

FUNGSI PENGAWASAN DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PELANGGAN DI PDAM TIRTANADI CABANG UTAMA MEDAN

Oleh :

Iskandar Hasibuan

NPM : 97 830 0328



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area. Access From (repository.uma.ac.id)15/2/24

JUDUL SKRIPSI : **FUNGSI PENGAWASAN DALAM PENINGKATAN
PELAYANAN PELANGGAN DI PDAM TIRTANADI
CABANG UTAMA MEDAN**

NAMA MAHASISWA : ISKANDAR HASIBUAN

NPM : 97 830 0328

JURUSAN : MANAJEMEN

Menyetujui
Komisi Pembimbing



Dra. Hj. Ratna Balqis Nst, SE, MBA.
Pembimbing I



Drs. Muslim Wijaya, MSi
Pembimbing II

Mengetahui :



Ketua Jurusan

Drs. Muslim Wijaya, MSi.



Dekan

Drs. Rasdianto, MS, Ak..

Lulus Tanggal : 04 Mei 2002

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area. Access From (repository.uma.ac.id)15/2/24

RINGKASAN

Iskandar Hasibuan, FUNGSI PENGAWASAN DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PELANGGAN DI PDAM TIRTANADI CABANG UTAMA MEDAN.

Dra. Hj. Ratna Balqis Nasution, SE, MBA, selaku Dosen Pembimbing I, dan Muslim Wijaya, SE, MSi, selaku Dosen Pembimbing II.

Pengawasan sebagai salah satu kegiatan manajemen merupakan suatu sarana untuk mencegah timbulnya hal-hal yang merugikan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya, khususnya dalam hal memasarkan produk maupun jasa yang ditawarkan kepada masyarakat.

PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan adalah salah satu perusahaan yang dimiliki Pemerintah Daerah Propinsi Sumatera Utara, yang dalam aktivitasnya sehari-hari melakukan pelayanan penyediaan air bersih bagi masyarakat, khususnya masyarakat kota Medan. Dalam melakukan kegiatannya tersebut maka PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan menghadapi berbagai permasalahan, terutama dalam hal pelaksanaan pelayanan pelanggan air bersih itu sendiri.

Adapun permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Pelaksanaan pengawasan terhadap manajemen belum terlaksana sebagaimana yang diharapkan sehingga peningkatan pelayanan kepada pelanggan belum berjalan sebagaimana mestinya”.

Untuk menindak lanjuti permasalahan di atas maka dilakukan tehnik pengumpulan data melalui kepustakaan dan meninjau langsung pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.

Sedangkan metode analisis yang dipergunakan adalah metode deskriptif dan metode deduktif. Dari kedua metode tersebut diharapkan penelitian akan dapat memberikan kesimpulan dan saran bagi perusahaan.

Adapun kesimpulan yang didapatkan dari hasil pelaksanaan pembahasan skripsi ini adalah :

1. Pelaksanaan pengawasan dalam peningkatan pelayanan kepada pelanggan dilakukan dengan cara pelaporan tugas dari petugas yang melakukan pelayanan kepada atasannya. Pengawasan juga dilakukan dengan melakukan kerjasama antara masyarakat pelanggan dengan PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.
2. Hambatan-hambatan yang timbul dalam pelaksanaan pelayanan air bersih ini tidak saja ditimbulkan dari kekurang mampun dari pegawai yang terdapat di PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan tetapi juga disebabkan oleh kepentingan-kepentingan masyarakat yang secara tidak sah memakai air, serta kurangnya koordinasi dengan instansi atau lembaga terkait di wilayah kerja PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.

Disarankan dalam penelitian agar pengembangan pelayanan yang dilakukan oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan sejalan dilakukan dengan koordinasi antar instansi terkait di wilayah kerja PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Terlebih dahulu penulis mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis menyelesaikan skripsi yang sederhana ini dalam rangka menempuh salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

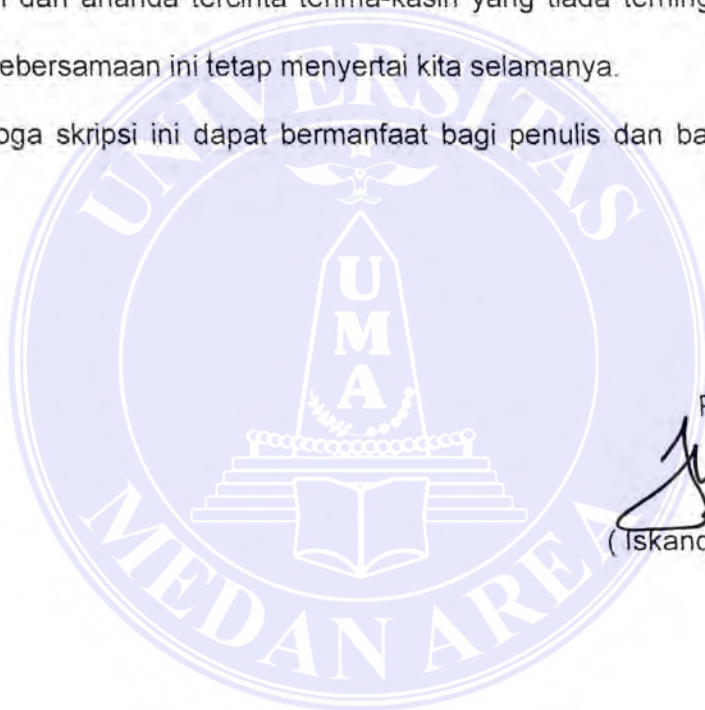
Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini belumlah sempurna seperti yang diharapkan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan dan menerima segala kritik dan saran-saran demi kesempurnaan skripsi ini.

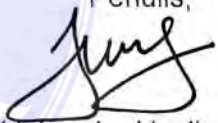
Selanjutnya penulis menyadari bahwa tersusunnya skripsi ini adalah berkat bantuan dari dosen pembimbing maupun semua pihak yang terkait di dalamnya dengan judul yang penulis pilih. Oleh sebab itu, dengan selesainya skripsi ini maka penulis mengucapkan banyak terima-kasih kepada :

1. Bapak Drs. Rasdianto, MS, Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Bapak Muslim Wijaya, SE, MSi, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing II Penulis.
3. Ibu Dra. Hj. Ratna Balqis Nst, SE, MBA, selaku Dosen Pembimbing I penulis.
4. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh unsur staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

5. Bapak Ir. Baharuddin Siregar selaku Kepala Cabang Utama PDAM Tirtanadi Medan dan seluruh unsur staf beserta rekan-rekan kerja atas semua kesempatan yang diberikan bagi penulis untuk melakukan penelitian sebagai bahan penyusunan skripsi ini.
6. Terkhusus ucapan terima-kasih kepada Alm. Ayahanda tercinta dan Ibunda sebagai penghormatan dan rasa baktiku, dan seluruh keluarga.
7. Buat Isteri dan ananda tercinta terima-kasih yang tiada terhingga buat mereka, semoga kebersamaan ini tetap menyertai kita selamanya.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi para pembaca sekalian.

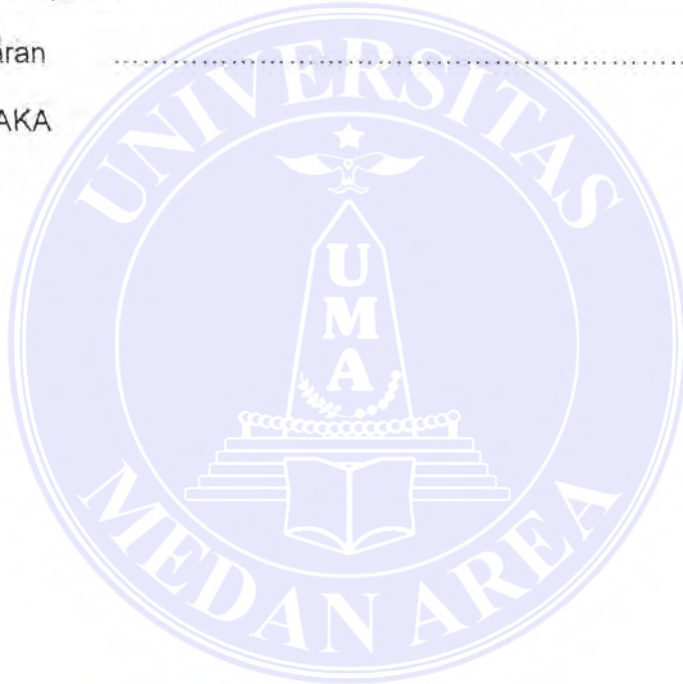


Penulis,

(Iskandar Hasibuan)

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Alasan pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	2
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	3
F. Metode Analisis	4
BAB II. LANDASAN TEORITIS	6
A. Pengertian Manajemen dan Fungsi Pengawasan	6
B. Jenis-Jenis Pengawasan	11
C. Pengertian dan Unsur-Unsur Pelayanan	14
D. Sistem Pengawasan Dalam Pelayanan	24
E. Upaya-Upaya Peningkatan Pelayanan	25
BAB III. PDAM TIRTANADI CABANG UTAMA MEDAN	30
A. Gambaran Umum Perusahaan	30
1. Sejarah Perusahaan	30
2. Struktur Organisasi Perusahaan	31

3. Aktivitas Perusahaan	41
B. Jenis-Jenis Pelayanan Yang Dilakukan	42
C. Upaya-Upaya Peningkatan Pelayanan	48
D. Hambatan Yang Dihadapi dan Cara Mengatasi	50
BAB IV. ANALISIS DAN EVALUASI	52
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	58
A. Kesimpulan	58
B. Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	



DAFTAR TABEL

	halaman
1. Biaya Pasang Baru	44
2. Biaya penambahan pipa distribusi maksimal 10 Meter	44
3. Biaya penambahan pipa distribusi maksimal 20 Meter	45
4. Besar Uang jaminan langganan yang dibagi menurut golongan tarif ..	45



DAFTAR GAMBAR

	halaman
1. Arti Manajemen	8
2. Segi Tiga Layanan (Albrecht dan Zemke)	16
3. Berpikir Menang/Menang (Stephen R. Covey)	28
4. Analisis Waktu Sehari-Hari	29



BAB I PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Pengawasan pada dasarnya adalah sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang erat antara perencanaan dan pengawasan.

