

# **PELAKSANAAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA DENPASAR**

Oleh  
Dewa Gde Adi Wiratama  
Prof. Dr. Ibrahim R.,SH.,MH  
Kadek Sarna, SH.,M.Kn  
Bagian Hukum Pemerintahan  
Fakultas Hukum Universitas Udayana

## **ABSTRAK**

Sumberdaya air merupakan dasar manusia yang sangat vital untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Untuk dapat meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara nasional sangat tergantung pada kemauan pemerintah dalam memberikan pelayanan air minum.

Pasal 33 ayat 3 UUD 1945 menerangkan bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara untuk menyediakan seluruh kebutuhan dasar terutama air yang menjadi kebutuhan utama dalam kehidupan manusia. Keberadaan Badan Usaha Milik Daerah ( BUMD ) sebagai bisnis yang dimiliki dan dikelola daerah. Jenis penelitian yang digunakan adalah Penelitian hukum empiris, dalam penelitian hukum empiris, hukum dikonsepsikan sebagai suatu gejala empiris yang dapat diamati didalam kehidupan nyata.

Hasil dari penelitian yang dilakukan maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan pengawasan kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar sebagai penyedia jasa layanan air bersih dari tahun ketahun semakin baik dan menjadi sangat penting dalam proses terciptanya pelayanan prima dalam memenuhi kebutuhan konsumen .

**Kata kunci :Pelaksanaan Pengawasan, Kinerja, Pegawai**

## **ABSTRACT**

*Water resource is a basic human need that is vital to improve public health. In order to improve the health of the national community is highly dependent on the willingness of the government in providing water services.*

*Article 33, paragraph 3 of the 1945 Constitution stated that the earth, water and natural resources contained therein shall be controlled by the State to provide all the basic needs, especially water as the main needs in human life. The existence of local*

*government-owned enterprises (BUMD) as a business owned and managed by local governments. This type of research is empirical legal research, where the law is conceived as an empirical phenomenon that can be observed in real life.*

*The results of the research carried out showed that the implementation of supervision on the performance of employees of Regional Water Supply Company of PDAM Denpasar as a provider of water services from year to year is getting better and becomes very important in the process of creation of excellent service to meet the needs of consumers.*

**Keywords :Implementation Of Supervision, Performance, Employees**

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kebutuhan dasar manusia yaitu sumberdaya air yang berfungsi untuk meningkatkan kesehatan masyarakat, untuk mencapai kesehatan masyarakat secara menyeluruh tergantung pada pemerintah dalam upaya memberikan pelayanan terbaik sehingga ketersediaan air minum yang memenuhi kualitas dan kuantitas merupakan isu yang sangat penting untuk segera ditangani.<sup>1</sup>

Posisi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai bisnis yang dikelola dan dimiliki oleh Pemerintah Daerah mempunyai peran dalam pembangunan ekonomi daerah, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) diyakini bisa memberikan multiplier effect bagi ekonomi masyarakat didaerah. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) diharapkan dapat menggerakkan sector-sektor ekonomi produktif,

---

<sup>1</sup> Dr.Ir. Basuki Hadimuljono, *Makalah Menuju Pengelolaan Sumber Daya Air Terpadu Dalam Rangka Implementasi Undang-Undang Sumber daya Air*, Semarang 2005.

menopang Pendapatan Asli Daerah (PAD)<sup>2</sup>. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki keuntungan dalam mengelola suatu bisnis dimana akan bisa memberikan keuntungan bagi pemasukan daerah dalam membangun daerahnya.

Efektivitas adalah keberhasilan tercapai atau tidak target yang telah ditetapkan dan jika target memenuhi sasaran maka efektivitas tersebut semakin tinggi.<sup>3</sup>

Pengawasan merupakan salah satu unsur penting dalam suatu fungsi manajemen dibidang kerja tertentu. Tidak dapat dihindarkan bahwasannya suatu kinerja atau hasil kinerja dari seorang karyawan erat kaitannya dengan adanya pengawasan terhadap karyawan tersebut. Dalam prinsip pengawasan melekat pada hakikatnya pengawasan dilakukan oleh atasan karyawan itu sendiri atau oleh suatu bidang pengawasan yang telah ditunjuk untuk melakukan tugasnya sebagai pengawas yang telah ditunjuk untuk melakukan tugasnya sebagai pegawai dalam perusahaan/organisasi tersebut. Suatu batas penyimpangan yang mungkin terjadi dapat diperkenankan dengan adanya pengawas khususnya terhadap kinerja karyawan.

