

**EXECUTIVE SUMMARY**  
**SURVEY KEPUASAN KARYAWAN PDAM BANDARMASIH 2020**

**A. DESKRIPSI UMUM**

- Survey karyawan PDAM Bandarmasih 2020 bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan, karyawan, penilaian karyawan terhadap lingkungan kerja, kepemimpinan dan tingkat kinerja karyawan. Survey ini juga dilakukan untuk mengetahui benchmarking karyawan PDAM Bandamasih dengan mengukur tingkat harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh karyawan PDAM Bandarmasih.
- Jumlah responden yang digunakan dalam survey ini sebanyak 250 orang, dengan perincian sebagai berikut :

NO	DEPARTEMEN	JUMLAH	%
1	Direksi	1	0.4%
2	Senior Manager	4	1.6%
3	Pelaksana	23	9.2%
4	Sekretaris Perusahaan	17	6.8%
5	Keuangan	19	7.6%
6	Sumber Daya Manusia	14	5.6%
7	Pelayanan Dan Pemasaran	14	5.6%
8	Asset	21	8.4%
9	IT	14	5.6%
10	Produksi 1	28	11.2%
11	Produksi 2	44	17.6%
12	UKPBJ	8	3.2%
13	TRD 1	15	6.0%
14	TRD 2	18	7.2%
15	Satuan Pengawas Intern	8	3.2%
16	Staf Khusus	2	0.8%
	<b>JUMLAH</b>	<b>250</b>	<b>100.0%</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**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas penilaian responden terhadap variabel yang diamati berada pada kategori cukup puas dan cukup baik, dengan rata-rata penilaian masing-masing variabel sebagai berikut:

- a. Kepuasan karyawan dengan rata-rata penilaian 3.47 (Cukup Puas)
- b. Lingkungan kerja dengan rata-rata penilaian 3.58 (Cukup Baik)
- c. Kepemimpinan dengan rata-rata penilaian 3.63 (Cukup Baik)
- d. Kinerja Karyawan dengan rata-rata penilaian 3.85 (Cukup Baik)

Jika dibandingkan hasil analisis deskriptif SKK tahun 2019 dan tahun 2020 untuk variabel kepuasan, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kinerja karyawan, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

Variabel	Rerata Tahun 2019	Rerata Tahun 2020	Naik (Turun)
1. Kepuasan	3.53	3.47	-0.06
2. Lingkungan Kerja	3.65	3.58	-0.07
3. Kepemimpinan	3.70	3.63	-0.07
4. Kinerja Karyawan	3.85	3.85	0.00

### 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 (17%), Sedang (68%) dan Rendah (15%)
- b. Lingkungan kerja : Tinggi (19%), Sedang (65%) dan Rendah (16%)
- c. Kepemimpinan : Tinggi (16%), Sedang (71%) dan Rendah (12%)
- d. Kinerja Karyawan : Tinggi (17%), Sedang (70%) dan Rendah (14%)

