanggan (konsumen) menjadi perhatian utama perusahaan.

1.4 Budaya gaya kepemimpinan pada periode tahun 1994-2002 adalah otokratik, dimana pimpinan otokrat selalu berpendapat bahwa ditangannyalah pusat segala kegiatan, selalu memerintah, mendikte dan bawahan harus mengerjakan tugas sesuai dengan kehendak pimpinan.

Budaya gaya kepemimpinan pada periode tahun 2002-2010 adalah demokratis, dimana pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang bersedia menerima saran-saran dari bawahan dan selalu memberi kesempatan bawahan untuk berkonsultasi.

Adapun saran yang diajukan dikaitkan dengan kesimpulan diatas adalah sebagai berikut:

2.1 Perbedaan Budaya Perusahaan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara periode tahun 1994-2002 dan periode tahun 2002-2010 menunjukkan adanya kemajuan perkembangan budaya perusahaan.

Hendaknya pada periode manajemen berikutnya (tahun 2010-2014) dikembangkan lagi budaya perusahaan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara terutama Sistem Manajemen Mutu kewilayah operasional Zona 2 (diluar wilayah Medan)

Disamping itu sesuai dengan perkembangan zaman diterapkan pula Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001: 2004).

2.2 Budaya perusahaan Sistem Manajemen Mutu, Penilaian Kinerja, dan Integritas, perlu dilanjutkan pada periode manajemen berikutnya dan perlu ditingkatkan agar pelayanan "Tiga Tas Air" menjadi lebih baik. Kalau pada periode ini Hasil Penilaian Kinerja adalah BAIK, maka pada periode manajemen berikutnya bisa ditingkatkan menjadi SANGAT BAIK.

2.3 Bentuk Struktur Organisasi Perusahaan pada periode manajemen berikutnya dapat dikembangkan sesuai dengan perkembangan dunia usaha tetapi

dalam kerangka memperhatikan kepentingan pelanggan (konsumen) sehingga kepuasan pelanggan bisa ditingkatkan.

- 2.4 Budaya gaya kepemimpinan demokratis sudah baik yang membuat pegawai/staf bergairah dan merasa ditantang untuk memajukan perusahaan. Pada periode manajemen berikutnya gaya kepemimpinan demokratis ini bisa lebih ditingkatkan, dimana untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu dapat didelegasikan kepada staf (Kepala Divisi, Kepala Cabang dan Kepala Instalasi Pengolahan Air).

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P., 2000. *Psikologi Dalam Pembahasan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Departemen Pekerjaan Umum, 2008. *Buletin Cipta Karya*, No.10/TAHUN VI/2008, Oktober 2008.
- Edgar, H. Schein, 1991. *Organizational Culture and Leadership*, Oxford Jossey Bass Publisher, San Fransisco.
- Ferrinadewi, E., 2008. *Merek & Psikologi Konsumen*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Gaspers, V., 2003. *ISO 9001 : 2000 and Continual Quality Improvement*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ginting, Pasti AY, 2008. *World Class Quality Management*, KBI, Jakarta
- Gordon, Judith R, 1991. *Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn & Bacon Inc. Boston, USA.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P., and Gales, 1996. *Organization Strategy*, Prentice Hall.
- Kotter, John P., Heskett, James L., 1992. *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- Lucas, R., 1996. *Customer Service Skills and Concepts for Business*, Irwin Mirror Press, Chicago.
- Luthans, Fred, 1995. *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill International, Singapore
- Martin, J., 1992. *Cultures in Organization : Three Perspectives* Oxford University Press, New York.
- Martin, J., Siehl, C., 1983. *Organizational Culture and Counter Culture : An Uneasy Symbiosis*, *Organizational Dynamics*, 12 (2) : 52-64.
- Mathiew, J.E., and D.M. Zajac, 1990. *A Review and Meta Analysis of the Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*, 108 : 171 -194.
- Miller, L.M., 1987. *Manajemen Era Baru ; Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern, Terjemahan*, Penerbit Airlangga, Jakarta.
- Modway, Porter, & Steers, 1982. *Psychology and Work Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Mc Millan & Maxwell, New york.
- Noe, R.M. and Wayne, R.M. 1996. *Human Resources Management*, Prentice Hall International.
- Pascale, Richard, 1984. *Fitting New Employees into the Company Culture*. " Fortune " Magazine, May 28, 1984.
- Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 3 Tahun 1999

- tentang *Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara*.
 Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, 2000. *Corporate Plan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara 2001-2005*.
 Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, ESP - USAID, 2005. *Corporate Plan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara 2006-2010*.
 Petrock, F., 1990. *Corporate Culture Enhance Profits*, dalam HR, 35.
 Purwanto, 2008. *Budaya Perusahaan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
 Ranupandojo, H., 1990. *Tanya Jawab Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
 Rivai, V., 2005. *Performance Appraisal*, Raja Grafindo, Jakarta.
 Robbins, S.P., 1989. *Organizational Behavior Concept, Controversies, Application*, Simon & Schuster Company, New Jersey.
 Sathe, Vijay, 1983. *Culture and Related Corporate Realities*, Richard D, Irwin Inc, Illinois.
 Singh, J.N., 1988. *Consumer Complaint Intentions and Behavior : Definitional and Taxonomical Issues*, Journal of Marketing, vol.52.
 Smircich, L., 1983. *Concept of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science*, quarterly, 28
 Steers. RM, & L.W Porter, 1982. *Motivation and Work Behavior*, Mc Graw - Hill Book Company, USA.
 Susanto, A.B., 1997. *Budaya Perusahaan ; Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
 Tika, M.P., 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta.
 Tilaar, H.A.R., 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi : Visi, Misi dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*, Grasindo, Jakarta.
 Triguno, 1996. *Budaya Kerja*, Golden Trayon Press, Jakarta.

A. P

keku

buah

oleh

teorit

indivi

kerja.

bahwa

perila

*) Dra