



PT. AIR MINUM  
**BANDARMASIH**  
(PERSERODA)

[contact@ptambandarmasih.com](mailto:contact@ptambandarmasih.com)

Jl. Achmad Yani Km. 2,5 No.12  
Banjarmasin 70236

(0511) 3253617



**SYKB**



IS 673768

**EXECUTIVE SUMMARY**  
**SURVEY KEPUASAN PEGAWAI (SKPG)**  
**PT. AIR MINUM BANDARMASIH (PERSERODA)**  
**KOTA BANJARMASIN**  
**TAHUN 2022**



Oleh:

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA  
MASYARAKAT (LPPM) UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN  
MUHAMMAD ARSYAD AL BANJARI BANJARMASIN**

**EXECUTIVE SUMMARY**  
**LAPORAN SURVEY KEPUASAN PEGAWAI**  
**PT. AIR MINUM BANDARMASIH (PERSERODA)**

**A. DESKRIPSI UMUM**

- Survey pegawai PT. Air Minum Bandarmasih (PERSERODA) Tahun 2022 bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan, karyawan, penilaian karyawan terhadap lingkungan kerja, kepemimpinan dan tingkat kinerja karyawan. Survey ini juga dilakukan untuk mengetahui benchmarking karyawan PT. Air Minum Bandarmasih (PERSERODA) dengan mengukur tingkat harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh karyawan PT. Air Minum Bandarmasih (PERSERODA).
- Jumlah responden yang digunakan dalam survey ini sebanyak 285 orang, dengan perincian sebagai berikut :

No	Nama Departemen	Jumlah (Orang)	Sampel (Orang)	Keterwakilan (%)	Proporsi
1	Asset	28	21	75%	7,37%
2	IT	25	25	100%	8,77%
3	Keuangan	19	19	100%	6,67%
4	Pelaksana	41	30	73%	10,53%
5	Pelayanan & pemasaran	22	20	91%	7,02%
6	Produksi 1	49	40	82%	14,04%
7	Produksi 2	62	41	66%	14,39%
8	Satuan pengawas intern	7	5	71%	1,75%
9	SDM	23	22	96%	7,72%
10	Sekretaris perusahaan	27	18	67%	6,32%
11	Senior manager	3	3	100%	1,05%
12	Staf khusus	1	1	100%	0,35%
13	TRD 1	18	16	89%	5,61%
14	TRD 2	20	13	65%	4,56%
15	UKPBJ	11	11	100%	3,86%
	<b>Jumlah</b>	<b>356</b>	285		<b>100%</b>

- Teknik analisa yang digunakan antara lain adalah analisis deskriptif, kategorisasi variabel dan analisis Structural Equation Model untuk menguji hipotesis yang juga disertakan dalam survey ini.

## B. HASIL ANALISIS DEKRIPTIF

- 1) Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas penilaian responden terhadap variabel yang diamati berada pada kategori Cukup puas dan baik, dengan rata-rata penilaian masing-masing variabel sebagai berikut :
  - a. Kepuasan karyawan dengan rata-rata penilaian 3.69 (Cukup Puas)
  - b. Lingkungan kerja dengan rata-rata penilaian 3.18 (Cukup Baik)
  - c. Kepemimpinan dengan rata-rata penilaian 3.49 (Cukup Baik)
  - d. Kinerja Karyawan dengan rata-rata penilaian 3.93 (Cukup Baik)
- 2) Jika dibandingkan hasil analisis deskriptif SKK tahun 2021 dan tahun 2022 untuk variabel kepuasan, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kinerja karyawan, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

Variabel	Rerata Tahun 2021	Rerata Tahun 2022	Naik (Turun)
1. Kepuasan	3.58	3.69	0,11
2. Lingkungan Kerja	3.61	3.18	-0,43
3. Kepemimpinan	3.69	3.49	-0,21
4. Kinerja Karyawan	3.88	3.93	0,04

