



## **SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA DAN KOMPENSASI PADA PDAM INTAN BANJAR**

**Widarto**

**STIA Bina Banua Banjarmasin**

widarto@stiabinabanuabjm.ac.id

***Abstrak:*** Tujuan penelitian untuk mengetahui secara jelas tentang Sistem Penilaian Prestasi Kerja pada PDAM Intan Banjar dan untuk mengetahui tentang penerapan Kompensasi, baik kompensasi Finansil maupun Non Finansil serta untuk mengetahui sejauhmana kendala yang dihadapi oleh PADM Intan Banjar dalam penerapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi serta mencari solusi alternative guna mengatasi kendala tersebut.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Deskriptif, yaitu bertujuan untuk menjelaskan secara sistematis dan cermat serta factual terhadap permasalahan actual pada masa kini. Teknik pengumpulan datanya adalah wawancara langsung, observasi dan dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa kualitatif, karena peneliti hanya menjelaskan permasalahan dan pembahasannya secara jelas dan sistematis tanpa menggunakan data statistic atau rumus tertentu

Hasil analisa menunjukkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja pada PDAM Intan Banjar sudah menggunakan key performance indikator, sehingga masing-masing bagian prestasinya diukur berdasarkan indikator yang telah dibuat. Proses penyusunan key performance indicator diusulkan oleh masing-masing bagian kemudian dibahas ditingkat pimpinan yaitu Kepala bagian masing-masing, tim verifikator dan Cooperate. Kompensasi yang diberikan oleh PDAM intan Banjar meliputi kompensasi finansil langsung yang terdiri dari Gaji, Tunjangan Jabatan, Tunjangan Keluarga, Tunjangan Kinerja/Insentif, Transport, Tunjangan Rekening Air dan Tunjangan Perumahan, sedangkan tunjangan finansil tidak langsung meliputi Tunjangan Kesehatan, Keamanan, Rekreasi, Umrah dan Pemberian Cincin Emas bagi pegawai yang memasuki masa kerja 20 Tahun, sedangkan kompensasi non finansil terdiri dari kenaikan golongan, penghargaan, dihargai keahlian dan dihormati atau disegani. Kendala yang dihadapi terkait dengan key performance indikator adalah motivasi, proses indikatornya belum melibatkan banyak pihak, dan kondisi pekerjaan dilapangan kurang pengawasan, sedangkan terkait dengan kompensasi adalah dana terbatas, peraturan belum baku dan saham mayoritas milik Pemerintah Kabupaten. Alternatif mengatasi kendala yang selama ini dihadapi adalah dengan meningkatkan motivasi, atau meningkatkan kemampuan karyawan formal atau non formal, sedangkan untuk indicator penyusunannya harus melibatkan semua pihak dan untuk pekerjaan yang sangat teknis diupayakan pengawasan yang ketat agar pekerjaan sesuai dengan rencana. Untuk mengatasi kendala kompensasi. Untuk mengatasi dana yang terbatas dalam memberikan insentif diupayakan dari cadangan laba, Anggaran Tahun Berjalan dan Diupayakan dari pihak ke tiga, kemudian dibuat peraturan baku tentang besaran insentif dan dibuat prosedur atau aturan yang terkait dengan kepegawaian yang diusahakan oleh DPRD

## **PENDAHULUAN**

### **LATAR BELAKANG**

Dalam setiap organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta dituntut untuk selalu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat (konsumen), terlebih organisasi tersebut adalah organisasi yang bersifat pelayanan dan bersifat mencari keuntungan (Profit). Banyak kalangan yang belum memahami antara hubungan Pelayanan dan keuntungan artinya dengan memberikan pelayanan yang baik Pelanggan akan puas, dengan adanya kepuasan tersebut pelanggan akan bersedia membayar sesuai dengan pelayanan yang diberikan dan pelanggan akan setia dan loyal terhadap organisasi. Untuk mencapai kepuasan pelayanan pelanggan diperlukan karyawan yang berprestasi dan karyawan yang berprestasi tersebut seyogyanya mendapatkan kompensasi yang tepat dan layak sesuai dengan kemampuan organisasi. Di Indonesia khususnya pada Perusahaan-Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) umumnya banyak yang belum mengelola Karyawan terutama Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan kompensasinya secara Profesional apalagi jika dibandingkan dengan Perusahaan milik Negara (BUMN) kelihatan sekali masih jauh tertinggal. Hal tersebut dapat dilihat dari :

1. Jenjang Karir dan Kompensasi
2. Akses Informasi Sangat terbatas
3. Kurangnya Teknologi
4. Sistem Rekrutmen

## 5. Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Melihat pada kenyataan tersebut tentu kedepan setiap Perusahaan Daerah seperti PDAM Intan Banjar dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan sejenis atau paling tidak dituntut untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada agar tidak kecewa dengan pelayanan dan harga yang diberikan oleh PDAM Intan Banjar itu sendiri.