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen diperlukan untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, instruksi-instruksi, sasaran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin dapat menimbulkan kerugian yang besar dapat dihilangkan atau setidaknya diperkecil. Hal ini berarti dengan adanya pengawasan yang baik, tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai dengan cara efektif dan efisien.

Dalam rangka melaksanakan suatu kegiatan perusahaan, maka diperlukan suatu tingkatan manajemen tertentu, oleh karena itu perlu diketahui dan dihayati pentingnya manajemen itu. Dalam proses pembangunan nasional yang dilaksanakan dewasa ini tidak hanya diperlukan modal, teknologi dan keahlian di bidang sosial ekonomi yang memadai, tetapi juga perlu ditunjang dengan kemampuan pemimpin organisasi di dalam pengelolaan manajemen perusahaan.

Dalam pelaksanaan manajemen sebuah perusahaan yang berorientasi kepada kepentingan pelanggan (masyarakat) seperti halnya PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan harus dilakukan secara sistematis melalui pendekatan yang harus dipertimbangkan secara hati-hati, dengan bekerjanya perangkat organisasi dibantu pimpinan dan para pegawai lainnya sehingga satu kesatuan dalam mencapai tujuan khususnya dalam hal pemberian pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan.

Dengan dasar demikian dalam penelitian ini penulis merasa sangat tertarik untuk mengajukan judul yaitu “ **FUNGSI PENGAWASAN DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PELANGGAN DI PDAM TIRTANADI CABANG UTAMA MEDAN** ”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil pra penelitian pada PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan maka dapat diidentifikasi masalah yang dihadapi adalah sebagai berikut : “ Pelaksanaan pengawasan terhadap manajemen belum terlaksana sebagaimana yang diharapkan sehingga peningkatan pelayanan kepada pelanggan belum berjalan sebagaimana mestinya ”.

C. Hipotesis

Menurut Winarno Surakhmad, hipotesis adalah “ Perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal, yang dimaksud sebagai tuntutan sementara dalam menyelidiki untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Jadi secara garis besarnya hipotesis adalah jawaban sementara atas masalah yang sedang

dihadapi dan kebenarannya masih perlu dibuktikan “.¹

Adapun hipotesis dari perumusan masalah di atas adalah sebagai berikut : “ Apabila pelayanan kepada pelanggan dapat ditingkatkan maka pengawasan manajemen sesuai dengan yang diharapkan “.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Berhubung terbatasnya waktu, pengetahuan serta biaya maka dalam penyusunan tulisan hanya membatasi luasnya penelitian dalam bidang pelaksanaan pengawasan manajemen dalam peningkatan pelayanan kepada pelanggan di PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana fungsi pengawasan dalam peningkatan pelayanan pelanggan pada PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.
2. Ingin memberikan sumbangan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi terutama mengenai pengawasan oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.

E. Metode Penelitian dan Tehnik Pengumpulan Data

Adapun metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

¹ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung, 1994, hal. 39.

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research) yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dengan cara membaca buku-buku, majalah-majalah dan brosur-brosur yang ada kaitannya dengan topik penelitian ini.
2. Penelitian Lapangan (Field Research) yaitu untuk mendapatkan data primer, penulis langsung mengunjungi PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan guna memperoleh data yang sehubungan dengan masalah yang dihadapi.

Adapun tehnik pengumpulan data yang dilakukan melalui :

1. Pengamatan (observation) yaitu dengan mengunjungi langsung ke objek penelitian,
2. Wawancara (interview) yaitu dengan pihak perusahaan khususnya pada pihak yang berhak dan berwenang memberikan masukan kepada penulis,
3. Daftar pertanyaan (questionaire) yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

F. Metode Analisis

Adapun metode yang digunakan untuk mengadakan penelitian digunakan dua metode analisis yaitu :

1. Metode penganalisisan deskriptif, yaitu metode penganalisaan dengan lebih dahulu mengumpulkan data penelitian kemudian baru dianalisa dan selanjutnya diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang sedang diteliti,

2. Metode penganalisisan deduktif, yakni suatu metode penganalisaan yang bertitik tolak pada prinsi-prinsip yang kebenarannya telah diterima secara umum untuk kemudian membandingkannya dengan fakta-fakta yang ada dalam praktek sebagai suatu kenyataan khusus sehingga diperoleh penyimpangan maupun persesuaian di antara keduanya.

Dari kedua analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan dan selanjutnya berusaha menyusun saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian Manajemen dan Fungsi Pengawasan

1. Pengertian Manajemen

Manajemen terdapat pada hampir semua praktek (aktivitas) kehidupan manusia di mana orang bekerja sama atau berorganisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Manajemen terdapat mulai dari organisasi yang kecil hingga organisasi yang paling besar seperti toko, pabrik, kantor, rumah sakit, Angkatan Bersenjata dan sebagainya.

Istilah manajemen telah sering dibicarakan, tetapi walaupun begitu definisi manajemen sampai saat ini belum ada juga namun selalu terdapat unsur kesamaannya. Dari perbedaan-perbedaan serta kesamaan itu diharapkan kita dapat memperoleh pandangan yang jelas tentang manajemen tersebut.

Menurut Winardi " manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain ".²

² Winardi, *Azas-Azas Manajemen*, Cetakan Kelima, Alumni, Bandung, 1993, hal. 1.

George R. Terry sebagaimana dikutip Manullang mengatakan “ manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain “. ³

R. Makharita sebagaimana dikutip oleh Soewarno Handayaniingrat mengatakan “ Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi di dalam pencapaian tujuan “. ⁴

Sedangkan James F. Stoner mengatakan “ Manajemen adalah proses, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dari penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan “. ⁵

Dari uraian di atas jelas bahwa dalam manajemen terdapat aktivitas-aktivitas. Manusia yang khusus, yang merupakan bagian dari suatu proses manajemen yang khusus, yang merupakan dari suatu proses manajemen dan selain itu aktivitas-aktivitas tersebut juga dilakukan untuk meraih atau mencapai tujuan atau sasaran yang telah disetujui atau ditetapkan sebelumnya di mana pelaksanaan kegiatan atau aktivitas tersebut dilakukan oleh manusia dibantu sumber-sumber daya lainnya.

Dari uraian di atas juga dapat diartikan bahwa manajemen selalu dilakukan atau diterapkan dalam suatu hubungan organisasi - organisasi

³ M. Manullang, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Cetakan Kelima belas, Liberty, Yogyakarta, 1991, hal. 94.

⁴ Soewarno Handayaniingrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Haji Masagung, Jakarta, 1996, hal. 18.

⁵ James AF. Stoner, *Manajemen*, terjemahan Alfonsus Sirait, Edisi kelima, Erlangga, Jakarta, 1994, hal. 8.

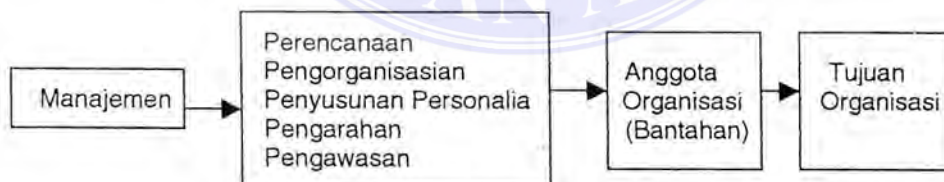
(kelompok manusia). Organisasi atau unsur dari kelompok tersebut adalah merupakan dasar yang sangat penting dalam manajemen hingga tergantung kepada kemampuan untuk menggerakkan orang-orang yang ada pada organisasi tersebut. Dan kemampuan untuk menggerakkan orang-orang tersebut adalah merupakan ukuran sukses atau tidaknya kegiatan dari seorang manajemen.

Dan pada akhirnya dari uraian di atas dapat pula disimpulkan bahwa manajemen adalah merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan,

Dan untuk lebih jelas proses manajemen tersebut digambarkan oleh T. Hani Handoko sebagai berikut :

Gambar 1

Arti Manajemen



Sumber : T. Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1996, hal. 10.

2. Fungsi Pengawasan

Pengertian pengawasan akan diuraikan berdasarkan pendapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)15/2/24

beberapa ahli administrasi sebagai berikut :

Menurut Nitisemito “ Pengawasan adalah usaha untuk mencegah kemungkinan, penyimpangan daripada rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan “. ⁶

Selanjutnya menurut Soekarno “ Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan yang harus dicapai yaitu standard apa yang sedang dilakukan dalam pelaksanaannya dan perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana semula dan sesuai dengan standard yang telah ditetapkan “. ⁷

Sebagian orang masih beranggapan bahwa pengawasan semata-mata mencari kesalahan orang lain sehingga sering menimbulkan perasaan yang kurang menyenangkan bagi pihak-pihak yang terlibat di dalam pengawasan, baik yang diawasi maupun pengawasan itu sendiri.

Sehubungan dengan hal tersebut maka Soekarno memberikan definisi sebagai berikut : “ pengawasan sesungguhnya ialah tugas untuk mencocokkan sampai di mana program atau rencana yang telah digariskan dapat dilaksanakan “. ⁸

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan untuk mencari kebenaran dari

⁶ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Pengantar*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1993, hal. 109.

⁷ Soekarno, *Dasar-Dasar Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1995, hal. 60.

⁸ Ibid, hal. 63.

pelaksanaan pekerjaan, bukan mencari kesalahan. Pengawasan ini dimaksudkan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, penyelewengan yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.

Berdasarkan definisi dari pengawasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka fungsi dari pengawasan menurut Sarwoto adalah :

- “ a. Menemukan dan menghilangkan sebab-sebab yang menimbulkan kemacetan sebelum kemacetan timbul.
- b. Memperbaiki kesalahan-kesalahan, penyimpangan-penyimpangan dan kekurangan serta kelamahan yang terjadi.
- c. Agar hasil pelaksanaan yang diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
- d. Melakukan pencegahan dan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- e. Dengan pengawasan akan dapat terlihat sesuatu yang telah dilaksanakan apakah sesuai dengan yang direncanakan “. ⁹

Menurut Manullang fungsi daripada pengawasan antara lain :

- “ a. Untuk lebih menjamin bahwa kebijaksanaan dan strategi yang telah ditetapkan benar-benar terselenggara sesuai dengan kebijaksanaan serta strategis yang dimaksud.
- b. Untuk lebih menjamin bahwa anggaran yang tersedia untuk membiayai berbagai kegiatan operasional benar-benar digunakan sesuai dengan keperuntukannya mengingat bahwa kemampuan organisasi menyediakan anggaran terbatas adanya.
- c. Untuk lebih menjamin bahwa para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dalam mana kepentingan para anggota organisasi telah terlindung.
- d. Untuk lebih menjamin penyediaan dan pemanfaatan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang maksimal daripadanya .