## C. HASIL KATEGORISASI

- Hasil kategorisasi terhadap penilaian responden untuk seluruh variabel yang diamati menunjukkan bahwa skala penilaian responden mayoritas berada pada skala “Sedang”, dengan gambaran persentase rata-rata kategorisasi penilaian responden adalah sebagai berikut :
  - a) Kepuasan karyawan : Tinggi (15%), Sedang (68%) dan Rendah (17%)
  - b) Lingkungan kerja : Tinggi (16%), Sedang (69%) dan Rendah (15%)
  - c) Kepemimpinan : Tinggi (16%), Sedang (68%) dan Rendah (16%)
  - d) Kinerja Karyawan : Tinggi (16%), Sedang (68%) dan Rendah (15%)
- Hasil analisis *Structural Equation Model* yang dilakukan untuk menguji hipotesis dan mengukur efektivitas kontribusi variabel yang diamati menunjukkan temuan sebagai berikut :
  - a) Variance Variabel Lingkungan kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 31,5 % terhadap kepuasan karyawan PAM Bandarmasih

(PERSERODA).

- b) Variance Variabel kepemimpinan memberikan kontribusi pengaruh terhadap kepuasan karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) sebesar 31.7%.
- c) Variance Variabel Kinerja memberikan kontribusi pengaruh terhadap kepuasan karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) sebesar 21.9%.
- d) Variance Variabel Lingkungan kerja memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) sebesar 24.2%.
- e) Variance Variabel Kepemimpinan memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) sebesar 35.8%.

## D. HASIL ANALISIS GAP

### D.1. ANALISIS GAP KONSOLIDASI

Gap merupakan selisih antara nilai kenyataan dengan harapan atas penilaian responden terhadap 42 komponen pernyataan yang diamati.

- Jika nilai kenyataan lebih besar daripada nilai harapan, maka akan menghasilkan gap yang positif, sedangkan jika sebaliknya maka gap yang muncul adalah gap negatif.
- Secara konsolidasi, hasil analisis gap secara konsolidasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

ITEM PERNYATAAN	Skor Harapan	Skor Kenyataan	Gap
1. Kesempatan yang diberikan manajemen untuk melaksanakan tugas	3,67	3,45	-0,22
2. Kepemimpinan di wilayah kerja/seksi	3,66	3,23	-0,42
3. Keinginan manajemen untuk berubah ke arah yang lebih baik	3,82	3,26	-0,55
4. Kecepatan perusahaan dalam mengambil keputusan	3,69	3,03	-0,67
5. Kepercayaan karyawan terhadap direksi	3,71	3,10	-0,61
6. Orientasi arah dan tujuan perusahaan yang dimiliki atasan langsung	3,71	3,30	-0,40
7. Tingkat pengelolaan tim kerja yang ada	3,73	3,34	-0,39
8. Kesiediaan Atasan langsung untuk mendengarkan kritik dan saran bawahan	3,70	3,32	-0,38