### 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 :

<b>ITEM PERNYATAAN</b>	<b>Skor Harapan</b>	<b>Skor Kenyataan</b>	<b>Gap</b>
1. Kesempatan yang diberikan manajemen untuk melaksanakan tugas	3.60	3.27	-0.33
2. Kepemimpinan di wilayah kerja/seksi	3.64	3.16	-0.48
3. Keinginan manajemen untuk berubah ke arah yang lebih baik	3.71	3.16	-0.55
4. Kecepatan perusahaan dalam mengambil keputusan	3.50	2.85	-0.64
5. Kepercayaan karyawan terhadap direksi	3.46	2.77	-0.70
6. Orientasi arah dan tujuan perusahaan yang dimiliki Direksi/Kabag	3.54	2.97	-0.57
<b>ITEM PERNYATAAN</b>	<b>Skor Harapan</b>	<b>Skor Kenyataan</b>	<b>Gap</b>
7. Tingkat pengelolaan tim kerja yang ada	3.54	3.08	-0.47
8. Kesiediaan Atasan/Kepala seksi untuk mendengarkan kritik dan saran bawahan	3.56	3.15	-0.40
9. Pemahaman tentang arah dan tujuan dari tim kerja/seksi	3.60	3.18	-0.42
10. Dorongan untuk mengkomunikasikan kepada atasan tentang kepedulian terhadap manajemen perusahaan	3.56	3.14	-0.43
11. Pemahaman tentang pelaksanaan tugas	3.62	3.26	-0.36
12. Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan	3.68	3.30	-0.39
13. Sistem penerapan reward dan punishment	3.50	2.81	-0.69
14. Perusahaan memiliki tujuan yang jelas	3.69	3.12	-0.56
15. Peluang saya untuk membuat perubahan	3.56	2.98	-0.58
16. Perusahaan melakukan peningkatan kinerja sebagai sebuah budaya	3.58	2.97	-0.61
17. Peluang karyawan untuk mengembangkan keahlian baru	3.55	2.90	-0.66
18. Program pelatihan yang ada	3.48	2.80	-0.68
19. Sistem penjurangan karir di perusahaan	3.45	2.66	-0.80
20. Keinginan saya untuk berubah ke arah yang lebih baik	3.69	3.42	-0.27
21. Perhatian perusahaan terhadap keselamatan kerja karyawan	3.56	3.04	-0.52
22. Keinginan untuk didengar Direksi/Kabag	3.57	3.07	-0.50
23. Tingkat Partisipasi saya dalam pengambilan keputusan dari hari ke hari	3.53	3.00	-0.53
24. Kenyamanan dan keamanan tempat kerja yang disediakan	3.53	3.00	-0.53
25. Tugas yang diberikan menarik untuk saya	3.61	3.21	-0.40
26. Kebanggaan bekerja sebagai karyawan PDAM Bandarmasih	3.77	3.47	-0.30
27. Tugas yang diberikan bersifat menantang (Keahlian, Kecepatan, Ketepatan, Keterampilan)	3.56	3.28	-0.28
28. Tingkat kepuasan saya bekerja di PDAM kota Banjarmasin	3.74	3.38	-0.35
29. Pekerjaan yang saya kerjakan berguna untuk karir saya	3.64	3.22	-0.42

30. Peluang pengembangan karir yang sama di lingkungan kerja	3.53	2.91	-0.62
31. Jumlah gaji yang saya terima	3.52	2.80	-0.72
32. Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap kinerja masing-masing bagian	3.57	3.00	-0.58
33. Kemudahan menghubungi kepala seksi	3.61	3.28	-0.33
34. Hubungan bawahan dengan kepada seksi	3.59	3.24	-0.34
35. Efektifitas kerja (seksi)	3.60	3.20	-0.40
36. Keharmonisan tim kerja	3.63	3.29	-0.34
37. Saya merasa jadi bagian dari perusahaan	3.71	3.35	-0.36
38. Suasana kerja perusahaan secara umum	3.60	3.11	-0.48
39. Tingkat kualitas produk & layanan yang dihasilkan PDAM Bandarmasih	3.64	3.13	-0.51
40. Tingkat produktifitas perusahaan	3.62	3.10	-0.52
<b>ITEM PERNYATAAN</b>	<b>Skor Harapan</b>	<b>Skor Kenyataan</b>	<b>Gap</b>
41. Cara bersaing untuk maju dengan teman seprofesi di luar perusahaan	3.42	2.85	-0.56
42. Pemahaman tentang organisasi perusahaan	3.52	3.10	-0.48

- 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 “Keinginan saya untuk berubah ke arah yang lebih baik (-0.27)”.
- Komponen yang memiliki nilai gap negatif terbesar adalah pada item “Sistem penjenjangan karir di perusahaan (-0.80)”.
- Tidak terdapat gap positif antara nilai kenyataan nilai harapan responden.

Jika dibandingkan hasil analisis Gap konsolidasi tahun 2019 dan tahun 2020, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

Item Pernyataan	SKK 2019	SKK 2020	Perubahan
1. Kesempatan yang diberikan manajemen untuk melaksanakan tugas	-0.22	-0.33	-0.11
2. Kepemimpinan di wilayah kerja/seksi	-0.78	-0.48	0.30
3. Keinginan manajemen untuk berubah ke arah yang lebih baik	-0.22	-0.55	-0.33
4. Kecepatan perusahaan dalam mengambil keputusan	0	-0.64	-0.64
5. Kepercayaan karyawan terhadap direksi	-0.44	-0.70	-0.26
6. Orientasi arah dan tujuan perusahaan yang dimiliki Direksi/Kabag	-0.22	-0.57	-0.35