⁹ Sarwoto, *Dasar-Dasar organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1990, hal. 45.

- e. Untuk lebih menjamin bahwa hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin.
- f. Untuk lebih menjamin bahwa prosedur kerja ditaati oleh semua pihak".¹⁰

Dari uraian di atas jelas bahwa fungsi pengawasan adalah untuk memberi kepastian agar pekerjaan yang dilaksanakan menurut rencana ketentuan-ketentuan, peraturan, perintah, instruksi serta kebijaksanaan yang telah ditetapkan atasan benar-benar diimplementasikan.

Dengan pengawasan berarti menjaga agar jangan sampai terjadi penyimpangan-penyimpangan, hambatan maupun kemacetan dalam pelaksanaan kerja, sehingga hasilnya dapat dicapai dengan semaksimal mungkin.

B. Jenis-Jenis Pengawasan

Jenis pengawasan sangat banyak ragamnya, tergantung dari sudut mana pendekatan-pendekatan dilakukan.

Menurut Atmosudirjo ada 4 (empat) macam dasar penggolongan jenis-jenis pengawasan yaitu :

- " 1. Waktu pengawasan
2. Objek pengawasan
3. Subjek pengawasan
4. Cara pengumpulan fakta untuk pengawasan".¹¹

¹⁰ M. Manullang, *Op.Cit*, hal. 73.

¹¹ Prajudi Atmosudirjo, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1991, hal. 34.

ad. 1. Waktu Pengawasan

Waktu pengawasan adalah keadaan dimana pengawasan dilakukan, yang dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

a. Pengawasan preventive.

Yaitu suatu pengawasan sebelum objek yang diawasi terjadi dengan jalan membuat peraturan-peraturan / ketentuan-ketentuan.

b. Pengawasan repesive adalah pengawasan yang dilaksanakan setelah obyek yang diawasi telah terjadi.

ad. 2. Objek Pengawasan.

Objek pengawasan adalah pengawasan yang dilakukan terhadap sesuatu hal. Jenis pengawasan ini dapat dibedakan menurut bidangnya masing-masing yaitu :

a. Pengawasan dalam bidang produksi, adalah pengawasan yang dilakukan terhadap usaha-usaha untuk mencapai jumlah dan kualitas produktivitas yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Pengawasan dalam bidang keuangan, adalah pengawasan yang berhubungan dengan keadaan keuangan dalam perusahaan yang mencakup biaya-biaya produksi.

c. Pengawasan terhadap waktu, adalah pengawasan yang bertujuan agar sesuatu rencana dapat direalisasi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

d. Pengawasan terhadap manusia dan kegiatan yaitu pengawasan yang bertujuan untuk mengetahui apakah bawahan benar-benar telah

melaksanakan kegiatannya sesuai dengan instruksi-instruksi yang telah digariskan oleh pimpinan.

ad. 3. Subjek pengawasan

Subjek pengawasan adalah pihak yang melakukan pengawasan, yang dapat dibedakan atas 2 (dua) pengawasan yaitu :

a. Pengawasan intern.

Umumnya pengawasan yang dilakukan oleh orang-orang yang berwenang untuk mengadakan pengawasan di lingkungan perusahaan itu sendiri.

b. Pengawasan Ekstern.

Pengawasan ekstern adalah pengawasan yang datang dari pihak luar perusahaan, pada umumnya pengawasan ini datang dari petugas pemerintah.

ad. 4. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan.

Cara mengumpulkan fakta-fakta yaitu suatu cara untuk mengumpulkan data guna mengadakan pengawasan yang dalam hal ini dapat digolongkan kepada 2 macam yaitu :

a. Personal Observation

Adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan.

b. Oral report.

Oral report adalah pengawasan yang dilakukan pimpinan secara langsung di lapangan.

C. Pengertian dan Unsur-Unsur Pelayanan

Istilah pelayanan pelanggan adalah terjemahan dari ungkapan bahasa Inggris ' *customer service* ". Untuk bidang bisnis secara umum ungkapan ini diartikan sebagai pelayanan pelanggan. Penerapan konsep *customer service* ini dipelopori di Amerika Serikat oleh bisnis departemen dan barang-barang elektronik. Di Amerika, penerapan konsep yang mengutamakan kepentingan pelanggan ini juga diadaptasi oleh sektor yang melayani masyarakat umum seperti telekomunikasi. Adaptasi ini dilakukan, tentunya setelah melihat manfaatnya bagi pelanggan, yang tercermin dari pengaruhnya terhadap peningkatan penjualan.

Sesungguhnya, konsep hubungan produsen dengan pelanggan sudah mulai terkristalisasi sejak tahun 1970-an, yang kala itu sudah diejawantahkan dalam *customer service contact* departemen. Pada dekade 1980-an, didorong oleh persaingan yang menegat, penerapan konsep tersebut semakin diaktifkan dalam wujud *customer service*. Dan, pada dekade 1990-an, konsep ini telah berkembang sedemikian rupa, sehingga telah lahir spesialisasi *customer service* khusus untuk masing-masing produk.

Dalam iklim dunia usaha yang saat ini diwarnai dengan persaingan yang semakin ketat, dan yang kerap menimbulkan kesan semakin sempitnya ladang yang dapat digarap, perjuangan untuk menciptakan bisnis yang berulang dengan pelanggan yang sudah di tangan, menempati titik sentral dalam upaya produsen untuk tetap unggul dalam persaingan jangka panjang. Memang kini, pelayanan yang diterima pelanggan sudah

dijadikan standar dalam menilai kinerja sebuah badan usaha yang bersangkutan.

Dengan demikian, bukannya tanpa alasan jika semakin banyak pakar pemasaran yang mengidentikkan pelayanan pelanggan (customer service) dengan kegiatan menjual. Banyak riset menunjukkan bahwa lebih dari 50% pelanggan yang memutuskan untuk tetap menggunakan jasa suatu perusahaan semata-mata didorong oleh pelayanan yang diterimanya. Tidak mengherankan, bila para pakar itu lebih jauh berpendapat bahwa " faktor pelayanan lebih efektif peranannya dalam meningkatkan volume penjualan dalam laba, ketimbang faktor promosi, ataupun pengiklanan. Jadi dapat dimengerti jika pelayanan pelanggan semakin besar fungsinya dalam keseluruhan strategi pemasaran yang diterapkan oleh badan usaha dewasa ini ".¹²

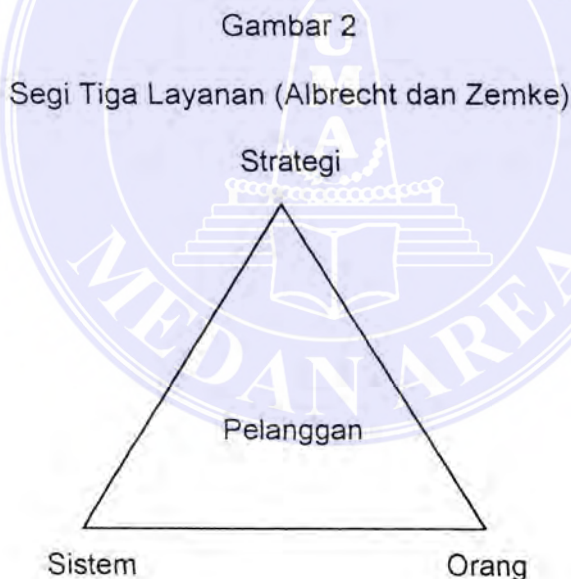
Pelayanan dan dukungan kepada pelanggan adalah suatu bidang yang harus diberi perhatian khusus oleh para pimpinan senior perusahaan. Seperti banyak organisasi telah menemukan bahwa yang terbaik adalah meninjau setiap segi operasional mereka dan jelaslah bahwa tujuan yang diambil dan cara yang berhasil dikembangkan dari strategi-strategi itu dapat diukur. Perusahaan baik bukan karena prestasinya, tetapi karena pencarian

¹² Bob Woworuntu, *Dasar-Dasar Keterampilan Melayani Nasabah Bank*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997, hal. 3.

terus-menerus untuk memperbaiki pelayanan dan dukungan kepada pelanggan.

Pelayanan dan dukungan tak dapat dilaksanakan dengan efektif bila terpisah dari bisnis lainnya, dan permintaan terhadap pelayanan dan dukungan harus dipadukan sepenuhnya dengan rencana dan pemikiran disiplin manajemen yang lain.

Segi tiga layanan kepada pelanggan dikembangkan oleh Albercht dan Zemke untuk dipergunakan secara penuh dalam pembuatan suatu kerangka kerja penilaian kembali kegiatan dukungan, di mana dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber : Colin G. Armistead & Graham Clark, ***Customer Service and Support***, 1994, hal. 14.

Suatu pelayanan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila mempunyai unsur-unsur sebagai berikut :

- Strategi. Manajer layanan dan dukungan kepada pelanggan harus mengembangkan pernyataan yang wajar tentang peranan dukungan. Caranya adalah mengukur dan memberi prioritas pada perbaikan. Strategi ini harus memperhatikan nilai layanan dan dukungan kepada pelanggan dan mencatat segi-segi yang menguntungkan perusahaan dalam persaingan. Harus dikatakan bahwa strategi bukan suatu daftar keinginan, tetapi suatu sumber pernyataan yang praktis.
- Sistem. Untuk menjelaskan strategi, sistem yang digunakan organisasi layanan dan dukungan kepada pelanggan harus dilihat dari segi perubahan isi atau tekanannya terhadap tugas layanan. Yang dimaksud dengan sistem adalah pengendalian mutu, informasi, bahan, dan produktivitas. Prinsip yang harus diteliti adalah hal penting yang memiliki pengaruh berarti pada kepuasan pelanggan, misalnya waktu responden harus diterima dengan menatap sebab sistemnya cukup memuaskan untuk melaksanakan hal seperti itu.
- Manusia. Manusia adalah petugas yang melakukan tugas layanan itu. Mereka menjadi lebih efektif bila mendapat penjelasan bahwa mereka menjalani strategi layanan yang mantap. Mereka akan diikutsertakan bila mereka memperoleh kesempatan menyumbangkan perumusannya. Pelaku layanan juga akan lebih efektif bila sistemnya diberi fasilitas yang baik dan tidak dihalang-halangi.
- Pelaku layanan – tim pelanggan. Persepsi pelanggan tentang mutu layanan umumnya meningkat bila ada ikatan petugas-petugas dan pelanggan. Pelaksana cenderung akan bekerja lebih keras jika

pelanggan menghargainya. " Pelanggan akan lebih mudah memaafkan kesalahan-kesalahan kecil petugas jika mereka melihat petugas itu telah bekerja keras " ¹³

Jika kita dapat mengendalikan tujuan kita untuk mendukung pelanggan, maka kita perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas layanan.