9. Pemahaman tentang arah dan tujuan dari tim kerja/seksi	3,69	3,30	-0,38
10. Dorongan untuk mengkomunikasikan kepada atasan tentang kepedulian terhadap manajemen perusahaan	3,75	3,51	-0,39
11. Pemahaman tentang pelaksanaan tugas	3,82	3,56	-0,24
12. Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan	3,65	2,97	-0,25
13. Sistem penerapan reward dan punishment	3,81	3,37	-0,68
14. Perusahaan memiliki tujuan yang jelas	3,67	3,12	-0,45
15. Peluang karyawan untuk membuat perubahan	3,72	3,19	-0,55
16. Perusahaan melakukan peningkatan kinerja sebagai sebuah budaya	3,70	3,15	-0,53
17. Peluang karyawan untuk mengembangkan keahlian baru	3,59	3,08	-0,55
18. Program pelatihan yang ada	3,62	3,03	-0,51
19. Sistem penjenjangan karir di perusahaan	3,87	3,55	-0,59
20. Keinginan karyawan untuk berubah ke arah yang lebih baik	3,76	3,35	-0,32
21. Perhatian perusahaan terhadap keselamatan kerja karyawan	3,69	3,32	-0,41
22. Keinginan untuk didengar Atasan langsung	3,58	3,26	-0,38
23. Tingkat Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dari hari ke hari	3,70	3,26	-0,32
24. Kenyamanan dan keamanan tempat kerja yang disediakan	3,59	3,48	-0,44
25. Tugas yang diberikan menarik untuk karyawan	3,62	3,76	-0,21
26. Kebanggaan bekerja sebagai karyawan PAM Bandarmasih (PESERODA)	3,87	3,50	-0,12
27. Tugas yang diberikan bersifat menantang (Keahlian, Kecepatan, Ketepatan, Keterampilan)	3,76	3,56	-0,19
28. Tingkat kepuasan bekerja di PAM Bandarmasih (PESERODA) kota Banjarmasin	3,69	3,46	-0,28
29. Pekerjaan yang dikerjakan berguna untuk karir	3,58	3,19	-0,30
30. Peluang pengembangan karir yang sama di lingkungan kerja	3,70	3,01	-0,53
31. Jumlah gaji yang diterima	3,69	3,26	-0,72
32. Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap kinerja masing-masing bagian	3,80	3,57	-0,44
33. Kemudahan menghubungi atasan langsung	3,75	3,49	-0,23
34. Hubungan bawahan dengan atasan langsung	3,71	3,39	-0,26
35. Efektifitas kerja (seksi)	3,77	3,56	-0,32
36. Keharmonisan tim kerja	3,81	3,60	-0,20
37. Karyawan merasa jadi bagian dari perusahaan	3,70	3,33	-0,21
38. Suasana kerja perusahaan secara umum	3,79	3,28	-0,37
39. Tingkat kualitas produk & layanan yang dihasilkan PAM Bandarmasih (PESERODA)	3,78	3,33	-0,51
40. Tingkat produktifitas perusahaan	3,43	3,02	-0,44
41. Cara bersaing untuk maju dengan teman seprofesi di luar perusahaan	3,60	3,21	-0,41
42. Pemahaman tentang organisasi perusahaan	3,72	3,32	-0,39

Hasil analisis Gap secara konsolidasi menunjukkan bahwa mayoritas gap yang terjadi adalah negatif (nilai kenyataan dinilai < nilai harapan responden).

- Komponen yang memiliki nilai gap negatif terkecil antara lain adalah pada item:
  - Kebanggaan bekerja sebagai karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) (-0.12)
- Komponen yang memiliki nilai gap negatif terbesar adalah pada item :
  - Jumlah gaji yang diterima (-0.72)
- Tidak terdapat gap positif antara nilai kenyataan nilai harapan responden.

Jika dibandingkan hasil analisis Gap konsolidasi tahun 2021 dan tahun 2022, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

<b>Item Pernyataan</b>	<b>SKK 2021</b>	<b>SKK 2022</b>	<b>Perubahan</b>
1. Kesempatan yang diberikan manajemen untuk melaksanakan tugas	-0,30	-0,22	0,08
2. Kepemimpinan di wilayah kerja/seksi	-0,43	-0,42	0,01
3. Keinginan manajemen untuk berubah ke arah yang lebih baik	-0,43	-0,55	-0,12
4. Kecepatan perusahaan dalam mengambil keputusan	-0,56	-0,67	-0,11
5. Kepercayaan karyawan terhadap direksi	-0,53	-0,61	-0,08
6. Orientasi arah dan tujuan perusahaan yang dimiliki atasan langsung	-0,38	-0,40	-0,02
7. Tingkat pengelolaan tim kerja yang ada	-0,44	-0,39	0,05
8. Kesiediaan Atasan langsung untuk mendengarkan kritik dan saran bawahan	-0,38	-0,38	0,00
9. Pemahaman tentang arah dan tujuan dari tim kerja/seksi	-0,41	-0,38	0,03
10. Dorongan untuk mengkomunikasikan kepada atasan tentang kepedulian terhadap manajemen perusahaan	-0,40	-0,39	0,01
11. Pemahaman tentang pelaksanaan tugas	-0,34	-0,24	0,10
12. Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan	-0,35	-0,25	0,10
13. Sistem penerapan reward dan punishment	-0,53	-0,68	-0,15
14. Perusahaan memiliki tujuan yang jelas	-0,43	-0,45	-0,02
15. Peluang karyawan untuk membuat perubahan	-0,44	-0,55	-0,11
16. Perusahaan melakukan peningkatan kinerja sebagai sebuah budaya	-0,39	-0,53	-0,14
17. Peluang karyawan untuk mengembangkan keahlian baru	-0,52	-0,55	-0,03
18. Program pelatihan yang ada	-0,53	-0,51	0,02
19. Sistem penjenjangan karir di perusahaan	-0,61	-0,59	0,02
20. Keinginan karyawan untuk berubah ke arah yang lebih baik	-0,33	-0,32	0,01
21. Perhatian perusahaan terhadap keselamatan kerja karyawan	-0,40	-0,41	-0,01
22. Keinginan untuk didengar Atasan langsung	-0,45	-0,38	0,07