Sistem Penilaian Prestasi Kerja yang merupakan salah satu bagian dari Pengembangan Sumber Daya Manusia mutlak harus dilakukan oleh PDAM Intan Banjar untuk menjawab tantangan kedepan dalam rangka pelayanan kepada pelanggan yang akhirnya akan memperoleh keuntungan, karena dengan sistem penilaian prestasi kerja karyawan, karyawan akan didorong untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang diperlukan, selain itu untuk menjamin agar pekerjaan yang telah dikerjakan dapat diukur atau dievaluasi tingkat keberhasilannya. Secara sederhana dengan sistem penilaian prestasi kerja yang baik akan diketahui karyawan mana yang prestasinya rendah, prestasinya standar dan mana karyawan yang memiliki prestasi yang tinggi yang sudah barang tentu alat ukur yang digunakanpun untuk masing-masing organisasi sangat berbeda. Dan sistem penilaian prestasi kerja yang baik adalah yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan yang dinilai, oleh karena itu yang harus diperhatikan adalah bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja, Kapan dilakukan, siapa yang melakukan, metode apa yang digunakan dan masalah apa yang terdapat dalam penilaian prestasi.

Masalah Sistem Penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting ketika perusahaan mengejar keuntungan / profit, karena masing-masing karyawan sangat dituntut kinerjanya dan sudah menjadi rahasia umum bahwa karyawan yang memiliki prestasi lebih baik akan mendapatkan kompensasi yang berbeda jika dibandingkan dengan yang kurang berprestasi, hal tersebut akan mendorong masing-masing karyawan untuk bersaing secara sportif untuk meningkatkan kinerjanya. Dibanyak setiap organisasi memang sudah ada sistem penilaian prestasi kerja karyawan, namun pada praktiknya banyak pimpinan yang memberikan penilaian yang kurang sesuai dengan standar yang ditetapkan, artinya pimpinan cenderung memberikan penilaian yang cukup tinggi kepada bawahan, dan bawahan cenderung tidak suka terhadap nilai yang rendah karena nilai yang rendah akan berpengaruh penting dalam karir seseorang, Selain itu dengan sistem penilaian prestasi kerja organisasi atau perusahaan yang baik dapat menilai karyawannya secara adil sehingga menjadi dasar untuk pembinaan atau pengembangan karyawan selanjutnya. Karyawan dengan prestasi yang rendah akan dicarikan solusi untuk memperbaiki prestasi kerjanya dengan jalan meningkatkan disiplin, pelatihan, bimbingan atau mutasi agar karyawan tersebut dapat meningkatkan prestasinya. Sedangkan karyawan yang berprestasi harus mendapatkan penghargaan dalam bentuk kompensasi materil dan non materil agar prestasi kerjanya terus meningkat dan tidak lari keperusahaan yang lain.

Selain itu masalah kompensasi juga harus mendapatkan prioritas setelah karyawan dinilai prestasinya. Di perusahaan daerah juga masih banyak ditemukan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan belum memenuhi standar, walaupun

sudah memenuhi standar, masih banyak ditemui antara yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi mendapatkan penghasilan yang sama dan bahkan yang lebih parah yang tidak memiliki prestasi sering mendapatkan kompensasi non materil seperti promosi yang lebih cepat karena memiliki hubungan atau kekerabatan dengan penentu kebijakan. Dalam organisasi yang mengejar profit hal tersebut sangat tidak menguntungkan, apalagi tidak dibarengi dengan kualitas Karyawan itu sendiri. Jika dibiarkan dampak buruknya adalah terjadi konflik internal antara pegawai yang pada gilirannya akan menurunkan motivasi masing-masing karyawan dan akhirnya kinerja perusahaan akan menurun dan kurang mampu bersaing untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Masalah kompensasi dalam PDAM Intan Banjar tidak dapat dipandang sepele, kompensasi disini tidak hanya menyangkut kuantitas maupun kualitas akan tetapi kompensasi yang diberikan harus dapat menjamin kesejahteraan dan keadilan bagi setiap karyawan. Kuantitasnya besar, akan tetapi tidak menjamin keadilan akan menurunkan motivasi dan konflik diantara pegawai, apalagi tuntutan karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuan perusahaan juga akan berdampak konflik. Oleh karena itu masalah kompensasi dalam perusahaan adalah sangat kompleks dan perlu mendapat perhatian dan kajian yang serius dari perusahaan agar antara kepentingan individu dan kepentingan perusahaan dapat berjalan secara selaras.