- " - Produk
- Jenis layanan dan dukungan
- Pemakai
- Petugas layanan dan dukungan
- Dukungan internal untuk fungsi layanan dan dukungan kepada pelanggan. ¹⁴

Produk

- Harga awal produk akan menjadi penentu bila ada kecenderungan mengganti produk daripada memperbaikinya jika produk itu gagal. Kita menemukan ada selisih sekitar 1.000 pound antara barang yang lebih mahal dan barang yang barangkali lebih rumit dalam layanan. Meningkatnya layanan cenderung meningkatkan intensitas layanan.
- Kerumitan produk cenderung meningkatkan intensitas layanan, baik sebagai dukungan kepada pelanggan maupun kebutuhan layanan.
- Semakin dapat dipercayainya sebuah produk, semakin rendah intensitas layanannya. Kita dapat melihat penurunan drastis intensitas layanan di

¹³ Ibid, hal. 13-14.

¹⁴ Ibid, hal. 53-54.

beberapa sektor selama beberapa tahun ini. Jaringan utama komputer dan peralatan medis merupakan contoh yang baik mengenai hal ini.

- Kebaruan produk di lapangan cenderung meningkatkan intensitas layanan, terutama bila ditemukan kesalahan yang menyangkut keamanan. Ketika pemasok alat listrik menemukan kesalahan pada mesin pemanas yang baru duluncukannya, mereka harus memperbaiki 5.000 mesin pemanas yang telah dipasang di rumah pelanggan hanya dalam waktu lima hari.
- Harga asal bila dibandingkan dengan biaya selama hidup produk mempunyai akibat seperti berikut. Jika pelanggan anda berani membayar lebih untuk sistem yang lebih baik dan lebih dapat dipercaya, maka mereka menghemat biaya panggilan dalam jangka panjang dan itu berarti mengurangi intensitas layanan.
- Perluasan operasi suatu produk yang tergantung pada produk lain yang tidak dijual pemasok dapat meningkatkan intensitas layanan.

Jenis layanan dan dukungan kepada pelanggan

Unsur yang paling penting dari layanan dan dukungan yang memiliki efek terhadap intensitas layanan adalah :

- Jenis jaminan yang diberikan dengan produk. Semakin luas jangkauannya, semakin besar kemungkinan pelanggan memerlukan layanan dan dukungan,
- Perluasan pemeliharaan preventif yang merupakan bagian dari kontrak

layanan akan mempengaruhi terjadinya kegagalan, karena itu berpengaruh pula terhadap intensitas layanan.

- Pemakaian sensor jarak jauh dan diagnosis, seperti juga peralatan jarak jauh, cenderung menurunkan intensitas layanan para teknisi layanan dengan membatasi kebutuhan mereka atau dengan meningkatkan kemungkinan perbaikan pertama. Akibatnya, intensitas layanan akan turun.
- Pemakaian dukungan tambahan, seperti Helplines, untuk mempercepat penyelesaian masalah sebaliknya dapat meningkatkan dan mengkonsumsi lebih banyak sumber daya.

Pemakai

Pemakai, sama seperti semua manajer dukungan kepada pelanggan, mempunyai pengaruh yang besar terhadap intensitas layanan. Beberapa aspek utama yang perlu kita pertimbangkan di antaranya adalah :

- Pemakai harus dilatih dapat memakai produk. Jika pemakai tidak melakukan apa yang seharusnya mereka kerjakan, maka intensitas akan meningkat. Masalah ini bertambah bila pemakai berganti-ganti sepanjang waktu. Pemakai pertama mungkin telah dilatih sebagai bagian dari proses pemasangan awal. Namun, dengan terjadinya penggantian kepemilikan atau penjualan, pemilik baru merupakan orang baru yang mungkin sering melakukan kesalahan atau memerlukan lebih banyak petunjuk. Hal ini terjadi pula pada produk yang pemakainya banyak, seperti mesin fotokopi,

peralatan operator kunci menjadi penting, karena mereka menjadi mata rantai utama dalam kegiatan layanan dan dukungan.

- Besarnya biaya panggilan layanan yang dikenakan kepada pemakai akan mempengaruhi timbulnya organisasi dukungan baru.
- Lokasi produk yang ada di tempat pemakai menimbulkan kesulitan bagi petugas layanan untuk menemukan peralatan. Ini dapat menyebabkan terjadinya pengulangan kunjungan, sehingga meningkatkan intensitas layanan.

Petugas Layanan dan Dukungan

Pendekatan yang dilakukan petugas layanan dan dukungan dalam melaksanakan tugas dan janjinya dapat mempengaruhi intensitas layanan, yaitu :

- Kemampuan petugas dalam melaksanakan tugasnya tanpa harus memanggil pembantu yang tidak direncanakan adalah penting. Layanan fungsional dari perusahaan instalatur yang besar menemukan bahwa ketika perusahaan merekrut banyak teknisi layanan baru, intensitas layanan meningkat karena rendahnya prestasi petugas pada tugas pertama mereka.
- Komitmen dengan petugas layanan pada penugasan pertama mereka mungkin dipengaruhi oleh penghargaan yang diberikan kepada petugas layanan dan dukungan itu. Kami melihat banyak organisasi layanan menilai prestasi petugas mereka ketika mereka mendapat panggilan dan

tidak diberi petunjuk, padahal itu merupakan tugas pertama mereka. Citra yang jelek ketika menerima tugas pertama cenderung akan meningkatkan intensitas layanan dan menambah biaya upah lembur.

- Komitmen petugas layanan atas kepemilikan pemecahan masalah dapat pula mempengaruhi intensitas layanan. Petugas dukungan yang menangani masalah perangkat lunak dan perangkat keras dipusat layanan semula bekerja sambil menjawab berbagai pertanyaan pelanggan. Mereka cenderung menangani sejumlah tugas yang harus dikerjakan dalam beberapa hari sampai mereka menyelesaikannya. Hasilnya, banyak panggilan tambahan dari pelanggan yang menanyakan tentang penyelesaian tugas itu.

Dukungan internal untuk fungsi layanan dan dukungan kepada pelanggan

Kemampuan organisasi dalam membantu operasi layanan dan dukungan dapat mempengaruhi intensitas layanan karena :

- Jeleknya pesediaan suku cadang akan menggagalkan tugas teknisi dan meningkatkan intensitas layanan.
- Jeleknya informasi terhadap pemakaian produk atau laporan dari pelanggan akan meningkatkan kontak dengan pelanggan atau pemakai setiap kali melakukan layanan dan dukungan. Ini berkaitan dengan masalah desain dan pabrikasi, masalah penjualan dan pengurusan fungsi yang terkait oleh kegiatan layanan dan dukungan kepada pelanggan.

Dari daftar faktor ini, yang mempengaruhi intensitas layanan, kita

dapat meringkas empat pokok bahasan, yaitu :

1. Intensitas layanan untuk produk khusus akan menurun, karena desain produk berkembang sejalan dengan waktu sehingga produk menjadi lebih dapat dipercaya. Banyak perusahaan layanan dan dukungan kepada pelanggan menargetkan dan menelusuri tingkat intensitas layanannya. Hal ini khusus terjadi pada produk konsumsi dan nilai akhir barang modal yang rendah.
2. Intensitas layanan diharapkan dapat meningkat karena banyaknya produk dilapangan dan pariasinya.
3. Intensitas layanan diharapkan dapat meningkat karena kegagalan pada perbaikan pertama.
4. Intensitas layanan dipengaruhi banyak pelaku dukungan dan layanan dengan memperluas pemeliharaan yang direncanakan yang dapat diberikan untuk mencegah kegagalan berikutnya.

Prinsip yang dapat diambil sebagai pedoman untuk dapat melayani dengan baik dan dapat dijadikan contoh bagi semua pegawai adalah :

- Berilah kemudahan pada pelanggan untuk menghubungi orang yang dapat menyelesaikan masalahnya dengan cepat,
- Pelanggan harus tahu bahwa masalahnya akan diselesaikan secepat mungkin.
- Pastikan bahwa anda mengharapkan kehadiran pelanggan secepat mungkin
- Pastikan bahwa anda telah membuat tanggapan secepat mungkin dan

menjelaskan apa yang akan terjadi dan kapan.

D. Sistem Pengawasan Dalam Pelayanan

Dalam pelaksanaan pelayanan agar didapatkan efektivitas bagi pelaku pelayanan maupun juga perusahaan yang memberikan pelayanan dibutuhkan suatu sistem pengawasan. Suatu sistem yang sangat penting bagi terselenggaranya pengawasan dalam pelayanan ini adalah kedudukan pimpinan, sebagai pelaporan tugas-tugas yang dilakukan di bidang pimpinan.

Dalam suatu perusahaan unit kerja dibagi dalam departemenisasi sehingga dengan adanya departemenisasi tersebut akan memberikan akibat secara bertimbal balik bagi perusahaan, selain adanya pembagian tugas serta pelaporan pertanggung jawaban secara mandiri juga diketahui tugas dari masing personil yang ada dalam sebuah perusahaan.