23. Tingkat Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dari hari ke hari	-0,45	-0,32	0,13
24. Kenyamanan dan keamanan tempat kerja yang disediakan	-0,43	-0,44	-0,01
25. Tugas yang diberikan menarik untuk karyawan	-0,40	-0,21	0,19
26. Kebanggaan bekerja sebagai karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA)	-0,27	-0,12	0,15
27. Tugas yang diberikan bersifat menantang (Keahlian, Kecepatan, Ketepatan, Keterampilan)	-0,36	-0,19	0,17
28. Tingkat kepuasan bekerja di PAM Bandarmasih (PERSERODA) kota Banjarmasin	-0,32	-0,28	0,04
29. Pekerjaan yang dikerjakan berguna untuk karir	-0,41	-0,30	0,11
30. Peluang pengembangan karir yang sama di lingkungan kerja	-0,49	-0,53	-0,04
31. Jumlah gaji yang diterima	-0,63	-0,72	-0,09
32. Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap kinerja masing-masing bagian	-0,48	-0,44	0,04
33. Kemudahan menghubungi atasan langsung	-0,34	-0,23	0,11
34. Hubungan bawahan dengan atasan langsung	-0,32	-0,26	0,06
35. Efektifitas kerja (seksi)	-0,35	-0,32	0,03
36. Keharmonisan tim kerja	-0,30	-0,20	0,10
37. Karyawan merasa jadi bagian dari perusahaan	-0,32	-0,21	0,11
38. Suasana kerja perusahaan secara umum	-0,39	-0,37	0,02
39. Tingkat kualitas produk & layanan yang dihasilkan PAM Bandarmasih (PERSERODA)	-0,43	-0,51	-0,08
40. Tingkat produktifitas perusahaan	-0,39	-0,44	-0,05
41. Cara bersaing untuk maju dengan teman seprofesi di luar perusahaan	-0,39	-0,41	-0,02
42. Pemahaman tentang organisasi perusahaan	-0,42	-0,39	0,03

Berdasarkan hasil perbandingan gap SKK tahun 2021 dan tahun 2022, maka hal-hal yang perlu disampaikan antara lain:

- Meskipun mayoritas perubahan memiliki gap negatif, namun kecenderungan nilai perubahan gap menunjukkan adanya perbaikan yang dilihat dari mengecilnya angka gap negatif di tahun 2022 dimana sebelumnya masih ada beberapa item pernyataan yang memiliki kecenderungan memburuk jika dibandingkan antara nilai gap tahun 2020 dan tahun 2021.

## D.2. ANALISIS GAP SECARA DEPARTEMEN

- Hasil analisis gap secara departemen, menunjukkan bahwa ada beberapa departemen yang memiliki komponen-komponen penilaian dengan gap positif, tanpa gap dan dengan gap negatif.
- Berikut ini adalah ringkasan perbandingan Jumlah Komponen pernyataan yang memberikan gap positif, negatif dan tanpa Gap untuk seluruh

departemen yang disajikan pada tabel berikut ini :