Melihat pada kenyataan tersebut, maka peneliti merasa tertarik untuk meneliti masalah Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi khususnya pada PDAM Intan Banjar, karena perkembangan PDAM intan Banjar dewasa ini sangat pesat. Hal tersebut ditandai dengan meningkatnya pembangunan perumahan yang

dilakukan oleh para pengembang di wilayah kabupaten Banjar serta populasi penduduk di wilayah Kabupaten Banjar yang terus berkembang.

Masalah Penilaian Prestasi Kerja dan kompensasi didalam suatu organisasi khususnya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) memang sangat penting, karena permasalahan yang dihadapi dalam rangka perbaikan dan peningkatan pelayanan salah satunya sangat tergantung pada kemampuan atau prestasi Karyawan dan Kompensasi. Apalagi pada Perusahaan Daerah seperti PDAM Intan Banjar ada dua sisi fungsi yang harus dilakukan seiring dan tidak terpisahkan yaitu Memberikan Pelayanan yang baik kepada Masyarakat (Pelanggan) dan disisi lain berfungsi sebagai organisasi yang mengejar profit atau laba. Oleh karena itu tuntutan organisasi kepada masing-masing karyawan adalah Prestasi Kerja dan Tuntutan Karyawan terhadap organisasi adalah pemberian kompensasi Finansial maupun Non Finansial yang tepat dan layak bagi Karyawannya.

Kompensasi tepat dan layak tentunya sangat berbeda pemahamannya ketika dihubungkan dengan prestasi kerja dengan demikian yang diperlukan adalah Sistem Penilaian Prestasi kerjanya jelas dan sistem kompensasinya dapat menjamin keadilan bagi Seluruh Karyawannya. Jika sistem Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi kurang diperhatikan, maka sudah barang tentu Perkembangan PDAM Intan Banjar akan terhambat, apalagi di era sekarang setiap pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas dapat diukur secara jelas, tinggal apakah PDAM intan Banjar menggunakan Sistem Penilaian Prestasi kerja yang tepat atau tidak serta bagaimana kompensasinya apakah sudah sesuai dengan

standar atau apa saja kompensasi finansil maupun non finansil yang selama ini diberikan kepada karyawannya. Faktor kendala yang dihadapi dalam Sistem Penilaian Prestasi dan Penerapan Kompensasi serta bagaimana alternative solusinya

#### METOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Deskriptif, yaitu bertujuan untuk melukiskan secara sistematis dan cermat serta factual terhadap permasalahan actual pada masa kini. Menurut Winarno Surachmad didalam Muhammad Yahya (2003 : 26) menjelaskan bahwa metode deskriptif dalam pelaksanaan penelitian ditujukan untuk :

1. Mengumpulkan informasi actual secara terperinci untuk melukiskan gejala yang ada
2. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi serta praktik yang berlaku sekarang ini untuk menggambarkan secara gamblang dan sistematis
3. Membuat perbandingan secara sistematis antara dua keadaan

4. Menentukan apa yang dilakukan oleh orang atau lembaga tertentu dalam menghadapi suatu masalah kemudian menerapkan keputusan untuk menghadapi masalah yang sama ditempat lain

Peneliti berusaha menggambarkan secara jelas dan sistematis tentang permasalahan yang menjadi pembahasan dalam penelitian yaitu tentang masalah mulai dari sistem penilaian prestasi kerja yang menyangkut pentingnya penilaian prestasi, kapan dilakukan, siapa yang melakukan, metode apa yang digunakan dan masalah-masalah apa yang terdapat dalam penilaian prestasi serta menggambarkan secara jelas tentang penerapan kompensasi kepada karyawan yang dalam hal ini adalah PDAM Intan Banjar yaitu imbalan berupa finansil maupun kompensasi yang bersifat non finansil. Teknik Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara langsung, Dokumentasi dan observasi, sedangkan teknik analisa data yang digunakan adalah analisa kualitatif, karena peneliti hanya menjelaskan permasalahan dan pembahasannya secara jelas dan sistematis tanpa menggunakan data statistic atau rumus tertentu

