



Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Perumda Air Minum Kota Makassar

Muh. Sadino Akbar¹, Muh. Asdar², Abdul Razak Munir³

^{1,2,3}Universitas Hasanuddin Makassar, Indonesia

E-mail: sadinobdc4@gmail.com, masdar.feunhas@yahoo.com, arazak@fe.unhas.ac.id

Article Info	Abstract
<p>Article History Received: 2024-07-22 Revised: 2024-08-19 Published: 2024-09-04</p> <p>Keywords: <i>Development Strategy;</i> <i>Human Resources;</i> <i>Service Quality;</i> <i>PDAM.</i></p>	<p>The objectives of this research are (1) To analyze HR development planning in order to improve the service quality of the Makassar City Drinking Water Company. (2) To analyze the implementation of HR development in order to improve the service quality of the Makassar City Drinking Water Company. (3) To determine the supporting factors and inhibiting factors in the implementation of human resource development in order to improve the service quality of the Makassar City Drinking Water Company. The research method used in this research is a qualitative descriptive method with a case study approach. According to Umar, a case study is research that requires a detailed, in-depth, comprehensive study of a particular object which is usually relatively small over a certain period of time, including its environment. PDAM or Regional Drinking Water Company is one of the companies in Makassar City with services related to human resources. PDAM has served 211,568 customers to date. The customers served consist of 177,294 active customers and 34,292 non-active customers, all of which come from regular installations. The number of customers increased by 1.53% from the previous year. (1) The results of this research show that planning human resource development in order to improve the service quality of Perumda Air Minum Makassar City based on the company's vision and mission is the right step as per the opinion of several experts. (2) Implementation of HR development in order to improve the service quality of the Makassar City Drinking Water Company is carried out or carried out in accordance with the activity planning contained in the Company Year Plan. (3) The supporting factor for implementing HR development in order to improve the service quality of the Makassar City Drinking Water Company is the support of the owner, in this case the Mayor of Makassar through the Supervisory Board.</p>
<p>Artikel Info</p> <p>Sejarah Artikel Diterima: 2024-07-22 Direvisi: 2024-08-19 Dipublikasi: 2024-09-04</p> <p>Kata kunci: <i>Strategi Pembangunan;</i> <i>Sumber Daya Manusia;</i> <i>Kualitas Pelayanan;</i> <i>PDAM.</i></p>	<p>Abstrak</p> <p>Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk menganalisis perencanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar. (2) Untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar. (3) Untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode diskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Umar, studi kasus merupakan penelitian yang menghendaki suatu kajian yang rinci, mendalam, menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu, termasuk lingkungannya. PDAM atau Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu perusahaan di Kota Makassar dengan pelayanan terkait sumber daya manusia. PDAM telah melayani 211,568 pelanggan hingga saat ini. Pelanggan yang dilayani terdiri dari pelanggan aktif sebanyak 177.294 dan 34.292 pelanggan non-aktif yang seluruhnya berasal dari pemasangan reguler. Jumlah pelanggan ini mengalami kenaikan 1,53% dari tahun sebelumnya. (1) Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar didasarkan pada visi dan misi perusahaan merupakan langkah tepat sebagaimana pendapat beberapa ahli. (2) Pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar dilakukan atau dilaksanakan sesuai perencanaan kegiatan yang tertuang dalam Rencana Tahun Perusahaan. (3) Faktor pendukung pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar adalah dukungan owner dalam hal ini Walikota Makassar melalui Badan Pengawas.</p>

I. PENDAHULUAN

Suatu perusahaan yang tumbuh dan berkembang di tengah masyarakat tidak terlepas masalah, baik yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan itu sendiri, namun demikian harus diakui bahwa masalah yang terjadi tidak selamanya menekan perusahaan, malah mungkin sebaliknya dapat memberi peluang untuk melahirkan strategi-strategi baru justru membesarkan perusahaan itu sendiri. Strategi yang dimaksud adalah pemanfaatan semua potensi dan unsur dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara pelayanan berkualitas kepada semua yang berada di dalam maupun di luar perusahaan yang mempunyai peran dalam menentukan keberhasilan perusahaan, atau lazim disebut stakeholders.

Dalam memberikan pelayanan berkualitas perusahaan harus memiliki prinsip untuk mewujudkannya, ada enam pokok prinsip pokok dalam kualitas Kualitas Pelayanan menurut Tjiptono (2016), yaitu: (1) Kepemimpinan Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaannya untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaannya. (2) Pendidikan semua personal perusahaan dari manajer puncak sampai karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapat penekanan dalam Pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknis implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas. (3) Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya. (4) Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya konstan untuk mencapai tujuan kualitas. (5) Komunikasi Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan oleh karyawan, pelanggan, dan stakeholder perusahaan lainnya. Seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, Masyarakat umum, dan lain-lain.