Demikian juga suatu sistem pengawasan dalam pelayanan juga ditunjang oleh bentuk organisasi yang diterapkan oleh perusahaan yang melakukan pelayanan tersebut, dan pengawasan dapat dilakukan dengan pelaporan tugas dari bidang pelayanan itu sendiri. Perlakuan sistem yang demikian amatlah wajar serta sistematis, karena selain memudahkan pelaksanaan pengawasan juga memberikan akibat diketahuinya hal-hal yang tidak diinginkan dalam pelaksanaan pelayanan itu sendiri. Kondisi ini memungkinkan pimpinan tertinggi dari suatu perusahaan untuk menentukan sikap dan keputusan dalam bidang pelayanan itu sendiri.

E. Upaya-Upaya Peningkatan Pelayanan

Hubungan dengan pelanggan adalah tempat dimana hubungan hubungan bisnis akan terjadi. Inilah titik temunya. Semuanya adalah tentang menangani pelanggan pada saat melakukan penyelidikan, demonstrasi, pemberian contoh barang, transaksi, pengalaman, dan layanan menjual. Suatu rangkaian kesempatan yang baik, yang rawan dan runyam.

Berikut ini ada empat belas cara dalam upaya peningkatan pelayanan :

1. Merespon hasil penyelidikan iklan, dengan cepat,
2. Dengarkan pelanggan anda,
3. Siap membantu setiap saat,
4. Beri kesempatan kepada pelanggan untuk mengeluh,
5. Merespon keluhan,
6. Menganalisis keluhan,
7. Menghormati pelanggan yang ada,
8. Perlakukan pelanggan anda sebagai duta terbaik,
9. Jangan berasumsi bahwa keramahan saja sudah cukup,
10. Mendorong pelanggan agar tetap setia,
11. Buat pelanggan anda merasa diperhatikan,
12. Jangan terlalu yakin dengan hubungan antara anda dan relasi,
13. Bersikap relevan terhadap pelanggan,
14. Jika anda kehilangan seorang pelanggan, selidiki kenapa hal tersebut terjadi.

Suatu kerjasama yang baik dapat terjalin dengan pelanggan apabila dapat mengelola hubungan dengan memperhatikan prinsip sebagai berikut :

- Jangan pernah melupakan seorang pelanggan, jangan pernah membiarkan seorang pelanggan melupakan dirimu,
- Kalau anda memperhatikan pelanggan anda, maka mereka akan memperhatikan anda.
- Berilah perhatian dan cinta kepada harta miliknya.
- Jangan pernah lupa untuk memberikan rasa terima-kasih atas diperolehnya seorang tokoh. Laporkan hasilnya, entah baik entah buruk.

15

Untuk menjadi sebuah truly marketing company, anda harus terus-menerus berpikir untuk membuat customer happy secara win-win sekali lagi, secara win-win . Sebab, bila seorang customer yang puas tetapi anda sendiri harus berkorban untuk kepuasan tersebut, kondisi itu disebut lose-win situation. Seorang customer yang puas karena dia merasa mendapatkan suatu valuable service dari anda, mereka akan kembali lagi pada anda, tidak terlalu sensitif pada harga, memberi kesempatan pada anda untuk mengembangkan diri dan memperkenalkan anda kepada teman-temannya. Secara ekstren, bisa dikatakan bahwa satisfied customer akan menjadi your extended salesman. Salesman anda yang tidak perlu dibayar. ¹⁰

¹⁵ Frank Bettger, *How A Raised My self From Failure to Success in Selling*, Terjemahan Gramedia, merentas Belunggu Kegagalan dan Meraih Sukses Dalam Penjualan, Gramedia, Jakarta, 1996, hal. 196.

Menang bukanlah teknik, melainkan filosofi total interaksi manusia. Berpikir menang adalah kebiasaan kepemimpinan antar pribadi. Ini memerlukan latihan pada masing-masing anugerah manusia yang unik kesadaran diri, imajinasi, suara hati, dan kehendak bebas di dalam hubungan kita dengan orang lain. Ini memerlukan pembelajaran bersama, pengaruh timbal balik dan keuntungan bersama.

Diperlukan keberanian yang besar dan juga pertimbangan untuk menciptakan keuntungan bersama ini, khususnya jika kita berinteraksi dengan orang lain yang naskah hidupnya ditulis secara mendalam dengan menang/kalah.

Itulah sebabnya kebiasaan menang memerlukan prinsip kepemimpinan antar pribadi. Kepemimpinan antar pribadi yang efektif memerlukan visi, inisiatif yang proaktif dan rasa aman, pedoman kebijaksanaan dan daya yang berasal dari kepemimpinan pribadi yang berpusat pada prinsip.

Prinsip menang/menang adalah dasar untuk keberhasilan di dalam semua interaksi kita, dan ini meliputi lima dimensi kehidupan yang saling tergantung. Prinsip ini dimulai dengan karakter dan bergerak ke arah hubungan dan darinya mengalir kesepakatan.

Kesepakatan ini dipelihara di dalam lingkungan dimana struktur dan sistem didasarkan pada menang/menang. Dan ini memerlukan proses, kita tidak dapat mencapai tujuan menang/menang dengan sarana menang/kalah atau kalah/menang.

Diagram yang memperlihatkan bagaimana kelima dimensi ini berhubungan satu sama lain dapat dilihat dari gambar 2 berikut ini.

Gambar 3

Berpikir Menang/Menang (Stephen R. Covey)



Sumber : Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Effective People*, Terjemahan Budjianto, 7 Kebiasaan Manusia Yang Sangat Effektif, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997, hal. 213.

Peter F. Drucker, penulis buku-buku manajemen, mengatakan dalam bukunya *The Effective Executive* bahwa eksekutif yang efektif memulai pekerjaannya dengan membuat alokasi waktu yang sebenarnya.¹⁶

Untuk berbuat demikian, anda harus membuat catatan dan analisis waktu sehari-hari selama seminggu (gambar 3).

- Kolom 1 : Anda berbuat benar pada saat yang tepat,

¹⁶ George S. Ordione, *The Executive Omnibook*, terjemahan A. Guntur, Buku Induk Manajemen, Halirang, Jakarta, 1996, hal. 68.

- Kolom 2 : anda berbuat benar tetapi pada waktu yang salah
- Kolom 3 : anda berbuat salah

Analisis yang baik tentang diagram sehari-hari anda selama seminggu akan memberi gagasan yang baik tentang cara memanfaatkan waktu anda :

Gambar 4

Analisis Waktu Sehari-Hari

Jam	Hal-hal Yang akan dilakukan (to do)	1	2	3
7 : 00				
7 : 15				
7 : 30				
7 : 45				
8 : 00				
8 : 15				
8 : 30				
21 : 45				

Sumber : George S. Ordione, *The Executive Omnibook*, terjemahan A. Guntur, Buku Induk Manajemen, Halirang, Jakarta, 1996, hal. 68.

BAB III

PDAM TIRTANADI CABANG UTAMA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan didirikan pada tanggal 23 September 1905 dan sekarang telah berusia 196 tahun dengan nama NV WATERLEIDING MAATSCHAPPIJ AJER yang berkantor pusat di Amsterdam negeri Belanda. Dengan dikeluarkannya peraturan daerah Sumatera Utara No. II tahun 1997.

Perusahaan ini resmi menggunakan nama yang sekarang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi (PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan) yang terletak di jalan Sisingamangaraja No. 1 Medan. Dan cabang yang pertama di Medan adalah Cabang Utama. Pada tahun 1985 peraturan daerah ini disempurnakan dengan peraturan Daerah Tingkat I Sumatera Utara No. 25 tahun 1985 tentang perusahaan daerah air minum propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara.

Selanjutnya pada tahun 1991 diadakan perubahan pertama peraturan daerah no 25 Tahun 1985 dengan nomor 6 tahun 1991. Dalam peraturan daerah ini PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan di samping menangani air bersih juga ditugasi mengelola air limbah.

Untuk mengantisipasi tambahan permintaan air bersih oleh masyarakat dalam tiga tahun mendatang PDAM Tirtanadi Cabang Utama

Medan telah merencanakan pembangunan instalasi air bersih yang baru dengan kapasitas sebesar 3000 L/second di Sei-Belumai Tanjung Morawa. Upaya-upaya ini dilakukan untuk memenuhi peningkatan kebutuhan akan air bersih tersebut, yang dimaksudkan untuk ikut menunjang peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam pembangunan ekonomi, sebagai perwujudan dalam melaksanakan misi dan tujuan perusahaan.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Setiap perusahaan mempunyai tujuan dan guna mencapai tujuan yang diharapkan, maka perusahaan membentuk wadah yang disebut organisasi. Organisasi merupakan sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, sesuai dengan tugas dan tanggung-jawab PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan dalam menjalankan operasinya, maka organisasi perusahaan disusun sesuai dengan kebutuhan sehingga setiap personil yang ada dapat bekerja secara efisiensi dan efektivitas. Susunan organisasi di dalam perusahaan disebut juga dengan struktur organisasi.

Struktur organisasi adalah gambaran skematis tentang hubungan kerja sama antara orang-orang yang terdapat pada suatu badan usaha mencapai tujuan. Oleh karena itu dengan penciptaan struktur organisasi diharapkan para pegawai dapat bekerja sesuai dengan bidang dan urusannya dan pimpinan dapat mengkoordinir seluruh aktivitas di perusahaan.

Struktur organisasi pada PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan adalah menunjukkan tipe struktur organisasi garis. Dalam struktur organisasi garis ini tidak terdapat staff yang berfungsi sebagai orang yang ahli dalam bidang tertentu, bertugas memberi pendapat dalam bidangnya kepada pemimpin di dalam suatu organisasi. PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan dipimpin oleh seorang pemimpin yang disebut Pemimpin Cabang.

a. Kepala Cabang

Kepala Cabang bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Operasi Zona I.

Tugas-tugas pokok Kepala Cabang antara lain :

- 1) Melakukan koordinasi dengan cabang-cabang dan bagian-bagian lain yang terkait.
- 2) Merencanakan dan mengendalikan program kerja cabangnya.
- 3) Memimpin dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan di cabangnya.
- 4) Mengoperasikan booster pump, reservoir dan lift station air limbah serta mengatur tekanan.
- 5) Membuat dan menyusun usulan anggaran tahunan cabangnya setelah berkonsultasi dengan Kepala Bidang Operasi.
- 6) Membuat laporan kegiatan secara berkala kepada Kepala Bidang operasi.
- 7) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pelanggan air bersih dan air limbah di cabangnya.