#### HASIL PENELITIAN

Sejak dikeluarkannya SK direksi nomor : 29 Tahun 2007 PDAM Intan Banjar sudah tidak menggunakan sepenuhnya Daftar Penilaian Prestasi pegawai yang meliputi Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan kepemimpinan, akan tetapi sudah mengembangkan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indikator), sehingga masing-masing bagian dalam struktur organisasi sudah ditentukan secara jelas apa yang harus dikerjakan, indikator dan satuannya sangat jelas. Pelaksanaan pengukuran prestasi

atau kinerja berbasis indicator kinerja utama atau key performance indicator diwajibkan sebagai dasar untuk memberikan reward dilingkungan PDAM Intan Banjar. Untuk mengetahui secara jelas sistem penilaian prestasi kerja karyawan pada PDAM Intan Banjar berikut disajikan berbagai indikator dan satuan pada masing-masing bagian adalah :

A. Direktur Utama, Direktur Umum & Direktur Teknis ( Corporate)

Untuk mengetahui sejauh mana prestasi pada posisi direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Teknik (Corporate), masing-masing indikator yang telah ditetapkan selama kurun waktu satu tahun, maka pelaksanaannya dievaluasi setiap bulan untuk mengetahui apakah indikator tersebut sudah dilaksanakan atau belum, kalau sudah berapa besar prosentasi pelaksanaannya. Untuk mengukur prestasi pada bagian Corporate memang kelihatannya masih umum, akan tetapi secara tegas sudah dapat ditentukan Indikator dan satuannya, sehingga penilaiannya dapat dilakukan secara profesional dan lebih akurat jika dibandingkan dengan penilaian yang tidak menggunakan indicator.

Perhitungan secara detail tentu menggunakan rumus tertentu dan dihitung berdasarkan laporan keuangan yang ada, namun dalam penelitian ini tidak melakukan perhitungan, akan tetapi lebih melihat pada proses penilaian prestasi kerja pada PDAM Intan Banjar sudah lebih maju yaitu sudah menggunakan key performance indicator (KPI), sehingga hasil penilaian terhadap prestasi kerja lebih obyektif, karena ada standar ukuran yang jelas dalam menentukan setiap keberhasilan suatu pekerjaan baik individu maupun kelompok. Untuk Direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Teknis (Corporate) Indikator prestasinya

ada 24 indikator dengan satuan penilaian adalah prosentase. Berikut indicator yang harus dilaksanakan :

1. Rasio laba terhadap aktiva produktif
2. Rasio laba terhadap penjualan
3. Rasio Aktiva lancar terhadap utang lancer
4. Rasio Utang jangka panjang terhadap ekuitas
5. Rasio utang jangka panjang terhadap utang
6. Rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi
7. Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan
8. Terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo
9. Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air
10. Jangka waktu penagihan piutang
11. Efektifitas penagihan
12. Cakupan Pelayanan
13. Kualitas air distribusi
14. Kontinuitas air
15. Produktifitas pemanfaatan instalasi produksi
16. Tingkat kehilangan air
17. Peneraan meter air
18. Kecepatan penyambungan baru
19. Kemamp. penanganan pengaduan rata-rata per bln
20. Tersedianya service point diluar kantor
21. Rencana jangka panjang

22. Rencana organisasi dan uraian tugas
23. Prosedur operasi standar
24. Gambar nyata laksana
25. Pedoman penilaian kinerja karyawan
26. Rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP)
27. Tertib laporan internal
28. Tertib laporan eksternal
29. Opini auditor independent
30. Tindak Lanjut hasil pemeriksaan

Setiap indicator diberi bobot penilaian, kemudian dibuat target, setelah target dibuat, maka baru diketahui realisasi atau capaiannya, apabila hasilnya atau prosentasenya tinggi maka nilainya sangat baik (diatas 90-100), baik (diatas 80-90), cukup baik (diatas 70-80), kurang baik (diatas 60-70), dan tidak baik (0-60). Berikut salah satu contoh perhitungan tingkat keberhasilan untuk indicator rasio laba terhadap penjualan dengan satuan ukuran prosentase. Capaiannya diukur dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan misalnya targetnya 80 % sedangkan realisasinya 80 % atau lebih, maka prestasi cooperate adalah sangat baik, akan tetapi kalau hasilnya lebih rendah akan mendapat nilai sesuai dengan peringkat yang telah disebutkan diatas.