Peningkatan kualitas pelayanan menjadi pelayanan bermutu itu sendiri membutuhkan berbagai strategi dalam pelaksanaannya. Salah satu diantaranya adalah pengembangan sumber

daya manusia sebagaimana kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Christian Paul Raymond dkk yang menyatakan bahwa: kualitas sumber daya Manusia berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan sekitar 84%, sehingga sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi sekitar 75% , ini menunjukkan jika kualitas SDM semakin baik maka kinerja aparat akan semakin baik juga kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan masyarakat sekitar 42%, sehingga dengan SDM yang baik juga akan membuat masyarakat percaya dengan aparat. Kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kepercayaan masyarakat sekitar 20%, sehingga dengan kualitas pelayanan yang baik maka akan menimbulkan kepercayaan yang baik. Kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sekitar 15%, sehingga kinerja organisasi akan semakin baik dengan kualitas pelayanan yang baik pula.

Kinerja Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan masyarakat sekitar 36%, ini menunjukkan kinerja aparat yang baik dan sesuai dengan prosedur akan membuat kepercayaan masyarakat juga semakin baik. Kinerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat sekitar 47%, dengan kinerja organisasi semakin baik maka masyarakat akan puas dengan hasil yang diterimanya. Kepercayaan masyarakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat sekitar 44%, sehingga dengan masyarakat percaya atas pelayanan yang diterimanya maka dengan sendirinya kepuasan itu akan dirasakannya. Terkait dengan kualitas pelayanan hubungannya dengan sumber daya manusia, salah satu perusahaan yang sering menjadi sorotan pelanggan terkait dengan pelayanannya adalah Perusahaan Daerah Air Minum (Perumda Air Minum) Kota Makassar yang saat ini melayani 211,586 pelanggan, terdiri dari 177.294 pelanggan aktif dan 34.292 pelanggan non-aktif yang seluruh berasal dari pemasangan regular. Jumlah pelanggan ini mengalami kenaikan 1,53% dari tahun sebelumnya (Laporan Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum - Perumda Air Minum- Kota Makassar Tahun Buku 2021).

Beberapa hal yang menjadi sorotan masyarakat berdasarkan Audit Kinerja BPKP (2022) diantaranya:

Pertama, cakupan pelayanan yang baru mencapai 919.692 jiwa atau 65,07% dari jumlah

penduduk yang memiliki jaringan pipa perusahaan sebanyak 1.413.432 jiwa.

Kedua, kualitas, kuantitas dan kontinuitas (K3) dan RPAM. Kualitas air belum sepenuhnya memenuhi syarat yang ditetapkan permenkes No. 492 tanggal 19 April 2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. Sementara itu kuantitas air yang didistribusikan telah memenuhi kebutuhan rata-rata/bulan/rumah tangga sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri No.21 Tahun 2020 tentang perhitungan dan penetapan tarif air minum pasal 1:10" standar kebutuhan pokok air minum adalah kebutuhan air sebanyak 10 meter kubik/kepala keluarga/bulan atau perturan menteri PUPR no. 29 Tahun 2018 tentang standar pelayanan minimal 60 liter/orang/hari atau sebesar satu volume lainnya. Pemakaian rata-rata untuk pelanggan rumah tanggaberkisar 19,93 m³ dan pemakaian rata-rata keseluruhan pelangganberkisar 22,30 m³. Sedangkan kuantitas air yang didistribusikan oleh Perumda Air Minum Kota Makassar berkisar 24 jam. Hal ini telah memenuhi standar yang ditetapkan PP Nomor 122 tahun 2015 tentang system penyediaan air minum pasal 4:(5),"kontinuitas pengaliran air minum sebagaimana dimaksud pada ayat (2), memberikan jaminan pengaliran selama 24 jam per hari.

Ketiga, pemulihan biaya secara Penuh (*Full Cost Recovery*). Terkait hal ini, perusahaan belum melakukan kajian tarif setiap tahunnya untuk seluruh jenis tarif sesuai dengan permendagri Nomor 71 Tahun 2016 sebagaimana telah diubah dengan permendagri Nomor 21 tahun 2020 pasal 25 dan 26, namun perusahaan telah melakukan kajian setiap tahun untuk kelompok tarif terminal dan mobil tangki.

Adapun penyesuaian tarif air minum berdasarkan kelompok pelanggan social, rumah tangga, instansi pemerintah, balai/latihan/pertemuan, niaga, insdutri dan tariff khusus terakhir dilakukan pada tahun 2018 dengan keputusan Walikota Makassar Nomor 847/900.539/TAHUN 2018 tanggal 4 Februari 2018.