- 8) Mengupayakan semaksimal mungkin menurunkan tingkat kebocoran/kehilangan air.
- 9) Memelihara hubungan kerja yang baik dengan sesama pihak yang ada hubungan dengan cabangnya baik internal maupun eksternal.
- 10) Mengusulkan kepada Kepala Bidang Operasi melalui Bagian Hubungan Langganan atas penurunan golongan tarif, reduksi pemakaian air dan penyelesaian kasus.
- 11) Memelihara dan merawat sarana dan prasarana sumur bor yang ada di cabangnya.
- 12) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Operasi sesuai dengan cabangnya.

Wewenang dari Kepala Cabang adalah :

- 1) Mengatur, menugaskan dan memberdayakan pegawai untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas dicabangnya.
- 2) Membuat penilaian atas prestasi kerja/konduite, memberikan sanksi sesuai dengan kewenangannya.
- 3) Merekrut mitra kerja dan memberikan penilaian atas kinerjanya sesuai dengan kewenangan yang diberikan.
- 4) Melakukan mutasi internal.
- 5) Bertindak atas nama Direksi/Kepala Bidang Operasi untuk cabang yang dipimpinnya dalam urusan dengan pihak eksternal sesuai dengan kewenangan yang diberikan.
- 6) Memberikan persetujuan setiap penggunaan dana kerja.

Tanggung jawab dari Kepala Cabang adalah :

- 1) Melaksanakan semua tugas dalam cabangnya dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang operasi.
- 2) Mengawasi seluruh personil dan pelaksanaan kerja di cabangnya.
- 3) Memelihara dan merawat seluruh sarana dan fasilitas yang ada di cabangnya.
- 4) Mengupayakan penagihan tunggakan rekening air seoptimal mungkin.
- 5) Memenuhi target-target yang telah ditetapkan dalam anggaran tahunan.
- 6) Melaksanakan penyampaian data dan informasi kegiatan cabangnya ke kantor pusat melalui perangkat sistem informasi atau sarana lain secepatnya.
- 7) Mengendalikan saldo rekening koran pada jumlah yang telah ditetapkan dalam ketentuan.
- 8) Mengelola dana kerja sesuai dengan peruntukan yang telah ditetapkan.
- 9) Melakukan perbaikan atas kerusakan jaringan perpipaan dan koordinasi dengan Bagian Sistem Jaringan apabila diperlukan.

b. Kepala Seksi Umum

Kepala Seksi Umum bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.

Adapun tugas-tugas Kepala Seksi Umum adalah :

- 1) Melakukan koordinasi antar seksi yang ada di cabangnya.

- 2) Mengurus segala hal yang berkaitan dengan ketatausahaan, administrasi kepegawaian, kesejahteraan dan kerumah tanggaan di cabangnya.
- 3) Memproses dan melaksanakan pengadaan/pembelian barang untuk kebutuhan cabang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- 4) Menjaga ketertiban dan keamanan lingkungan kerja dan senantiasa melakukan koordinasi dengan Kepala Bagian Keamanan dalam hal pengaturan petugas Satuan Pengamanan.
- 5) Menyusun dan melaksanakan kegiatan-kegiatan pembinaan mental/spritual dan kesejahteraan pegawai.
- 6) Mendata hal-hal yang berkaitan dengan disiplin kepegawaian di cabangnya.
- 7) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Cabang sesuai dengan seksinya.

Wewenang dari Kepala Seksi Umum adalah ;

- 1) Mengambil data dari setiap unit kerja di cabangnya.
- 2) Memberikan rekomondasi kepada Kepala Cabang atas hal-hal yang berkaitan dengan disiplin dan hak-hak pegawai.

Tanggung jawab Kepala Seksi Umum adalah :

- 1) Mengatur dan mengendalikan persedian barang-barang gudang di cabangnya.
- 2) Mengurus dan mengelola barang-barang investaris dan peralatan kerja yang ada di cabangnya.

- 3) Mengarsipkan dan mengamankan surat-surat yang berharga, dokumen perusahaan lainnya yang ditempatkan di cabangnya.

c. Kepala Seksi Pemasaran

Kepala Seksi Pemasaran bertanggung jawab kepada Kepala Cabang

Adapun tugas-tugas Kepala Seksi Pemasaran adalah :

- 1) Melakukan koordinasi antar seksi yang ada di cabangnya.
- 2) Melakukan kegiatan tugas pemasaran dan pelayanan kepada pelanggan dan calon pelanggan.
- 3) Melayani proses permohonan sambungan baru, penyambungan kembali, balik nama, perubahan golongan tarif, penggantian pipa dinas, meter air, reduksi, denda dan lain-lain yang berhubungan dengan pelayanan langganan.
- 4) Melaksanakan survey, perencanaan, arsip dan gambar jaringan pipa serta melaksanakan menghitung biaya pekerjaan sambungan baru, pemasangan pipa distribusi dan perbaikan/rehabilitasi jaringan pipa sesuai dengan ketentuan.
- 5) Melakukan pembacaan / pencatatan kubikasi air yang dipakai dan menyampaikan pemberitahuan hasil pencatatannya kepada pelanggan sesuai dengan jadwal.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Cabang sesuai dengan seksinya.

Wewenang dari Kepala Seksi Pemasaran adalah :

- 1) Mengambil data dari setiap unit kerja di cabangnya.

- 2) Mengambil tindakan dalam hal perbuatan ilegal oleh pelanggan dan memproses tindak lanjut penyelesaiannya sesuai dengan ketentuan.
- 3) Merekomendasikan kepada Kepala Cabang tentang kelayakan permohonan sambungan baru.

Tanggung jawab dari Kepala Seksi Pemasaran adalah :

- 1) Senantiasa melakukan pemeriksaan atas kemungkinan terjadinya tindakan / perbuatan ilegal yang dilakukan oleh pelanggan.
 - 2) Terlaksananya sambungan baru, penyambungan kembali, balik nama, perubahan golongan tarif, penggantian pipa dinas/distribusi, meter air reduksi dan lain-lain yang berkaitan dengan permohonan pelanggan.
 - 3) Senantiasa melakukan pemeriksaan jaringan perpipaan dan mengambil tindakan guna menjaga kuantitas / kualitas air yang didistribusikan.
 - 4) Mengambil langkah-langkah dalam hal pengendalian kehilangan air.
- d. Kepala Seksi Administrasi & Keuangan

Kepala Seksi Administrasi & Keuangan bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.

Tugas-tugas Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan adalah :

- 1) Melakukan koordinasi antar seksi yang ada di cabangnya.
- 2) Melakukan kegiatan administrasi & keuangan.
- 3) mengatur penyimpanan uang dalam batas tertentu sesuai ketentuan.
- 4) Mengupayakan penagihan tunggakan rekening guna meminimumkan saldo tunggakan rekening.

- 5) Mengelola buku kas/bank dan buku kas dana kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
- 6) Melaksanakan pencatatan administrasi atas penggunaan dana kerja sesuai dengan peruntukan yang ditetapkan.
- 7) Meneliti kebenaran atas pembayaran dari pelanggan yang menggunakan cheque, giro atau surat berharga lainnya.
- 8) Membuat laporan harian dan bulanan atas penerimaan pembayaran.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Cabang sesuai dengan seksinya.

Wewenang dari Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan adalah :

- 1) Mengambil data dari setiap unit kerja di cabangnya.
- 2) Memberi peringatan dan melakukan pemutusan sambungan air bersih/air limbah yang mempunyai tunggakan rekening sesuai dengan ketentuan.
- 3) Melakukan pembayaran atas penagihan yang dilakukan oleh pihak ketiga.

Tanggung jawab dari Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan adalah :

- 1) Mengamankan dan menjaga tunggakan rekening yang tersimpan dan belum tertagih dan menghitung kesesuaiannya.
- 2) Meminimalkan saldo tunggakan rekening.
- 3) Memeriksa kelengkapan administrasi atas penagihan yang dilakukan oleh pihak ketiga sesuai dengan ketentuan.

4) Meneliti dan memeriksa alat pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan.

e. Kepala Seksi Info & Pelaporan

Kepala Seksi Info & Pelaporan bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.

Adapun tugas – tugas Kepala Seksi Info dan Pelaporan adalah :

- 1) melakukan koordinasi antar seksi yang ada dicabangnya.
- 2) Mencatat, meneruskan dan memonitor laporan masyarakat yang berkaitan dengan pelanggan di cabangnya dengan menggunakan sistem informasi yang ditetapkan.
- 3) Menghimpun, memasukkan dan mengolah data internal di cabangnya untuk diteruskan ke Sistem Informasi Manajemen kantor pusat dalam waktu yang ditentukan.
- 4) Membuat laporan berkala sesuai dengan format standart yang ditetapkan.
- 5) Senantiasa menyampaikan kepada Kepala Cabang tentang laporan masyarakat yang belum ditindak lanjuti.
- 6) melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Cabang sesuai dengan seksinya.

Wewenang Kepala Seksi Info & Pelaporan adalah :

- 1) mengambil data dari setiap unit kerja di cabangnya.
- 2) Menetapkan otoritas pengguna perangkat sistem informasi.

Tanggung jawabnya adalah ;

- 1) Mentransfer data yang dibutuhkan dari cabangnya ke sistem informasi manajemen kantor pusat.
- 2) Memelihara dan mengamankan akurasi data pada sistem informasi.
- 3) Memenuhi jadwal pengiriman data / informasi dari cabangnya ke sistem informasi manajemen kantor pusat.
- 4) Memelihara perangkat sistem informasi yang ada di cabangnya.

f. Kepala Seksi Pengawasan

Kepala Seksi pengawasan bertanggung jawab kepada Kepala Cabang.

Adapun tugas Kepala Seksi Pengawasan adalah ;

- 1) Melakukan koordinasi antar seksi yang ada di cabangnya.
- 2) Mengolah fungsi pengawasan di cabangnya dan senantiasa melakukan koordinasi dengan SPI, khususnya dalam pembinaan tugas-tugas pengawasan.
- 3) Melakukan sosialisasi di cabangnya atas surat edaran, SK, nota dinas, dan ketentuan-ketentuan lainnya yang ditetapkan.
- 4) melakukan pemeriksaan atas pelaksanaan pekerjaan sipil / bangunan, pemasangan pipa, pencatatan meter air pelanggan dan tindak lanjut atas pengaduan/keluhan masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan oleh cabangnya.
- 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Cabang sesuai dengan seksinya.