#### B. Bagian Hubungan Langganan

Indikator prestasi atau kinerja Bagian Hubungan Langganan

1. Penjualan air
2. Konsumsi air

3. Kuantitas penyambungan baru
4. Kecepatan Penyambungan baru
5. Ketepatan waktu penerbitan rekening
6. Rekonsiliasi saldo piutang
7. Ketepatan waktu penerbitan SPK penutupan
8. Ketepatan waktu sambungan kembali
9. Kemampuan penanganan pengaduan SR bar
10. Publikasi informasi / sosialisasi kepada masyarakat
11. Tertib laporan Internal
12. Penyampaian KPI ke Tim Verifikasi
13. Terpedomaninya seluruh SOP
14. Ketepatan waktu penyampaian usulan revisi anggaran

Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015

#### C. Kepala Satuan Pengawas Internal

Indikator prestasi atau kinerja Kepala Satuan Pengawas Internal adalah :

1. Pelaksanaan Pemeriksaan
2. Ketepatan waktu pelaksanaan pemeriksaan
3. Ketepatan waktu penyelesaian pemeriksaan
4. Ketepatan waktu pemeriksaan laporan pemeriksaan
5. Tertib laporan internal
6. Penyampaian KPI ke SPI dan bag. verifikasi
7. Terpedomaninya seluruh SOP PDAM Intan Banjar
8. Terpedomaninya seluruh SOP Bagian SPI
9. Ketepatan waktu penyampaian revisi anggaran 2014

10. Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015

D.. Bagian Keuangan

Indikator prestasi atau kinerja Bagian Keuangan

1. Ketepatan penyusunan laporan keuangan
2. Rekonsiliasi bank
3. Daftar saldo persediaan
4. Rekonsiliasi Saldo persediaan
5. Daftar saldo piutang
6. Rekonsiliasi saldo piutang
7. Daftar saldo asset tetap
8. Rekonsiliasi saldo asset tetap
9. Efektifitas penagihan
10. Jangka waktu penagihan
11. Kemampuan terhadap kewajiban jk. pendek
12. Struktur permodalan perusahaan
13. Rasio total asset terhadap total kewajiban
14. Kemampuan perusahaan thd kewajiban jk. Panjang
15. Tertib laporan pajak
16. Tertib laporan internal
17. Penyampaian KPI ke Tim verifikasi
18. Terpedomaninya seluruh SOP
19. Ketepatan penyampaian revisi anggaran 2014
20. Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015

## E. Bagian Sumber Daya Manusia

Indikator prestasi atau kinerja Bagian Sumber Daya manusia

1. Efisiensi pegawai
2. Pengembangan SDM
3. Kualitas pengembangan SDM
4. Publikasi informasi kepada masyarakat
5. Kegiatan humas dan hukum
6. Administrasi surat masuk dan surat keluar
7. Keamanan
8. Kebersihan
9. Tertib laporan internal
10. Penyampaian KPI ke tim verifikasi
11. Terpedomani seluruh SOP
12. Ketepatan penyampaian usulan revisi anggaran 2014
13. Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015

Salah satu indikator kinerja bagian SDM adalah efisiensi pegawai dengan satuan Orang, disini jelas bahwa semakin sedikit jumlah pegawai, akan tetapi pekerjaan dapat terlaksana, maka kinerjanya dianggap baik. Bagian sumber daya manusia juga bertugas untuk mengembangkan dan menjaga kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi, disamping melaksanakan indikator kinerja yang berhubungan dengan publikasi atau informasi, kegiatan humas dan hukum, administrasi surat masuk dan keluar. Selain itu juga menjaga keamanan dan

kebersihan serta menyampaikan hasil kinerja sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.

#### F. Bagian Aset & Umum

Indikator prestasi atau kinerja Bagian Aset dan Umum

1. Ketepatan pencatatan asset (tahun berjalan)
2. Pemeliharaan asset tetap non pabrik
3. Daftar saldo asset tetap
4. Rekonsiliasi saldo asset tetap
5. Pemenuhan permintaan barang
6. Ketepatan pencatatan di kartu persediaan
7. Daftar saldo persediaan
8. Rekonsiliasi saldo persediaan
9. Pemenuhan permintaan barang gudang
10. Stock opname
11. Stock Minimum
12. Pemeliharaan sistem
13. Ketepatan pengelolaan data/informasi
14. Pengembangan sistem
15. Penghapusan asset tetap
16. Tertib laporan internal
17. Penyampaian KPI
18. Terpedomaninya seluruh SOP
19. Ketepatan penyampaian revisi anggaran 201

## 20. Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015

Untuk kinerja bagian asset dan umum indicator kinerjanya ada 20 item yang meliputi kegiatan pencatatan asset, pemeliharaan asset sampai pengelolaan asset atau persediaan dan bahkan penghapusan dan penyampaian laporan ke satuan pengawas internal sampai ketepatan waktu penyampaian RKAP tahun berikutnya yaitu tahun 2015