Sekalipun telah dilakukan berbagai langkah strategis termasuk upaya manajemen Perumda Air Minum Kota Makassar memenuhi indikator-indikator yang ditetapkan oleh pemerintah, masih ada sejumlah pelanggan Perusahaan daerah Air Minum Kota Makassar yang mengeluhkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Perumda Air Minum Kota Makassar baik yang disampaikan langsung maupun yang disampaikan melalui media mainstream dan online. Beberapa berita

terkait keluhan atas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar, diantaranya:

"PDAM Minta Makassar Minta Maaf, Banyak Pelanggan Mengeluh (Makassar.antaranews.com, 31 Agustus 2016)

Sementara itu, "RAKYATKU.COM (23 FEBRUARI 2018) menampilkan berbagai keluhan yang diterima PDAM Makassar sepanjang 2017", diantaranya terkait kualitas, kuantitas dan kontinuitas air minum yang didistribusikan kepada pelanggan. *Keluhan pertama* berasal dari pelanggan yang berdomisi didaerah utara dan timur Makassar yang secara umum menyatakan air tidak lancar. *Keluhan kedua* dari daerah selatan, pelanggan mengeluhkan instalasi, tekanan air yang kecil apabila tidak menggunakan pompa. *Keluhan lainnya*, air keruh dan berbau. *Keluhan ketiga*, terkait dengan pembayaran pelanggan yang tiba-tiba meningkat drastis. Keluhan berikut disampaikan oleh OMBUDSMAN Sulawesi Selatan (29 Maret 2020), dengan menampilkan surat pelanggan yang ditujukan kepada Walikota Makassar.

"Yth Bapak Walikota Makassar,

Keharusan berdiam di rumah, sejatinya disertai dengan tersedianya air bersih dari PAM, sayangnya, warga di BTP Blok AD sudah 4 (empat) hari air PAM tak mengalir...mohon kiranya Bapak Wali kota Makassar cg. Ditur PDAM memperhatikan dan menyelesaikan hal-hal yang jadi penghambat atas tidak mengalirnya air bersih masuk ke rumah warga, salam sehat selalu...HH"

Berikut detik.com, (7 Mei 2022), menampilkan berita berupa pernyataan dari Dirut PDAM, "warga Makassar keluhkan Air PDAM Keruh, Dirut: Ada Aduan Kami Tindak Lanjuti".

Berdasarkan uraian diatas, secara khusus peneliti tertarik untuk meneliti strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pada kantor Perumda Air Minum Kota Makassar.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*Case Study*). Sebagaimana jenis penelitian yang digunakan, maka rancangan penelitian ini mengacu kepada desain penelitian studi kasus. Menurut Yin (2006), untuk studi kasus ada lima komponen desain penelitian yang sangat penting, yaitu: (1) Pertanyaan dalam penelitian, (2) Proposisi, (3) Unit-unit analisis, (4) Logika yang mengaitkan data dengan proposisi, (5) Kriteria untuk

menginterpretasi temuan penelitian. Menurut Yin (2006), bukti atau data untuk keperluan studi kasus dapat berasal dari enam sumber, yaitu: (1) dokumen, (2) rekaman arsip, (3) wawancara, (4) pengamatan langsung, (5) observasi partisipan, dan (6) perangkat-perangkat fisik.

Dari enam sumber data di atas, dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data melalui: (1) dokumen berupa kebijakan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar (2) wawancara, dan (3) observasi/pengamatan langsung dengan informan yang terkait langsung dengan Strategi Pengembangan Sumber Daya manusia dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan pada Kantor Perumda Air Minum Kota Makassar. Analisis data yang digunakan adalah model analisis data Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2018) yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai data jenuh. Aktivitas dalam menganalisa data melalui 3 tahap, yaitu: (1) data reduction, data display, (3) conclusion drawing/verifcation.

Setiap data yang telah disajikan memerlukan bukti-bukti yang mendukung tahap pengumpulan data yang telah dilakukan. Penarikan kesimpulan ini kemudian harus diuji dan diverifikasi dengan cara melihat dan mempertanyakan kembali dengan meninjau secara sepintas pada catatan lapangan untuk dapat memperoleh pemahaman yang lebih tepat sehingga kesimpulan yang dibuat dapat dipercaya dan teruji kredibilitasnya.

Kesimpulan ini dapat saja menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan sejak awal, mungkin juga tidak. Sebabnya adalah masalah yang dirumuskan dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan mengalami perkembangan setelah dilakukan penelitian. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, proposisi atau teori.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan latar belakang dan metode penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka pada sub ini akan disajikan hasil penelitian melalui wawancara langsung dengan informan

yang telah didapatkan secara langsung dengan observasi langsung lapangan.

A. Perencanaan Pengembangan SDM Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar.

Perencanaan Pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar tidak terlepas dari visi dan misi Perumda Air Minum Kota Makassar, sebagaimana diungkapkan Direktur Utama Perumda Air Minum Kota Makassar. Visi yang dimaksud, adalah:

Visi Perumda Air Minum Kota Makassar saat ini adalah menjadi perusahaan daerah air minum yang sehat, untung, terkemuka di Indonesia, terbaik, mandiri, profesional, dan berwawasan global.