Suatu penyimpangan didalam bidang kerja yang dilakukan oleh karyawan atau yang disebut dengan tindakan indisipliner merupakan hal yang pasti ada di dalam suatu organisasi, termasuk juga dalam hal ini PDAM Kota Deanpasar. Pegawai yang hakikatnya adalah sebagai manusia yang tidak akan bisa lepas dari suatu kesalahan yang pernah dilakukan. Kesalahan-kesalahan inilah yang nantinya dapat diberikan perhatian lebih berupa pengawasan oleh atasan baik secara langsung maupun

---

<sup>2</sup>Asep Ahmad Saefulloh, *Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada BUMD*, Studi Kasus di Provinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara Barat, dan Kalimantan Selatan 2009. Jurnal "Kajian" No. 1 Vol 15 Maret 2009.

<sup>3</sup>S.P Siagian, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta, h. 24.

tidak langsung untuk meminimalisir terjadinya tindakan indisipliner tentunya suatu tindakan indisipliner dalam suatu organisasi telah diatur sanksi-sanksinya sedemikain rupa agar pegawai diharapkan tidak akan melakukan tindakan tersebut. Akan tetapi dengan adanya peraturan tersebut bukan berarti suatu organisasi dapat bersih dari tindakan indisipliner karyawannya.

## **1.2. Tujuan Penelitian**

Dalam tujuan penelitian ini secara umum memberikan suatu gambaran bahwa kinerja dan pengawasan pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar dan mengetahui apa faktor penghambat dan bagaimana efektifitas pelaksanaan kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar.

## **II. ISI MAKALAH**

### **2.1. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian hukum empiris dengan cara melakukakn penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar. Penulisan skripsi ini dibedakan antara suatu data yang diperoleh baik secara langsung dimasyarakat merupakan data primer.<sup>4</sup> Sedangkan data sekunder diperoleh dari bahan-bahan pustaka dan pendekatan Undang-Undang dengan cara semua regulasi dan Undang-Undang yang berkaitan dengan suatu isu hukum yang sedang dibahas, untuk penelitian kegiatan praktis diperlukan mempelajari kesesuaian dan konsistensi antara regulasi dan Undang-Undang, suatu Undang-Undang dengan Undang-Undang lainnya serta Undang-Undang dan Undang-

---

<sup>4</sup>M. Iqbal Hasan, 2002, *Pokok-Pokok Materi Metode Penelitian dan Aplikasinya, Cet 1*, Ghalia Indonesia, Jakarta, h. 43.

Undang Dasar. Jadi hasil itu merupakan cara untuk membahas atau memecahkan isu yang sedang dihadapi.<sup>5</sup>

## **2.2. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **2.2.1. Pelaksanaan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Kota Denpasar dan efektif atau tidaknya**

Suatu pengawasan merupakan tanggung jawab dan tugas seorang pimpinan untuk menyelenggarakan administrasi atau manajemen yang efisien dan efektif di suatu lingkungan organisasi atau unit kerja masing-masing, baik di bidang swasta maupun pemerintahan.<sup>6</sup> Fungsi peningkatan pengawasan di lingkungan pemerintahan sangat bertolak dari suatu motivasi untuk efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas secara umum pemerintahan dengan cara lebih dini mungkin untuk mencegah kesalahan dan kekurangan dalam melaksanakan dan merencanakan tugas-tugas di suatu unit kerja atau dilingkungan organisasi masing-masing. Pelaksanaan pengawasan dapat mencegah dan mengurangi secara lebih dini terjadinya berbagai kekurangan dan kelemahan aparatur pemerintah dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Didalam organisasi PDAM Denpasar, bentuk pengawasan yang dipakai adalah Pengawasan melekat dalam struktur organisasi PDAM Denpasar yang mana masing-masing pejabat atasan mempunyai tanggungjawab untuk melakukan pengawasan serta pembinaan terhadap bawahannya.