### G. Bagian Perencanaan dan Pengawasan Teknik

Indikator prestasi atau kinerja Bagian Perencanaan dan Pengawasan Teknik

1. Gambar nyata laksana
2. Penyelesaian rencana perencanaan
3. Ketepatan waktu penyusunan perencanaan
4. Pelaksanaan pengawasan
5. Ketepatan waktu peny. laporan pengawasan
6. Survei pengembangan pelayanan
7. Tertib laporan internal
8. Penyampaian KPI
9. Terpedomaninya seluruh SOP
10. Ketepatan penyamp. revisi anggaran. 2014
11. Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015

Indikator bagian ini titik utamanya adalah gambar nyata laksana, penyelesaian perencanaan dan ketepatan waktunya termasuk bagaimana pelaksanaan

pengawasan dilakukan serta melakukan survey pengembangan pelayanan dan dituntut tertib laporan secara internal selebihnya adalah hanya laporan-laporan yang harus diselesaikan yang semua satuannya adalah prosentase

#### I. Bagian Produksi BNA

Indikator prestasi atau kinerja Bagian Produksi BNA

1. Kuantitas produksi
2. Kualitas air
3. Produktifitas pemanfaatan instalasi produksi
4. Tingkat kehilangan air produksi
5. Pengujian Kualitas air
6. Perawatan IPA dan ME
7. Tertib laporan internal
8. Penyampaian KPI
9. Terpedomaninya seluruh SOP
10. Ketepatan penyampaian revisi anggaran 2014
11. Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015

Bagian ini melaksanakan tugas untuk menjaga kuantitas dan kualitas air termasuk menjaga agar tingkat kehilangan air menjadi berkurang. Selain itu juga melakukan perawatan rutin terhadap IPA dan ME, tertib laporan internal, penyampaian kinerja pengawasan internal, ketepatan penyampaian revisi anggaran 2014 dan ketepatan waktu penyampaian Rencana kerja dan anggaran pendapatan untuk tahun 2014. Indikator prestasi kerja atau kinerja bagian produksi dibuat sesuai dengan tugas dan semua satuan indikatornya dinyatakan dengan satuan prosentase

#### J. Bagian Transmisi dan Distribusi

### Indikator prestasi atau kinerja Bagian Transmisi dan Distribusi

1. Kuantitas distribusi air
2. Tingkat kehilangan distribusi air
3. Kualitas air
4. Kontinuitas air/jam operasi layanan
5. Peneraan/penggantian meter air
6. Kemampuan penanganan pengaduan kebocoran
7. Kemamp. penanganan pengaduan dari hublang
8. Ketepatan waktu penutupan sambungan
9. Ketepatan waktu pembukaan samb. Kembali
10. Tekanan pada sambungan pelanggan
11. Lap perhitungan kebocoran air dan wash out
12. Tertib laporan internal
13. Penyampaian KPI ke tim verifikasi
14. Terpedomani seluruh SOP
15. Ketepatan penyampaian revisi anggaran 2014
16. Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015

Bagian transmisi dan distribusi indikator kinerjanya juga dinyatakan dengan prosentasi, kecuali kontinuitas air dinyatakan dengan jam operasi layanan, semakin kontinyu maka kinerjanya dianggap semakin baik. Sedangkan yang lainnya hampir sama dengan indikator yang lain yang masih berhubungan dengan kegiatan rutinitas masing-masing bagian. Bahkan untuk kemampuan penanganan

pengaduan dari hubungan langganan menjadi indicator yang harus dilakukan, selebihnya tugas rutin lainnya.

#### K. Bagian Unit Layanan Pengadaan

Indikator prestasi atau kinerja Bagian Unit Layanan Pengadaan

1. Kemampuan pelaksanaan pengadaan barang/jasa
2. Proses pengelolaan penyedia barang/jasa
3. Proses pelaksanaan pemilihan penyedia barang/jas
4. Ketepatan pengadaan barang/jasa pemilihan
5. Ketepatan pengadaan barang/jasa lelang umum
6. Terpedomaninya seluruh SOP
7. Penyampaian KPI ke Tim Verifikasi
8. Ketepatan penyampaian revisi anggaran 2014
9. Ketepatan waktu penyampaian RKAP 2015
10. Tertib laporan internal

Dasar yang digunakan dalam proses pembuatan indikator prestasi kerja atau kinerja pada PDAM Intan Banjar diambil dari Rencana Jangka Panjang yang termuat dalam Master Plan yaitu tahun 2010 s/d 2030 yang selanjutnya dituangkan dalam Corporate Plan Intan Banjar jangka menengah yaitu 5 Tahun yang kemudian dijabarkan menjadi sasaran-sasaran atau target jangka pendek selama satu tahun yang tercermin dalam Rencana Anggaran dan Pendapatan (RKAP). Dari Rencana Anggaran dan Pendapatan inilah seluruh komponen organisasi diarahkan yaitu dengan membuat uraian pekerjaan khususnya indikator yang memandu setiap bagian pada PDAM Intan Banjar untuk melakukan tugasnya.