Adapun misi yang dimaksud Direktur Utama Perumda Air Minum Kota Makassar, meliputi: (1) Pemberian layanan air minum sesuai standar keehatan dengan ketersediaan air baku optimal. (2) Penyediaan air minum berkualitas, dengan kualitas dan kontinuitas yang baik, memenuhi cakupan layanan air minum maksimal kepada masyarakat. (3) Menjadikan perusahaan yang professional dengan SDM yang kompeten dan berdaya saing global. (4) Memenuhi keinerja keuangan yang mandiri, produktif, dan berdaya saing global. Berdasarkan Visi dan Misi tersebut, dibuatlah perencanaan tahunan melalui Rapat kerja dan Rapat Anggaran Tahunan setiap tahunnya untuk menetapkan kegiatan-kegiatan apa saja yang akan dilakukan dalam setiap tahun untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, termasuk yang ditetapkan adalah rencana pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar, Sebagaimana pernyataan Direktur utama Perumda Air Minum Kota Makassar:

"Setiap kegiatan yang akan dilakukan dalam perusahaan ini, selalu diawali dengan pertemuan formal atau resmi, seperti rapat kerja, rapat anggaran tahunan, atau rapat khusus yang dilakukan untuk melaksanakan suatu kegiatan untuk memastikan kegiatan yang dilakukan diawali dengan perhitungan yang matang sebelum dilaksanakan".

Adapun peserta rapat yang dilakukan terkait perencanaan kegiatan adalah level pimpinan yang juga dihadiri oleh Badan Pengawas Perumda Air Minum Kota Makassar, sebagaimana disampaikan oleh

Direktur Umum Perumda Air Minum Kota Makassar, sebagai berikut:

"Dalam setiap perencanaan kegiatan di Perumda Air Minum Kota Makassar, pertemuan atau rapat selalu dihadiri level pimpinan, mulai dari Dirut, Direktur Bidang, Kepala Wilayah, Kepala Bagian, dan Kepala Seksi, termasuk selalu dihadiri Badan Pengawas".

Khusus dalam hal perencanaan pengembangan SDM kaitannya dengan dengan peningkatan kualitas pelayanan, Perumda Air Minum Kota Makassar, telah melakukan langkah strategis, sebagaimana pernyataan Direktur Umum Perumda Air Minum Kota Makassar, berikut :

"Terkait dengan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan, Perumda Air Minum Kota Makassar telah menerapkan beberapa strategi untuk pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu diantaranya adalah merencanakan pelatihan pengembangan SDM secara reguler, termasuk membuka kesempatan kepada staf dan karyawan yang akan mengikuti Pendidikan format pada tingkat atau jenjang yang lebih tinggi".

Adapun pengembangan SDM yang selalu dimasukkan dalam perencanaan pengembangan SDM setiap tahunnya menurut Direktur Umum selaku penanggungjawab penanganan SDM sebagaimana salah satu tupoksinya, adalah:

"Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan, Perumda Air Minum Kota Makassar, selalu memasukkan dan memprioritaskan pengembangan SDM, baik melalui Pendidikan khusus dengan mendatangkan nara sumber, atau menugaskan staf untuk mengikut pendidikan khusus, termasuk memberi atau membuka kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan formal".

Khusus penyediaan anggaran, direktur keuangan Perumda Air Minum Kota Makassar menyatakan bahwa sudah menjadi teradisi pengajuan anggaran untuk pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar, selalu tersedia dalam RAT perusahaan, sebagaimana pernyataan berikut:

"Terkait dengan penganggaran untuk pengembangan SDM, terutama dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam hal ini kepada pelanggan, perusahaan selalu menyediakan anggaran setiap tahun yang tertuang dalam anggaran tahunan perusahaan".

Adapun jumlah anggaran yang disediakan untuk pengembangan SDM, tergantung perencanaan pengembangan SDM itu sendiri setiap tahunnya dalam perusahaan, sebagaimana penyampaian direktur keuangan Perumda Air Minum Makassar, berikut:

"Jumlah anggaran yang disediakan perusahaan setiap tahunnya dalam anggaran tahunan perusahaan, sangat tergantung dari rencana program pengembangan SDM yang akan dilakukan oleh perusahaan setiap tahunnya"

Sementara itu, Kepada Bagian Personalia menyatakan beberapa jenis pengembangan SDM yang dilakukan oleh Perumda Air Minum Kota Makassar, adalah:

"Jenis pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan setiap tahun, diantaranya pengembangan SDM melalui Pendidikan formal melalui Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan formal seperti PTN dan PTS, termasuk Lembaga Pendidikan non formal, juga dengan Lembaga swadaya masyarakat yang menyediakan Pendidikan dan pelatihan khusus".