7. Tingkat pengelolaan tim kerja yang ada	-0.11	-0.47	-0.36
8. Kesiapan Atasan/Kepala seksi untuk mendengarkan kritik dan saran bawahan	0.22	-0.40	-0.62
9. Pemahaman tentang arah dan tujuan dari tim kerja/seksi	-0.11	-0.42	-0.31
10. Dorongan untuk mengkomunikasikan kepada atasan tentang kepedulian terhadap manajemen perusahaan	-0.33	-0.43	-0.10
11. Pemahaman tentang pelaksanaan tugas	-0.44	-0.36	0.08
12. Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan	-0.22	-0.39	-0.17
13. Sistem penerapan reward dan punishment	-0.22	-0.69	-0.47
14. Perusahaan memiliki tujuan yang jelas	-0.33	-0.56	-0.23
15. Peluang saya untuk membuat perubahan	-0.56	-0.58	-0.02
16. Perusahaan melakukan peningkatan kinerja sebagai sebuah budaya	-0.56	-0.61	-0.05
17. Peluang karyawan untuk mengembangkan keahlian baru	-0.78	-0.66	0.12
18. Program pelatihan yang ada	-0.11	-0.68	-0.57
19. Sistem penjenjangan karir di perusahaan	-0.11	-0.80	-0.69
20. Keinginan saya untuk berubah ke arah yang lebih baik	-0.56	-0.27	0.29
21. Perhatian perusahaan terhadap keselamatan kerja karyawan	-0.44	-0.52	-0.08
<b>Item Pernyataan</b>	<b>SKK 2019</b>	<b>SKK 2020</b>	<b>Perubahan</b>
22. Keinginan untuk didengar Direksi/Kabag	-0.56	-0.50	0.06
23. Tingkat Partisipasi saya dalam pengambilan keputusan dari hari ke hari	-0.56	-0.53	0.03
24. Kenyamanan dan keamanan tempat kerja yang disediakan	-0.22	-0.53	-0.31
25. Tugas yang diberikan menarik untuk saya	-0.44	-0.40	0.04
26. Kebanggaan bekerja sebagai karyawan PDAM Bandarmasih	-0.56	-0.30	0.26
27. Tugas yang diberikan bersifat menantang (Keahlian, Kecepatan, Ketepatan, Keterampilan)	-0.67	-0.28	0.39
28. Tingkat kepuasan saya bekerja di PDAM kota Banjarmasin	-0.56	-0.35	0.21
29. Pekerjaan yang saya kerjakan berguna untuk karir saya	-0.56	-0.42	0.14
30. Peluang pengembangan karir yang sama di lingkungan kerja	-0.67	-0.62	0.05
31. Jumlah gaji yang saya terima	-0.77	-0.72	0.05
32. Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap kinerja masing-masing bagian	-0.33	-0.58	-0.25
33. Kemudahan menghubungi kepala seksi	-0.33	-0.33	0.00
34. Hubungan bawahan dengan kepala seksi	-0.44	-0.34	0.10
35. Efektifitas kerja (seksi)	-0.33	-0.40	-0.07
36. Keharmonisan tim kerja	-0.56	-0.34	0.22
37. Saya merasa jadi bagian dari perusahaan	-0.56	-0.36	0.20
38. Suasana kerja perusahaan secara umum	-0.44	-0.48	-0.04
39. Tingkat kualitas produk & layanan yang dihasilkan PDAM Bandarmasih	-0.67	-0.51	0.16
40. Tingkat produktifitas perusahaan	-0.33	-0.52	-0.19
41. Cara bersaing untuk maju dengan teman seprofesi di luar perusahaan	-0.56	-0.56	0.00
42. Pemahaman tentang organisasi perusahaan	-0.44	-0.43	0.01

Berdasarkan hasil perbandingan gap SKK tahun 2019 dan tahun 2020, maka hal-hal yang perlu disampaikan antara lain :