Proses penyusunan indikator kinerja pada PDAM Intan Banjar adalah berdasarkan usulan dari masing-masing bagian, kemudian usulan tersebut dibahas pada level pimpinan. Setelah dibahas ditandatangani oleh Kepala Bagian masing-masing ditanda tangani oleh Tim Verifikasi dan diketahui oleh Direksi. Pengukuran Prestasi Kerja dilakukan setiap hari berdasarkan aktifitas yang dilakukan oleh karyawan, laporannya dilakukan setiap bulan berjalan.

Melihat berbagai indicator yang telah ditetapkan, tentunya capaian hasil yang dicapai oleh pegawai pada masing-masing bagian lebih mudah, karena untuk menilai prestasi pegawai tinggal menghitung sesuai dengan program tertentu yang dibandingkan dengan target yang ditetapkan, sehingga akan langsung terlihat capaian atau prestasinya apakah hasilnya sangat baik, baik, cukup baik, atau kurang baik. Pada PDAM Intan Banjar status pegawainya secara umum terbagi dua yaitu bagian umum dan bagian teknik. Untuk bagian umum untuk mengetahui prestasi kerja karyawan selain menggunakan Key Performance Indikator juga menggunakan alat lain seperti Disiplin dalam hal kehadiran. Untuk kehadiran pada PDAM Intan Banjar menggunakan absensi sidik jari dengan jam kerja dari jam 07.30 s/d jam 16.00, begitu juga pada bagian teknik, selain menggunakan absensi sidik jari prestasi kerjanya dilihat dari kuantitas dan kualitas pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan dalam indicator.

## KOMPENSASI PADA PDAM INTAN BANJAR

Kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada para karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan terhadap organisasi. Menentukan kompensasi terhadap karyawan kelihatan sederhana, akan tetapi sangat rumit dan kompleks, hal tersebut karena setiap karyawan pasti menginginkan kompensasi yang berbeda-beda yaitu ada yang menginginkan gaji yang besar, insentif, fasilitas yang lengkap, jaminan hari tua dll. Menentukan kompensasi yang tepat tidak semata-mata karena jumlahnya besar, akan tetapi didalamnya harus mengandung unsure keadilan. Adil disini tidak berarti harus sama, tetapi harus sesuai dengan haknya. Untuk itulah setiap perusahaan/ organisasi dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya harus seadil mungkin, karena kalau tidak yang terjadi justru karyawan kurang bersemangat dalam bekerja, dan bahkan akan menimbulkan konflik diantara karyawan itu sendiri karena merasa hak yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Memang untuk menetapkan kompensasi yang tepat bagi organisasi sangat sulit, akan tetapi harus diupayakan bahwa penetapan tersebut harus adil dan diupayakan dapat memuaskan berbagai pihak baik perusahaan atau pihak karyawan, karena bagaimanapun dalam organisasi atau perusahaan yang professional pasti menyadari bahwa salah satu keberhasilan tujuan perusahaan adalah karena jerih payah karyawannya, jadi karyawan berhak mendapatkan kompensasi yang layak, sebaliknya tidak selamanya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang wajar, oleh karena itu kompensasi yang benar adalah memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Telah dijelaskan pada Bab

terdahulu bahwa system penilaian prestasi kerja menjadi salah satu dasar pemberian reward kepada karyawan, oleh karena itu setiap karyawan harus dapat menunjukkan prestasi kerja yang tinggi jika menginginkan reward yang besar.

Pada PDAM Intan Banjar pemberian kompensasi diarahkan untuk memotivasi karyawannya agar bekerja semaksimal mungkin untuk kelangsungan perusahaan dan untuk menentukan besarnya kompensasi disini disesuaikan dengan golongan karyawan, masa kerja dan prestasi atau kinerja masing-masing karyawan. Jadi sebelum memberikan besaran kompensasi salah satu faktornya adalah harus mampu menilai prestasi yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Semakin berprestasi maka semakin besar kompensasi yang diterima oleh karyawan.