Sementara itu, dua kepala wilayah pelayanan dalam hal ini, Kepala Kantor Wilayah Pelayanan II yang mewakili Wilayah Pelayanan Zona merah dan IV yang mewakili wilayah pelayanan zona hijau, menyatakan bahwa:

"Terkait pengembangan SDM, pada kantor wilayah pelayan sepenuhnya mengikuti program kantor pusat sebagai pengendali utama, kami di kantor wilayah hanya mengatur SDM apabila ada permintaan dari kantor untuk mengikuti Pendidikan, baik yang sifatnya formal maupun sifat Pendidikan teknis".

Pada sisi lain, kami selaku Kepala Wilayah Pelayanan juga diberi kesempatan oleh pimpinan untuk dapat mengajukan atau mengusulkan pengembangan SDM khusus sesuai dengan kebutuhan wilayah oleh karena

permasalahan kami tidak selama sama, sebagaimana pernyataan kedua Kepala Wilayah Perumda Air Minum Kota Makassar, berikut :

"Wilayah pelayanan dalam hal ini kepala wilayah tetap diberi kesempatan untuk mengajukan atau mengusulkan program pengembangan SDM khusus sesuai dengan kebutuhan wilayah oleh setiap wilayah memiliki permasalahan khusus, terutama dalam kaitannya dengan pelayanan".

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar didasarkan pada visi dan misi perusahaan. Sebelum kegiatan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan rapat tingkat bidang untuk mengusulkan program sesuai bidang. Hasil rapat bidang berupa rencana diusulkan dalam RAT (Rapat Anggaran Tahun). Dalam RAT, setiap usulan kegiatan dibahas untuk mendapatkan persetujuan pelaksanaan. Apabila kegiatan yang diajukan mendapat persetujuan dalam RAT, maka kegiatan dilaksanakan, sebaliknya apabila tidak disetujui kegiatan tidak dilaksanakan.

Mencermati hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa apa yang dilakukan oleh manajemen Perumda Air Minum Kota Makassar, yang menjadikan visi dan misi sebagai dasar dalam perencanaan kegiatan sesuai dengan pendapat beberapa ahli: (1) Drucker (1973) yang menekankan pentingnya "tujuan organisasi" dan bagaimana visi dan misi berperan dalam menentukan arah strategis organisasi. (2) Kotter (1996) yang menganggap visi sebagai unci untuk memimpin perubahan. Menurutnya, visi yang jelas dan menarik memberikan panduan tentang apa yang harus diubah dan mengapa perubahan itu penting. (3) Minzberg (1998) yang menyoroti pentingnya visi dalam pengarahannya strategis". Dia berpendapat bahwa visi membantu dalam mengartikulasikan niat strategis organisasi.

Visi dan misi layaknya kompas bagi organisasi, memberikan arah dan tujuan yang jelas dalam perencanaan strategis. Melalui visi, sebuah organisasi dapat mengkomunikasikan tujuan jangka panjangnya, sedangkan misi menjelaskan tujuan dan cara organisasi mencapai visi tersebut. Pendekatan ini mendukung pengambilan keputusan, pengem-

banagan strategi, dan implementasi tindakan yang selaras dengan tujuan utama organisasi.

Sementara itu, perencanaan yang dilakukan secara bertahap oleh Manajemen Perumda Air Minum Kota Makassar, kurang bersesuaian dengan pendapat Terry (1977) yang menyatakan bahwa tahapan perencanaan meliputi: (1) Pengidentifikasi tujuan, menentukan apa yang ingin dicapai. (2) Penyusunan premis perencanaan, menetapkan asumsi yang akan menjadi dasar rencana. (3) Penentuan alternative, mencari dan menilai berbagai jalur tindakan. (4) Pemilihan alternative, memilih rencana tindakan terbaik. (5) Implementasi rencana, melaksanakan rencana yang telah dipilih. (6) Evaluasi dan pengendalian, menilai kemajuan dan membuat penyelesaian bila diperlukan.

Berdasarkan kesimpulan penting diatas, dapat dijelaskan, bahwa visi dan misi dalam suatu perusahaan adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis sebuah perusahaan. Visi dan misi tidak hanya memberikan arah dan tujuan, tetapi juga membantu dalam pembuatan strategi, meningkatkan motivasi karyawan, memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik, memperkuat identitas perusahaan, dan memungkinkan adaptasi dan pertumbuhan. Tanpa visi dan misi yang jelas, sulit bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan mempertahankan relevansinya dalam pasar yang kompetitif.

B. Pelaksanaan Pengembangan SDM Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar.

Pelaksanaan Pengembangan SDM Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar dilaksanakan sesuai apa yang telah direncanakan, sebagaimana pernyataan Direktur Utama Perumda Air Minum yang didampingi Direktur Umum selaku penanggungjawan penanganan SDM pada perusahaan daerah tersebut, sebagai berikut:

"Setiap kegiatan pengembangan SDM yang dilakukan dalam perusahaan ini (maksudnya Perumda Air Minum Kota Makassar) selalu mengacu pada perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam RAT (Rapat Anggaran Tahunan)".

Beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan, menurut Direktur Umum yang didampingi Kepala Bagian Personalia, adalah; *"Pertama, In House Training "Best Practice" Pengelolaan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) untuk tim teknik pada September 2022, tujuan untuk meningkatkan kualitas SDM tim teknik mulai dari pengelolaan air baku hingga distribusi ke pelanggan, diikuti oleh 40 orang peserta dari staf wilayah pelayanan dan bagian Teknik. Kedua, Pelatihan Pengendalian Air Tak Berekening atau Non Revenued Water (NRW) yang dilaksanakan pada Desember 2022 dengan melibatkan 35 peserta, tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan para karyawan dalam penanganan dan pengendalian air tak berekening (NRW). Ketiga, pada Juli 2023, dalam rangka hari jadi ke-99 Perumda Air Minum Kota Makassar, diselenggarakan Diklat Capacity Building berbasis kompetensi yang ditujukan khusus bagi staf yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan masyarakat. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan serta menciptakan harmonisasi tim dalam upaya memberikan pelayanan prima kepada pelanggan. Diklat ini diikuti oleh 100 orang peserta dari berbagai bagian dan kantor wilayah pelayanan"*.

Selain dilaksanakan dalam perusahaan sendiri berupa In- House Training, menurut Kepala Bagian Personalia, Direksi juga telah menugaskan beberapa staf dan karyawan untuk mengikuti Pendidikan khusus berupa diklat yang dilakukan oleh instansi terkait, seperti yang dilakukan oleh PUPR dan PERPAMSI baik yang dilakukan ditingkat nasional dan regional maupun yang dilakukan di Makassar, sebagaimana pernyataan berikut : *"Selain yang disampaikan Dirum, Direksi juga telah menugaskan beberapa staf dan karyawan untuk mengikuti Pendidikan khusus berupa diklat yang dilakukan oleh instansi terkait, seperti yang dilakukan oleh PUPR dan PERPAMSI baik yang dilakukan ditingkat nasional dan regional maupun yang dilakukan di Makassar"*.

Adapun proses pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas

pelayanan, menurut Kepala Bagian Personalia Perumda Air Minum Kota Makassar, adalah :

"Memperhatikan atau melihat program yang terdapat dalam anggaran tahunan setiap tahunnya untuk memastikan kegiatan pengembangan SDM akan dilaksanakan sesuai aturan dalam hal ini sesuai rencana yang telah ditetapkan dalam rencana dan anggaran tahunan perusahaan"

Selanjutnya menurut Kepala Bagian Personalia menjelaskan bahwa kegiatan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Perumda Air Minum Kota Makassar, dibagi dalam dua kelompok besar, sebagai berikut:

"Kelompok pertama, adalah kegiatan pengembangan SDM yang dilakukan secara internal perusahaan. Kelompok kedua, adalah pengembangan SDM yang dilakukan oleh mitra perusahaan, atau yang dilakukan oleh pihak eksternal atau mitra perusahaan. Mitra yang dimaksud di sini adalah dari instansi pemerintah dan swasta"

Dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM, Kepala Bagian Personalia Perumda Air Minum Kota Makassar, menjelaskan bahwa:

"Untuk kegiatan kelompok pertama, kami membuat surat internal yang ditujukan kepada Bapak Dirut. Surat tersebut berupa surat penyampaian rencana akan dilaksanakan pengembangan SDM dalam lingkup internal, biasanya surat yang kami buat sudah dilengkapi atau dilampiri proposal kegiatan singkat yang berisi tentang rencana dan tujuan kegiatan, berikut dasar pelaksanaan kegiatan. Apabila surat kami rencana kegiatan di setujui, kegiatan kami laksanakan, sebaliknya apabila mendapat persetujuan, kegiatan tidak dilaksanakan. Disini juga perlu kami jelaskan bahwa sepanjang kegiatan sesuai perencanaan dan aturan, pada umumnya kegiatan yang kami ajukan mendapat persetujuan pimpinan dalam hal ini Dirut".

Sementara itu, untuk kegiatan kelompok kedua berupa kegiatan pengembangan SDM yang dilakukan oleh pihak luar atau mitra, maka prosedurnya sedikit berbeda, sebagaimana penjelasan Kepala Bagian Personalia berikut:

"Untuk kegiatan kelompok kedua, yaitu kegiatan pengembangan SDM yang dilakukan oleh pihak ke dua atau mitra."