1. Mayoritas perubahan masih bernilai negatif atau mengalami penurunan dibandingkan dengan nilai gap di tahun 2019.
2. Ada beberapa perubahan positif pada 18 komponen yaitu :
  - a) Kepemimpinan di wilayah kerja/seksi (perubahan +0.30)
  - b) Pemahaman tentang pelaksanaan tugas (perubahan + 0.08)
  - c) Peluang karyawan untuk mengembangkan keahlian baru (Perubahan +0.12)
  - d) Keinginan untuk berubah ke arah yang lebih baik (perubahan +0.29)
  - e) Keinginan untuk didengar Direksi/Kabag (Perubahan + 0.06)
  - f) Tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dari hari ke hari (perubahan +0.03)
  - g) Tugas yang diberikan menarik untuk karyawan (perubahan +0.04)
  - h) Kebanggaan bekerja sebagai karyawan PDAM Bandarmasih (Perubahan + 0.26)
  - i) Tugas yang diberikan bersifat menantang (Keahlian, Kecepatan, Ketepatan, Keterampilan) (perubahan + 0.39)
  - j) Tingkat kepuasan bekerja di PDAM kota Banjarmasin (perubahan + 0.21)
  - k) Pekerjaan yang dikerjakan berguna untuk karir (perubahan + 0.14)
  - l) Peluang Pengembangan karir yang sama di lingkungan kerja (perubahan + 0.05)
  - m) Jumlah gaji yang diterima (perubahan + 0.05)
  - n) Hubungan bawahan dengan dengan kepala seksi (perubahan + 0.10)
  - o) Keharmonisan tim kerja (perubahan + 0.22)
  - p) Karyawan menjadi bagian dari perusahaan (perubahan + 0.20)
  - q) Tingkat kualitas produk dan layanan yang dihasilkan PDAM Bandarmasih (perubahan + 0.16)
  - r) Pemahaman tentang organisasi perusahaan (perubahan +0.01)
3. Nilai gap yang tidak mengalami perubahan terdapat pada 2 item pernyataan, yaitu :
  - a) Kemudahan menghubungi kepala seksi (Perubahan 0.0)

- b) Cara bersaing untuk maju dengan teman seprofesi di luar perusahaan (Perubahan 0.0)

## 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	30	2	10
2	Pelaksana	-	-	42
3	Sekretaris Perusahaan	1	1	40
4	Keuangan	-	-	42
5	Sumber Daya Manusia	-	-	42
6	Pelayanan Dan Pemasaran	-	-	42
7	Asset	-	-	42
8	IT	-	-	42
9	Produksi 1	-	-	42
10	Produksi 2	-	-	42
11	UKPBJ	-	5	37
12	TRD 1	-	-	42
13	TRD 2	-	-	42
14	Satuan Pengawas Intern	6	5	31
15	Staf Khusus	-	-	42

- Berikut ini adalah ringkasan perbandingan hasil analisis gap tahun 2019-2020 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	N/A	N/A	N/A
2	Pelaksana	18	4	20
3	Sekretaris Perusahaan	25	-	17
4	Keuangan	-	-	42
5	Sumber Daya Manusia	25	-	17
6	Pelayanan Dan Pemasaran	4	-	38
7	Asset	26	-	16
8	IT	3	-	39
9	Produksi 1	7	-	35
10	Produksi 2	11	2	29
11	UKPBJ	20	-	22
12	TRD (konsolidasi TRD 1 & 2)			42
13	Satuan Pengawas Intern	29	6	7
14	Staf Khusus	N/A	N/A	N/A

Keterangan :

- Perubahan = Nilai gap tahun 2020 – Nilai gap tahun 2019
- Perubahan Positif : Nilai Gap 2020 > Nilai Gap 2019
- Perubahan Negatif : Nilai Gap 2020 > Nilai Gap 2019
- Tetap : Nilai Gap 2020 = Nilai Gap 2019

## 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 :

- Variabel Lingkungan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan PDAM Bandarmasin dengan nilai kontribusi pengaruh sebesar 44,9 %.
- Variabel kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan PDAM dengan nilai kontribusi pengaruh sebesar 36.6%.
- Variabel Kinerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan PDAM Bandarmasih dengan nilai kontribusi pengaruh sebesar 18.5%.
- Variabel Kinerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan PDAM Bandarmasih dengan nilai kontribusi pengaruh sebesar 21.5%.



- Variabel Lingkungan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih dengan nilai kontribusi pengaruh sebesar 45.3%.
- Variabel Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih dengan nilai kontribusi pengaruh sebesar 33.2%.

## **F. SARAN**

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, maka beberapa saran yang dapat disampaikan untuk manajemen PDAM Bandarmasih 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) 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, 30 Desember 2020

**Ketua Tim Survey,**

**Dr. Dwi Wahyu Artiningsih, SE, MM**