Wewenang :

- 1) mengambil data dari setiap unit kerja di cabangnya.

- 2) Memberikan rekomendasi kepada Kepala cabang atas pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukan oleh pihak ketiga.

Tanggung jawab :

- 1) Memeriksa kesesuaian kualitas dan volume pekerjaan yang dilakukan oleh pihak ketiga, agar sesuai dengan spesifikasi teknis dan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam SPK/kontrak.
- 2) Memberikan laporan kepada Kepala Cabang atas adanya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas baik yang dilakukan oleh unit kerja di cabangnya maupun oleh pihak ketiga.
- 3) Melakukan pengawasan atas pelaksanaan surat edaran, SK, nota dinas dan ketentuan-ketentuan lainnya yang ditetapkan.

Secara lebih lengkapnya tentang struktur organisasi pada PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan dapat dilihat pada bagian lampiran skripsi ini.

3. Aktivitas Perusahaan

PDAM Tirtanadi Medan merupakan satu kesatuan manajemen dengan PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan, dan menempati lokasi perkantoran yang sama. Sebagai suatu bentuk Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah maka perusahaan ini memiliki aktivitas penyediaan air bersih kepada masyarakat luas, baik itu perkantoran pemerintah, kantor swasta, sarana-sarana pendidikan, rumah-rumah ibadah dan juga masyarakat umumnya.

Dalam pelaksanaan aktivitas tersebut maka PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan diperbantukan dengan kantor-kantor cabang terutama untuk kota Medan dilayani oleh Cabang Utama Medan meliputi :

- Sebelah Barat dengan daerah kerja Ismailiyah, Sutrisno hingga ke Halat,
- Sebelah Selatan dengan daerah kerjanya Amplas, dan M. Nawi Harahap.
- Sebelah Timur dengan daerah kerjanya Iskandar Muda sampai dengan Polonia.
- Sebelah Utara dengan daerah kerjanya jalan Guru Patimpus, Perintis Kemerdekaan sampai ke Jembatan di Jalan H.M. Yamin.

B. Jenis-Jenis Pelayanan Yang Dilakukan

Adapun jenis-jenis pelayanan yang diberikan oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan adalah :

1. Sambungan Baru

Dalam kehidupan sehari-hari kita sangat memerlukan air bersih seperti untuk kebutuhan rumah tangga, yaitu memasak, minum, mandi, mencuci dsb. Air bersih adalah merupakan salah satu kebutuhan yang sangat vital bagi kita semua. Besarnya ketergantungan masyarakat akan air bersih telah membuat PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan menjadi semakin terpenggil untuk dapat melaksanakan misi dan tujuannya. Sebagaimana mestinya, yaitu untuk senantiasa mampu melayani kebutuhan masyarakat akan air bersih secara lebih baik. Tersedianya sumber air baku yang cukup memadai dikota Medan dan

sekitarnya telah memberikan suatu jaminan agar masyarakat Medan seluruhnya dapat terlayani oleh PDAM Tirtanadi Medan khususnya cabang Utama Medan. Saat ini PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan telah memiliki pelanggan sebanyak 53.175 sambungan. Dan diharapkan pada akhir tahun 2001 dapat mencapai 54.000 sambungan.

Untuk menjadi pelanggan PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan maka harus memenuhi syarat yang utama yaitu :

- a. Mendaftarkan rumah/lokasi yang akan dipasang.
- b. Memiliki photo copy KTP ataupun SIM (1 lembar)
- c. Biaya pendaftaran Rp. 2.500,-
- d. Membuat sket/denah lokasi yang akan didaftarkan.

Setelah semua ini terpenuhi petugas dari PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan akan mensurvei kelokasi yang telah terdaftar, selanjutnya petugas mengukur dan membuat gambar lokasi calon pelanggan serta membuat hitungan agar calon pelanggan dapat membayar atas biaya yang timbul pada sambungan tersebut. Setelah calon pelanggan membayar atas biaya-biaya tersebut selanjutnya pihak PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan dapat memasang sambungan tersebut.

Dalam hal sambungan baru PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan membagi atas tiga kelas jalan yaitu :

- Kelas I yang memiliki lebar jalan lebih dari 12 Meter.
- Kelas II memiliki lebar jalan 6 sampai 12 Meter.
- Kelas III memiliki lebar jalan kurang dari 6 Meter (Gang).

Sesuai Surat Keputusan Direksi PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan No. 83/KPTS/98 biaya pasang baru dapat diangsur selama satu tahun dan biaya masing-masing kelas ditetapkan sebagai berikut :

Tabel 1
Biaya Pasang Baru

Kelas	Biaya Pasang Baru	Uang Muka	Biaya ADM	Angsuran Perbulan
I	Rp. 500.000,-	Rp. 125.000,-	Rp. 65.000,-	Rp. 40.000,-
II	Rp. 425.000,-	Rp. 106.250,-	Rp. 55.250,-	Rp. 34.000,-
III	Rp. 375.000,-	Rp. 93.750,-	Rp. 48.750	Rp. 30.000,-

Sumber : PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan, 2001.

Biaya-biaya diatas adalah hanya untuk daerah yang telah memiliki pipa distribusi PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan, sedangkan yang belum memiliki pipa distribusi ditetapkan biaya sebagai berikut :

Tabel 2
Biaya penambahan pipa distribusi maximal 10 Meter

Kelas	Biaya Pasang Baru	Uang Muka	Biaya ADM	Angsuran Perbulan
I	Rp. 900.000,-	Rp. 225.000,-	Rp. 122.500,-	Rp. 72.500,-
II	Rp. 750.000,-	Rp. 187.500,-	Rp. 103.000,-	Rp. 60.500,-
III	Rp. 600.000,-	Rp. 150.000,-	Rp. 83.500,-	Rp. 48.500,-

Sumber : PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan, 2001.

Tabel 3

Biaya penambahan pipa distribusi maksimal 20 Meter

Kelas	Biaya Pasang Baru	Uang Muka	Biaya ADM	Angsuran Perbulan
I	Rp. 1.200.000,-	Rp. 300.000,-	Rp. 161.500,-	Rp. 96.500,-
II	Rp. 1.000.000,-	Rp. 250.000,-	Rp. 135.500,-	Rp. 80.500,-
III	Rp. 750.000,-	Rp. 187.500,-	Rp. 103.000,-	Rp. 60.500,-

Sumber : PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan, 2001.

Tabel 4

Besarnya jaminan langganan yang dibagi menurut golongan tarif

No	Golongan Tarif	Kode	Uang Jaminan Langganan
1	Sosial Umum	S1	Rp. 30.000,-
2	Sosial Khusus	S2	Rp. 30.000,-
3	Rumah Tangga A	NA1	Rp. 30.000,-
4	Rumah Tangga B	NA2	Rp. 30.000,-
5	Rumah Tangga C	NA3	Rp. 40.000,-
6	Rumah Tangga D	NA4	Rp. 40.000,-
7	Kedutaan / Konsulat	NA5	Rp. 240.000,-
8	Ins.Pemerintah / ABRI	NA6	Rp. 240.000,-
9	Niaga Kecil	N1	Rp. 90.000,-
10	Niaga Besar	N2	Rp. 90.000,-
11	Hotel / Bungalow	N2	Rp. 720.000,-
12	Industri Kecil	IN1	Rp. 1.000.000,-
13	Industri Besar	IN2	Rp. 1.000.000,-
14	Niaga Khusus	NK	Rp. 5.400.000,-

Sumber : PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan, 2001.

Proses sambungan baru hingga terpasangnya sambungan tersebut biasanya memakan waktu 4 (empat) hari kerja. Dengan adanya sambungan baru secara angsur PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan mengharapkan kiranya masyarakat kota Medan dapat menjadi pelanggan air bersih.

2. Pengaduan

Untuk meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan menyediakan bagian pengaduan. Bagian ini bekerja atas keluhan dan pengaduan dari masyarakat (pelanggan) atas apa yang terjadi dilapangan. Bagian ini dianggap penting karena PDAM sendiri menganggap pelanggan adalah napas dari kelangsungan perusahaan. Jadi segala keluhan para pelanggan harus segera ditindak lanjuti agar para pelanggan tetap merasa puas menjadi pelanggan PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.

Adapun pengaduan yang biasa disampaikan oleh pelanggan adalah berupa :

- a. Air Mati
- b. Air Kecil
- c. Air Keruh
- d. Pipa Bocor
- e. Pemakaian Melonjak
- f. Dan lain-lain.

Untuk mengatasi hal-hal seperti diatas petugas PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan langsung memasukkan laporan tersebut kedalam Komputer agar laporan/pengaduan tersebut dapat diteruskan sehingga laporan/pengaduan itu segera diatasi. Dalam hal ini Kepala Cabang langsung memonitor atas pengaduan para pelanggannya. Karena dari data komputer dapat dilihat dari tanggal berapa pengaduan itu dan kapan diselesaikannya pengaduan tersebut.

Juga dari Direksi PDAM Tirtanadi Medan sendiri ikut memonitor atas laporan dan pengaduan para pelanggan tersebut. Dan bila laporan/pengaduan itu tidak diselesaikan maka Direksi PDAM Tirtanadi Medan langsung menanyakan masalah tersebut kepada Kepala Cabang yang bersangkutan.

Untuk setiap bulannya pengaduan para pelanggan PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan berkisar 530 pengaduan dengan berbagai macam jenis pengaduan. Pihak Direksi PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan meminta data laporan kepada Kepala Cabang tentang pengaduan para pelanggan dan sampai sejauh mana laporan pelanggan yang belum dikerjakan sehingga Direksi dapat mengambil langkah ataupun tindakan kepada cabang yang bersangkutan.

3. Penyelesaian Rekening

Pendapatan PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan adalah sepenuhnya tergantung kepada besar-kecilnya rekening yang tertagih dari seluruh pelanggannya. Untuk itu PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan bekerja sama dengan pihak Swasta dalam hal ini CV, Multi Jasa yang berkantor di jalan Mesjid No. 28 Medan, sekaligus memberikan pelayanan dan kemudahan pada para pelanggannya yaitu dengan penagihan rekening kerumah-rumah pelanggan tersebut. Begitu juga dengan pelanggan yang pasang barunya secara angsur, penagihan angsuran sudah disatukan dengan rekening pemakaian airnya sehingga dapat memberikan kemudahan kepada pelanggan tersebut agar tidak perlu lagi ke kantor PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan hanya untuk membayar angsurannya.