No	Departemen	Jumlah Komponen		
		Gap Positif (+)	Tanpa Gap 0	Gap Negatif (-)
1	Senior Manager	0	16	26
2	Pelaksana	0	0	42
3	Sekretaris Perusahaan	0	0	42
4	Keuangan	0	5	37
5	Sumber Daya Manusia	0	1	41
6	Pelayanan Dan Pemasaran	0	0	42
7	Asset	1	1	40
8	IT	0	0	42
9	Produksi 1	0	0	42
10	Produksi 2	0	0	42
11	UKPBJ	0	0	42
12	TRD 1	3	4	35
13	TRD 2	0	4	38
14	Satuan Pengawas Intern	0	0	42
15	Staf Khusus	0	5	37

- Berikut ini adalah ringkasan perbandingan hasil analisis gap tahun 2021 - 2022 yang ditunjukkan dengan jumlah pernyataan yang mengalami perubahan (naik/turun) per departemen dan disajikan pada tabel berikut ini :

No	Departemen	Jumlah Komponen		
		Perubahan Positif (+)	Tetap 0	Perubahan Negatif (-)
1	Senior Manager	20	9	13
2	Pelaksana	27	0	15
3	Sekretaris Perusahaan	16	0	26
4	Keuangan	41	0	1
5	Sumber Daya Manusia	29	2	11
6	Pelayanan Dan Pemasaran	18	0	24
7	Asset	13	0	29
8	IT	9	0	33
9	Produksi 1	9	0	33
10	Produksi 2	4	0	38
11	UKPBJ	37	2	3
12	TRD 1	42	0	0



13	TRD 2	37	0	5
14	Satuan Pengawas Intern	1	0	41
15	Staf Khusus	0	5	37

Keterangan :

- Perubahan = Nilai gap tahun 2022 – Nilai gap tahun 2021
- Perubahan Positif : Nilai Gap 2022 > Nilai Gap 2021
- Perubahan Negatif : Nilai Gap 2022 > Nilai Gap 2021
- Tetap : Nilai Gap 2022 = Nilai Gap 2021

## E. ANALISIS STRUCTURAL EQUATION MODEL

- Hasil analisis *Structural Equation Model* yang dilakukan untuk menguji hipotesis dan mengukur efektivitas kontribusi variabel yang diamati menunjukkan temuan sebagai berikut :
  - Variance Variabel Lingkungan kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 18,3 % terhadap kepuasan karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA).
  - Variance Variabel kepemimpinan memberikan kontribusi pengaruh terhadap kepuasan karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) sebesar 58,0 %.
  - Variance Variabel Kinerja memberikan kontribusi pengaruh terhadap kepuasan karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) sebesar 5,3 %.
  - Variance Variabel Lingkungan kerja memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) sebesar 21.0%.
  - Variance Variabel Kepemimpinan memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan PAM Bandarmasih (PERSERODA) sebesar 44.5 %.

## F. SARAN

- Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, maka beberapa saran yang dapat disampaikan untuk manajemen PT Air Minum Bandarmasih (PERSERODA) antara lain adalah sebagai berikut :
  - a) Mempertahankan komponen-komponen variabel kepuasan karyawan, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kinerja karyawan yang sudah berada pada kategorisasi “tinggi”.

- b) Merancang program manajemen pengelolaan sdm yang terintegrasi dan komprehensif dalam upaya meningkatkan komponen-komponen variabel kepuasan karyawan, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kinerja karyawan yang masih memiliki kategorisasi penilaian “sedang” dan “rendah”.
- c) Memperhatikan komponen-komponen hasil analisis gap yang mengalami penurunan jika dibandingkan dengan hasil skk tahun 2019, saran secara teknis diantaranya :
  - a. Sosialisasi sistem pengembangan karir berkaitan penjurangan karir, fleksibilitas pengembangan karir dan program-program pelatihan
  - b. Kegiatan gathering sebagai upaya mendekatkan manajemen dengan karyawan
  - c. Meninjau kembali sistem reward dan punishment
- d) Mempertimbangkan variabel kepuasan karyawan, lingkungan kerja, kepemimpinan sebagai dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan yang akan meningkatkan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada publik.

Banjarmasin, 29 Agustus 2022

Ketua Tim Survey



Dr. Dwi Wahyu Artiningsih, SE, MM