Awalnya, Perusahaan atau Perumda Air Minum Kota Makassar mendapat penawaran kegiatan pengembangan SDM dari mitra. Surat dari mitra oleh dirut didisposisi ke direktur bagian, dalam hal ini Direktur Umum untuk dipelajari. Apabila penawaran menarik atau sesuai dengan program perusahaan. Direktur Umum, mendisposisi surat ke kami (Bagian Personalia) untuk ditindak lanjuti sesuai ketentuan. Atas diposisi tersebut kami menindaklanjuti kegiatan yang kami awali dengan koordinasi dengan mitra sebagai pihak pelaksana”

Atas koordinasi yang telah dilakukan dengan mitra penyelenggara. kembali kami melaporkan sekaligus meminta petunjuk terkait keikutsertaan/partisipasi Perumda Air Minum Kota Makassar, sebagaimana pernyataan Kabag Personalia berikut:

“Sebagai bawahan kami senantiasa melaporkan hasil koordinasi kami dengan mitra penyelenggara untuk mendapat petunjuk pimpinan. Berdsarkan petunjuk atau perintah pimpinan, kami baru mempersiapkan segala sesuatu terkait dengan kepesertaan kegiatan pengembangan SDM, misalnya mempersiapkan staf atau karyawan yang akan dikutkan sebagai peserta serta mempersiapkan administrasi dan keuangan dalam rangka memperlancar kepesertaan staf dan karwayan dalam kegiatan pengembangan SDM yang akan diikuti”.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar dilakukan atau dilaksanakan sesuai perencanaan kegiatan yang tertuang dalam Rencana Tahun Perusahaan. Berdasarkan penelitian dan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan dianggap sangat penting oleh para ahli karena memberikan arah yang jelas, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta membantu dalam pencapaian tujuan baik secara individu maupun organisasional. Simpulan lain yang dapat ditarik adalah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah dibuat adalah salah satu prinsip manajemen yang penting, baik dalam konteks individu maupun organisasi.

Pendapat bahwa pelaksanaan kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) harus disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan mencerminkan prinsip dasar manajemen SDM yang efektif. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman bahwa setiap organisasi memiliki keunikan tersendiri, termasuk budaya organisasi, strategi bisnis, dan tantangan yang dihadapi. Berikut adalah beberapa pendapat ahli yang mendukung ide ini.

C. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pengembangan SDM Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar

Faktor pendukung utama pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan perumda Air Minum Kota Makassar kepada masyarakat atau pelanggan, menurut Direktur Utama Perumda Air Minum Kota Makassar dukungan owner dalam hal ini Walikota Makassar melalui Badan Pengawas terhadap pelaksanaan program yang telah direncanakan dalam RAT, sebagaimana pernyataan berikut :

“Faktor pendukung utama pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar dukungan owner dalam hal ini persetujuan Walikota Makassar melalui Badan Pengawas terhadap pelaksanaan program yang telah direncanakan dalam RAT”.

Dukungan lain yang tidak kalah pentingnya menurut Direktur Utama yang didampingi oleh Kepala Bagian Hubungan Masyarakat Perumda Air Minum Kota Makassar adalah kerja sama untuk bahu membahu untuk mewujudkan atau mencapai apa yang telah direncanakan oleh masing-masing bidang, sebagaimana pernyataan berikut:

“Intinya, pada setiap apa yang telah kami rencanakan untuk dilaksanakan, komitmen kami semua adalah melaksanakan apa yang menjadi bidang atau bagian kami, selain dikerjakan antar bidng, masing-masing bidang juga saling bekerja sama untuk menyelesaikan terhadap pekerjaan yang saling terkait”.

Bentuk dukungan lainnya menurut Kepala Bagian Hubungan Masyarakat Perumda Air Minum Kota Makassar adalah Kepala Bagian

Hubungan Masyarakat Perumda Air Minum Kota Makassar, adalah dukungan kerjasama dari Lembaga eksternal, terutama kesiapannya bekerjasama dalam pengembangan SDM, sebagaimana pernyataan berikut:

"Selain yang disampaikan Pak Dirut, yang sangat terasa dalam pengembangan SDM adalah dukungan dari lembaga eksternal, terutama dalam kesiapannya menjadi nara sumber dalam setiap pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM yang dilaksanakan secara khusus, termasuk Lembaga eksternal yang melakukan pelatihan dan mengundang staf dan karyawan untuk menjadi peserta pelatihan".

Faktor penghambat lainnya menurut Direktur Utama Perumda Air Minum Kota Makassar, adalah keterbatasan waktu sebagaimana pernyataan berikut:

"Maksud dari keterbatasan waktu disini adalah padatnya aktifitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, dalam hal ini pelanggan sehingga jarang waktu yang dapat digunakan untuk fokus mengikuti pengembangan SDM, baik yang dilakukan oleh internal perusahaan maupun yang dilakukan oleh pihak luar."