C. Upaya-Upaya Peningkatan Pelayanan

PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan Cabang Utama sebagai suatu bentuk badan usaha yang dikuasai oleh Pemerintah berusaha untuk menciptakan perusahaan yang moderen, efisiensi dan mandiri, yang berorientasi kepada pelayanan yang terbaik sehingga tercapai kepuasan pelanggan (customer Satisfaction) dan perubahan (change oriented). Maka hal – hal tersebut di atas untuk mewujudkan perusahaan yang moderen maka PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan melakukan pengembangan dalam beberapa sistem, yaitu :

1. Berorientasi kemasa depan / maju
2. Berorientasi bisnis, sehat dan mandiri
3. Produktif
4. Profesional
5. Sumber daya manusia yang memiliki sikap peduli dan tanggap terhadap perubahan.
6. Bercitra baik
7. Aplikasi manajemen informasi system secara konsisten.

Sedangkan orientasi pelanggan oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan diarahkan untuk :

1. Memberikan pelayanan pelanggan yang terbaik, unggul (excellent customer services)
2. Melaksanakan desentralisasi ke unit pelaksana.
3. Mendelegasikan wewenang kepada bawahan.

Orientasi perubahan sebagaimana yang dilakukan oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan tersebut di atas memerlukan :

1. Kemampuan beradaptasi dengan kondisi dan tuntutan stake holder (adatif).
2. Kemampuan berkreasi (kreatif).
3. Mempunyai inovasi baru (inovatif).

Adapun misi PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan adalah :

1. Menyediakan jasa air bersih dalam jumlah yang memadai, aman dan handal yang sekaligus mencari keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan (standard : ratio of return).
2. Melakukan fungsi sosial sebagai perintis pembangunan (agent of development) terutama untuk kota Medan.
3. Menyediakan sumber air bersih bagi kepentingan yang ditunjukkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (standart : Rasio elektrifikasi).

Untuk mencapai misi perusahaan tersebut perlu disusun strategi perusahaan yang sesuai dengan visi perusahaan. Strategi yang disusun oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan diuraikan menjadi 7 (tujuh) sasaran pokok yaitu :

1. Peningkatan pelayanan (customer service)
2. Peningkatan mutu dan kehandalan
3. Pemasaran yang agresif
4. Peningkatan efisiensi

5. Peningkatan sumber daya manusia (SDM)
6. Peningkatan manajemen informasi system dan komputerisasi
7. Peningkatan hubungan masyarakat (company image).

D. Hambatan Yang Dihadapi dan Cara Mengatasi

Ikatan moral untuk meningkatkan pelayanan adalah merupakan suatu usaha yang menusiawi. Oleh karena cara memulainya dengan sistem pengembangan pegawai dan cara menyentuh hati nurani guna mencapai tingkat kesadaran yang tinggi dari setiap pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga pelayanan kepada pelanggan dapat diberikan. Namun ada kalanya dalam pelaksanaannya banyak menemukan hambatan-hambatan baik dari individu maupun berdasarkan bidang pekerjaan yang ada pada PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.

Berdasarkan hasil penelitian penulis pada PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan, ditemukan hambatan-hambatannya yang dihadapi perusahaan antara lain :

1. Masih terdapatnya para pegawai yang tidak belum memiliki sumber daya manusia yang baik sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan belum maksimal.
2. Penggunaan bahasa yang dilakukan oleh pimpinan dalam melakukan komunikasi selalu didasari pada tingkat pendidikannya seperti penggunaan istilah yang sulit dimengerti oleh para bawahannya.
3. Asumsi yang tidak jelas.

Dimana sering pesan yang disampaikan tidak mencakup informasi yang dibutuhkan seperti pimpinan dalam mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan akan tetapi informasi yang dibutuhkan tidak ada.

4. Kurangnya kesadaran pelanggan untuk melakukan kewajibannya apabila tiba waktunya.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, maka pihak pimpinan PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan telah mengambil kebijaksanaan yakni mengadakan pendekatan-pendekatan dan pengawasan serta mencari faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam masalah yang ditemukan untuk kemudian mencari jalan keluar yang terbaik.

Kendala yang dihadapi dalam penagihan rekening air ini biasanya bila rumah pelanggan tersebut tidak ditempati (kosong), ataupun pada saat ditagih kerumah penghuni tidak berada dirumah sehingga bisa berakibat menjadi tunggakan.

Untuk mengatasi tunggakan pihak PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan menagih ulang dengan mencari informasi terlebih dahulu kepada tetangga rumah tersebut dimana alamat pemilik rumah tersebut, sehingga rekening airnya dapat tertagih. Dengan adanya penagihan ulang ini tunggakan rekening air dapat ditekan sekecil mungkin sehingga PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan dapat terus membiayai perusahaannya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu maka pada bab terakhir ini penulis akan menyusun kesimpulan serta saran sebagai berikut :

A. Kesimpulan

1. PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan adalah salah satu Perusahaan daerah yang bergerak dalam bidang air bersih di Kota Medan, yang berkantor di jalan Sisingamangaraja No.1 Medan. PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan merupakan suatu badan usaha milik daerah dan struktur pertanggung jawaban kepada Gubernur Sumatera Utara, dengan menerapkan suatu bentuk perusahaan yang sehat sebagaimana layaknya suatu perusahaan yang mencari keuntungan dengan bersandarkan kepada fungsi sosial yang dimilikinya.
2. Pelaksanaan pengawasan dalam peningkatan pelayanan kepada pelanggan dilakukan dengan cara pelaporan tugas dari petugas yang melakukan pelayanan kepada atasannya. Pengawasan juga dilakukan dengan melakukan kerjasama antara masyarakat dengan PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan.
3. Hambatan-hambatan yang timbul di dalam pelaksanaan pelayanan air bersih ini tidak saja ditimbulkan dari kekurang mampuan dari pegawai yang terdapat

di PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan tetapi juga disebabkan oleh kepentingan-kepentingan masyarakat yang secara tidak sah memakai air, serta kurangnya koordinasi dengan instansi atau lembaga terkait di wilayah kerja PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan .

4. Struktur organisasi dari PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan adalah berbentuk garis. Pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab dilakukan secara vertikal yaitu dari pimpinan tertinggi dan berangsur-angsur ke pejabat yang lebih rendah dan akhirnya pada pegawai tingkat bawah.
5. Bidang kegiatan yang dikelola sesuai misi perusahaan adalah memberikan pelayanan dalam hal penyediaan air bersih kepada masyarakat luas, yang ditujukan bagi tercapainya kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat itu sendiri. Penyediaan air bersih dalam hal ini mulai dari pengelolaan, penyaluran dan juga administrasi air bersih .

B. Saran

1. Hendaknya struktur organisasi garis yang selama ini dipakai oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan mengadakan fungsi staf dalam operasional tugas-tugas air bersih ini, dan dituangkan dalam bagian tersendiri yang memiliki pertanggung jawaban langsung skeepada Kepala Cabang. Karena dengan adanya staf ini pimpinan sebagai lembaga yang tertinggi dalam struktur organisasi ini dibantu oleh staf. Kapasitas staf disini adalah staf ahli sehingga keputusan yang diambil pimpinan akan dapat benar-benar merupakan buah pikiran profesional seorang pimpinan di dalam suatu

perusahaan.

2. Untuk memaksimalkan pengembangan pelayanan yang dilakukan oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan sehingga tercapai kepuasan pelanggan hendaknya perusahaan tersebut dapat melakukan koordinasi dengan instansi dan lembaga terkait dalam wilayah tugasnya serta dapat melakukan pemeriksaan yang dapat menimbulkan kerugian perusahaan secara kontiniu.
3. Sebaiknya perusahaan juga tetap mempertahankan fungsi sosial yang dianutnya sebagai suatu perusahaan milik daerah, dan fungsi sosial tersebut harus juga dilatar belakangi dengan pengelolaan perusahaan yang benar-benar profesional, sehingga tujuan melayani masyarakat dapat berjalan searah dengan tujuan perusahaan dalam mencapai profit sebagai masukan bagi daerah dan juga perkembangan dari PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan itu sendiri.
4. Kepada masyarakat luas juga hendaknya dapat memberikan imbal balik atas pelayanan yang diberikan oleh PDAM Tirtanadi Cabang Utama Medan dengan cara tidak terlambat melaksanakan kewajibannya dalam hal pembayaran rekening air bersih dan tidak berlaku curang dalam hal pemakaian meteran air itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, **Manajemen Suatu Pengantar**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1993.
- Bob Woworuntu, **Dasar-Dasar Keterampilan Melayani Nasabah Bank**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Colin G. Armistead & Graham Clark, **Customer Service and Support**, 1994.
- Frank Bettger, **How A Raised My self From Failure to Success in Selling**, Terjemahan Gramedia, merentas Belnggu Kegagalan dan Meraih Sukses Dalam Penjualan, Gramedia, Jakarta, 1996.
- George S. Ordime, **The Executive Omnibook**, terjemahan A. Guntur, Buku Induk Manajemen, Halirang, Jakarta, 1996.
- James AF. Stoner, **Manajemen**, terjemahan Alfonsus Sirait, Edisi kelima, Erlangga, Jakarta, 1994.
- M. Manullang, **Pengantar Ekonomi Perusahaan**, Cetakan Kelima belas, Liberty, Yogyakarta, 1991.
- Prajudi Atmosudirjo, **Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1991.
- Sarwoto, **Dasar-Dasar organisasi dan Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1990.
- Soekarno, **Dasar-Dasar Manajemen**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1995.
- Soewarno Handyaningrat, **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen**, Haji Masagung, Jakarta, 1996.
- Stephen R. Covey, **The 7 Habits of Effective People**, Terjemahan Budjianto, 7 Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997.
- T. Hani Handoko, **Manajemen**, BPFE, Yogyakarta, 1996.
- Winardi, **Azas-Azas Manajemen**, Cetakan Kelima, Alumni, Bandung, 1993.

Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung, 1994.

S. Nasution, Thomas, M, *Buku Penuntun Pembuatan Thesis, Skripsi, Disertasi dan Makalah*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.