Pengawasan melekat memang merupakan bentuk pengawasan yang secara otomatis akan ada dengan sendirinya di

---

<sup>5</sup>Peter Mahmud Marzuki, 2011, *Tafsiran Pendekatan Perundang-Undangan*, Remadja Karya, Bandung, h. 22.

<sup>6</sup>Muchsan, 2007, *System Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparat Pemerintah dan Peradilan Tata Usaha Negara*, Liberty, Yogyakarta, h.38.

dalam suatu sistem organisasi kepegawaian. Tugas pengawasan ini juga melekat pada seseorang yang menjabat sebagai seorang atasan terhadap bawahannya. Tugas ini bersifat mutlak harus dilakukan oleh setiap pimpinan atau atasan apabila ia ingin agar semua aspek pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya.<sup>7</sup> Meskipun seorang atasan telah dibantu oleh suatu aparat yang tugasnya khusus untuk melakukan pengawasan, akan tetapi pimpinan tersebut masih tetap harus melakukan pengawasan terhadap anak buahnya. Hal tersebut tentu saja untuk lebih menjamin keaslian dari hasil pengawasan yang telah dilakukan oleh aparat khusus pengawasan. Sifat dari pengawasan melekat yang mutlak ini tentu saja berbeda dengan pengawasan fungsional yang bersifat optional atau fakultatif. Akan tetapi memang akan lebih baik jika pengawasan melekat ditunjang lagi dengan adanya pengawasan fungsional sebagai pelengkap.

Pimpinan yaitu seorang atasan dan pejabat karena tugas kewenangan mengawasi dan membawahi pegawai bawahan, bawahan yaitu pegawai yang mempunyai tanggung jawab serta wajib melaporkan hasil kerja mereka kepada atasan tentang tanggung jawab yang diberikan oleh atasan untuk ditugaskan kepadanya. Pengertian itu memiliki makna bahwa tujuan dari pengawasan merupakan jiwa atau aspek kepemimpinan yang ada di pimpinan dalam memberikan tanggung jawab atau tugas kepada orang-orang yang mereka pimpin agar suatu tujuan, arah, sasaran dan tanggung jawab selesai sesuai dengan perencanaan dan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya agar tidak menyimpang.

---

<sup>7</sup>Arief Nico Firmansyah, 2011, *Pelaksanaan Pengawasan Terhadap Karyawan PDAM Kabupaten Sleman*, h. 69.

Hal ini terjadi karena sifat dari pengawasan melekat itu sendiri yang secara otomatis ada dan melekat pada jabatan sebagai atasan terhadap para bawahannya.

Pelaksanaan pengawasan di PDAM Kota Denpasar dilaksanakan dengan cara-cara seperti pengawasan langsung oleh atasan baik secara pengamatan langsung maupun melalui penilaian kinerja pegawai secara tertulis, apel pagi yang memiliki daftar absensi maupun kegiatan khusus. Bentuk-bentuk pengawasan tersebut masih saja terdapat celah-celah yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku tindakan indisipliner.

Hasil penilaian Pegawai dari Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) yang telah menunjukkan kenaikan angka selama tiga tahun terakhir maka jika dikomparasikan dengan hasil kuisisioner terhadap kepuasan pelanggan yang telah diketahui sejumlah 30 dari 50 responden menyatakan kepuasannya, maka pengawasan kinerja pegawai PDAM Kota Denpasar dalam rangka mencapai tujuan pengawasan itu sendiri yaitu memberiklan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat bisa dikatakan tercapai walau masih yang perlu di perbaiki dan memberikan solusi dari sejumlah 20 pelanggan yang menyatakan ketidakpuasannya agar nantinya PDAM Kota Denpasar bisa semakin baik dalam memberikan pelayanannya terhadap masyarakat.