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar didasarkan pada visi dan misi perusahaan. Sebelum kegiatan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan rapat tingkat bidang untuk mengusulkan program sesuai bidang. Hasil rapat bidang berupa rencana diusulkan dalam RAT (Rapat Anggaran Tahun). Dalam RAT, setiap usulan kegiatan dibahas untuk mendapatkan persetujuan pelaksanaan. Apabila kegiatan yang diajukan mendapat persetujuan dalam RAT, maka kegiatan dilaksanakan, sebaliknya apabila tidak disetujui kegiatan tidak dilaksanakan.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar didasarkan pada visi dan misi perusahaan adalah merupakan langkah tepat

sebagaimana pendapat beberapa ahli. Perencanaan kegiatan yang dimaksud, sebelum kegiatan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan rapat tingkat bidang untuk mengusulkan program sesuai bidang. Hasil rapat bidang berupa rencana diusulkan dalam RAT (Rapat Anggaran Tahun). Dalam RAT, setiap usulan kegiatan dibahas untuk mendapatkan persetujuan pelaksanaan. Apabila kegiatan yang diajukan mendapat persetujuan dalam RAT, maka kegiatan dilaksanakan, Sebaliknya apabila tidak disetujui kegiatan tidak dilaksanakan. Langkah yang dilakukan tersebut sudah sejalan dengan pendapat beberapa ahli.

2. Pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar dilakukan atau dilaksanakan sesuai perencanaan kegiatan yang tertuang dalam Rencana Tahun Perusahaan. Langkah yang dilakukan oleh Manajemen Perumda Air Minum Kota Makassar sudah atau sejalan dengan pendapat beberapa ahli.
3. Faktor pendukung pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar adalah dukungan *owner* dalam hal ini Walikota Makassar melalui Badan Pengawas. Faktor pendukung lainnya adalah kerja sama antar bidang dalam perusahaan untuk melaksanakan apa yang telah direncanakan oleh perusahaan, termasuk dukungan dari mitra lembaga eksternal. Sementara itu, factor penghambat pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar adalah factor penghambat utama pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar adalah anggaran perusahaan yang masih atau relative terbatas dan keterbatasan waktu khusus untuk pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM yang relative lama.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas tentu dari penelitian terdapat saran dari peneliti yang berhubungan dengan judul penelitian ini:

1. Perencanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar

disarankan untuk dilakukan lebih detail sebagai mana pendapat beberapa ahli.

2. Berdasarkan kesimpulan, pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar yang dilakukan sesuai perencanaan, maka disarankan untuk melakukan evaluasi untuk mengetahui kekurangan kegiatan selanjutnya menyempurnakan kekurangan yang ada untuk penyempurnaan kegiatan yang akan dilaksanakan di masa depan.
3. Berdasarkan kesimpulan, disarankan kepada manajemen Perumda Air Minum Kota Makassar untuk memperkuat kemitraan semua pihak baik mitra internal, maupun mitra eksternal untuk keberhasilan atau semakin efektifnya pelaksanaan suatu kegiatan. Sementara untuk meminimalisir factor yang menghambat pelaksanaan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Perumda Air Minum Kota Makassar, disarankan untuk mengalokasikan anggaran yang cukup dengan mempertimbangkan asset perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Akbar (2001) Analisis Kegiatan Public Relations Dalam Upaya Pemenuhan Kepuasan Pelanggan PT. PLN (Persero) Wilayah VIII Sulawesi Selatan Tenggara Cabang Makassar. Makassar: Unhas
- Amstrong & Michael. (2017). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice 11th Edition*. United Kigdom: Kogan Page
- Armstrong, (2020). "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice".Kogan Page.
- Badriyah. 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Bangsawan. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Barney, (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1)
- Becker, Huselid & Ulrich, (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Becker, Huselid, & Beatty (2009) *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press.
- Bersin by Deloitte. (2015). *Global Human Capital Trends*.
- Covey & Stephen R. 1989. "The 7 Habits of Highly Effective People." Free Press.
- Desseler (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Drucker (1973) "Management: Tasks, Responsibilities, Practices." Harper & Row.
- Drucker & Peter (1954) "The Practice of Management." Harper & Row,
- Fitz-enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. AMACOM.
- George (1979) *Strategic Planning*. Free Press.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). "The Value of Talent: Promoting Talent Management Across the Organization". Kogan Page.
- Hasibuan. (2003) *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Irawan. (2004). *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Cetakan ke 5. Jakarta : Elex Media
- Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri*, Vol. 1 No. 1, Februari 2015 Pascasarjana Institut Teknologi Nasional Malang
- Khan (2012). Impact of Customers satisfaction and CustomerRetention on Customer Reality. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol 1, issue 2, pp 106-110
- Laporan Evaluasi Kinerja Perusahaan Air Minum Kota Makassar tahun Buku 2021.
- Meister & Willyerd (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract,*

- Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. Harper Business.
- Pfeffer (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Rangkuti (2017) *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia
- Sedarmayanti (2014) *Manajemen Strategi*. Bandung: Rapika Aditama
- Terry, G. R. (1977). *Principles of Management*. Richard D. Irwin, Inc.
- Umar (2002) *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Tracy & Brian (2001) "Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time." Berrett-Koehler Publishers.
- Wibowo (2016) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yin (2006) *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. PT. Rajawali Pers. Jakarta