### **2.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pengawasan Kinerja Pegawai PDAM Kota Denpasar**

Kendala merupakan halangan atau rintangan, begitu juga didalam hal pelaksanaan pengawasan yang pastinya terdapat suatu kendala tertentu dalam mencapai tujuan dari pengawasan itu sendiri. Berdasarkan hasil penelitian, menyatakan bahwa

kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan yaitu karena kurang tegasnya atasan dalam melakukan pengawasan dan mengambil tindakan terhadap bawahannya yang melakukan tindakan indisipliner. Tidak setiap kepala bagian berani dan tegas dalam melaksanakan aturan atau hasil rapat itu terhadap karyawan-karyawan yang merasa dibawahi. Hal ini bisa terjadi karena faktor atasan merasa tidak enak terhadap bawahannya sehingga menutup-nutupi kesalahan yang dibuat oleh karyawannya, bisa juga terjadi karena atasan merasa takut kepada bawahannya sendiri. Masalah ketegasan ini juga dibenarkan oleh beberapa responden ketika diadakan wawancara oleh penulis, mereka menuturkan bahwa terkadang ketika karyawan melakukan kesalahan atau tindakan indisipliner misalnya keterlambatan atau pergi meninggalkan kantor tanpa izin waktu jam kerja terkadang dibiarkan saja tanpa ada tindak lanjut seperti pemanggilan untuk mengetahui keterangan dari karyawan tersebut dan pemberian peringatan/sanksi.

Kedua, terdapat juga karyawan yang tidak mengindahkan peraturan yang telah ada, walaupun adanya karyawan yang melakukan pelanggaran ini tidak lepas dari peran seorang atasan akan tetapi setelah karyawan yang bersangkutan diberikan peringatan, karyawan tersebut tidak langsung mengindahkan peringatan yang diberikan olehnya.

Ketiga, setiap kepala bagian atau atasan tidaklah selalu dapat mengawasi bawahannya secara terus menerus dikarenakan terkadang ada kegiatan dinas yang dilakukan diluar kantor tempat ia melakukan pengawasan. Hal ini menyebabkan pegawai yang ditinggal oleh atasannya dapat berbuat apa yang tidak diketahui secara langsung oleh atasannya.

Suatu pengawasan akan jauh lebih mudah dan efektif apabila pengawasan tersebut hanya dilaksanakan dalam suatu organisasi secara utuh yang terdapat dalam satu wilayah saja. Hal ini dikarenakan seorang atasan dapat secara langsung mengawasi dan menilai kinerja bawahannya. Beda halnya dengan suatu organisasi yang mempunyai beberapa cabang, walaupun disetiap cabang terdapat pengawas yang tugasnya memberikan laporan kepada atasan di organisasi induk, akan tetapi hal tersebut tetap dirasa kurang efektif karena tidak setiap pengawas disetiap cabang memiliki kompetensi ataupun kualitas yang sesuai dengan maksud dari atasan diorganisasi induk.

Upaya merupakan usaha untuk mencapai suatu tujuan yang hendak dicapai, begitu juga ketika terdapat suatu kendala dalam mencapai tujuan, maka terdapat pula upaya untuk mengatasi kendala-kendala yang menghambat dalam pencapaian tujuan, yang tentu saja dalam bahasan ini adalah tujuan dari pengawasan agar menjadi efektif.

Pada bahasan sebelumnya telah diketahui kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan terhadap karyawan PDAM Kota Denpasar yaitu berkaitan dengan kurangnya ketegasan dari seorang pimpinan dalam melakukan pengawasan dan mengambil tindakan terhadap karyawannya yang telah melakukan tindakan indisipliner banyak dan adanya karyawan yang bandel tidak mengindahkan peraturan. Pada bahasan ini dijabarkan upaya yang bisa dilakukakn untuk mengatasi kendala yang telah dibahas sebelumnya. Dari hasil penelitian yang dilakukan di PDAM Kota Denpasar, seorang narasumber yang telah ditunjuk sebagai perwakilan PDAM Kota Denpasar menjelaskan bahwa dalam hal mengatasi kendala kurangnya ketegasan dari atasan, hal itu merupakan masalah yang timbul

dari pribadi seorang atasan. Seorang pemimpin memang seharusnya memiliki jiwa kepemimpinan sehingga tau apa yang harus dilakukannya termasuk terhadap bawahannya. Sedangkan upaya terbaik dan upaya yang bisa dalam mengatasi permasalahan tersebut yaitu :

1. Peningkatan pemahaman serta arti pentingnya pengawasan dan juga penanaman jiwa kepemimpinan sangat penting untuk ada dalam diri dan diterapkan oleh seorang atasan.

2. Memberikan reward/.penghargaan.

Reward merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja dari para karyawan. Dengan adanya reward dimaksudkan agar para karyawan PDAM Kota Denpasar dapat berlomba-lomba untuk berprestasi dalam bekerja. Dalam hal ini reward yang diberikan adalah berupa insentif atau bonus, hal ini dimaksudkan agar karyawan akan terus memberikan kinerja yang terbaik. Pemberian reward didasarkan pada tingkat jabatan dari pegawai dan hal ini baru dimulai sekali pada awal tahun 2013.

3. Pemberian Sanksi

Sanksi merupakan alat yang biasa digunakan untuk mencapai suatu ketertiban dan kedisiplinan. Seorang pemimpin yang telah terbukti melakukan tindakan indisipliner juga tidak dapat lepas dari sanksi. Dengan adanya sanksi diharapkan akan memberikan efek jera bagi pelangganya sehingga dapat memberikan kinerja yang lebih baik yang dalam hal ini pimpinan adalah untuk melakukan pengawasan yang lebih baik dan tegas terhadap para karyawan bawahannya agar terjadi sistem pengawasan melekat secara terpadu. Untuk bentuk sanksi dan tingkatan sanksi adalah seperti pemanggilan pertama, pemanggilan

kedua dan terakhir pemanggilan terakhir berupa pemecatan. Dan untuk contoh pemberian sanksi yang sudah pernah dijatuhkan berupa teguran, peringatan dan pemecatan secara tidak hormat.

### **III. PENUTUP**

#### **3.1. Kesimpulan**

Hasil penelitian yang dilakukan di PDAM Kota Denpasar, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengawasan melekat/atasan langsung merupakan bentuk pengawasan yang diterapkan di PDAM Kota Denpasar dan berdasarkan Daftar Penilaian Prestasi Pegawai yang dikaitkan dengan tingkat kepuasan konsumen/ pelanggan bisa dikatakan bahwa pengawasan yang dilaksanakan sudah efektif dan mencapai tujuannya yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Faktor penghambat dalam pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja pegawai di PDAM Kota Denpasar adalah dikarenakan kurangnya ketegasan dari pimpinan terhadap bawahan yang diawasi, adanya karyawan yang bandel atau tidak mengindahkan peraturan, dan pengawasan tidak dapat dilakukan setiap saat oleh atasan. Sedangkan faktor pendukung dalam mengatasi kendala pengawasan yaitu dengan melalui pemberian reward, dan pemberian sanksi untuk efek jera berdasarkan Keputusan Direksi PDAM Kota Denpasar Nomor : 118/PDAM/KPTS/2009 pada bagian kesepuluh pasal 35 tentang pelanggaran dan kedisiplinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dr.Ir. Basuki Hadimuljono, *Makalah Menuju Pengelolaan Sumber Daya Air Terpadu Dalam Rangka Implementasi Undang-Undang Sumber Daya Air*, Semarang 2005.
- Asep Ahmad Saefulloh, *Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada BUMD*, Studi Kasus di Propinsi Sumatera Barat, Nusa Tenggara Barat, dan Kalimantan Selatan 2009. Jurnal "Kajian" No. 1 Vol. 15 Maret 2009.
- S.P Siagian, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta, hlm. 24.
- M. Iqbal Hasan, 2002, *Pokok-Pokok Materi Metode Penelitian dan Aplikasinya, Cet 1*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hlm. 43.
- Peter Mahmud Marzuki, 2011, *Tafsiran Pendekatan Perundang-Undangan*,.Remadja Karya, Bandung, hlm. 22.
- Muchsan, 2007, *system pengawasan terhadap perbuatan aparat pemerintah dan peradilan tata usaha negara*, liberty, Yogyakarta, hlm. 38.
- Arief Nico Firmansyah, 2011, *Pelaksanaan Pengawasan Terhadap Karyawan PDAM Kabupaten Sleman*, h. 69.