Ada beberapa jenis kompensasi yang diberikan PDAM Intan banjar kepada para karyawannya yaitu berupa kompensasi finansil dan kompensasi non finansil. Kompensasi Finansil terbagi kedalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung berupa :

1. Gaji pokok
2. Tunjangan jabatan
3. Tunjangan keluarga
4. Tunjangan Kinerja / insentif
5. Tunjangan transport
6. Tunjangan Rekening air
7. Tunjangan perumahan

Kompensasi finansil tidak langsung berupa

1. Tunjangan kesehatan

2. Tunjangan Keamanan
3. Tunjangan rekening air
4. Rekreasi
5. Umroh
6. Pemberian cincin emas bagi karyawan yang masa kerjanya sudah 20 tahun

Pada PDAM Intan Banjar untuk kompensasi Finansil semua pegawai tetap memperoleh gaji yang diberikan setiap bulan, akan tetapi tidak semua yang mendapatkan tunjangan jabatan dan tunjangan kinerja/insentif. Untuk yang memegang jabatan sudah barang tentu mendapatkan tunjangan jabatan, sedangkan untuk tunjangan kinerja atau insentif tergantung pada prestasi yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Khusus untuk tunjangan kinerja atau insentif digolongkan menjadi dua yaitu insentif pada tingkat individu dan insentif pada tingkat kelompok. Insentif pada tingkat individu diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang melebihi dari prestasi kerja lainnya, sedangkan insentif pada tingkat kelompok diberikan kepada kelompok atau tim kerja yang prestasinya lebih dari kelompok atau tim lain. Di Bab terdahulu telah disinggung bahwa yang memiliki kinerja sangat baik prestasinya adalah 90 s/d 100 % akan mendapatkan tunjangan kinerja atau insentif yang besar, selanjutnya tunjangan kinerja diberikan pada karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik yaitu yang hasil kerjanya berdasarkan indicator kinerja adalah 70 s/d 80 %. Untuk kompensasi non finansil berupa :

1. Kenaikan golongan cepat atau sesuai ketentuan

2. Diberikan Penghargaan
3. Dihargai keahliannya
4. Dihormati atau disegani

Untuk tunjangan umrah hanya diberikan kepada para pegawai yang mendekati usia pensiun, harapannya adalah bahwa kompensasi ini diberikan untuk menghargai pegawai yang loyalitasnya tinggi yaitu mengabdikan dan mendedikasikan kemampuan dan keahliannya di PDAM Intan Banjar bahkan sampai pensiun tidak pindah kerja ke perusahaan lain. Ini tentunya memotivasi karyawan yang lain untuk terus berkarir dan berprestasi di PDAM Intan Banjar, sehingga pada gilirannya memperoleh penghargaan tidak langsung berupa umroh dan mendapatkan cincin emas, sehingga membanggakan para karyawan.

Untuk besaran tunjangan kinerja memang belum ada ketentuan jumlah yang baku, hal tersebut masih tergantung pada kemampuan perusahaan dan masih merupakan kebijakan dari pimpinan direksi

#### KENDALA DAN ALTERNATIF SOLUSINYA

Setiap organisasi atau perusahaan pastilah mempunyai kendala atau hambatan dalam kegiatannya terutama dalam sistem penilaian prestasi kerja dan pemberian kompensasi, namun dengan proses yang kontinyu diharapkan kendala atau hambatan yang dihadapi dapat diatasi dengan sebaik mungkin. Dalam kaitannya dengan sistem penilaian prestasi kerja menggunakan key performance indikator ada beberapa kendala dan alternative mengatasi kendala pada PDAM Intan Banjar adalah

1. Motivasi

Salah satu masalah yang dihadapi perusahaan atau organisasi adalah masalah motivasi, begitu pula dengan PDAM Intan Banjar. Masalah motivasi disini yang terkait langsung dengan penerapan key performance indikator adalah bahwa ternyata tidak semua pegawai paham dan mengerti tentang key performance indikator dan juga tidak semua termotivasi untuk mendapatkan kinerja yang baik atau kompensasi yang besar, alasannya ialah bahwa mereka melakukan pekerjaan hanya untuk melaksanakan rutinitas atau tanggung jawab sesuai dengan yang digariskan oleh organisasi atau dengan kata lain mereka hanya melaksanakan pekerjaan asal tidak diberhentikan. Sedangkan sedangkan untuk mengatasinya adalah dengan cara memberikan pemahaman kepada setiap karyawan, bahwa pelaksanaan key performance indicator harus ditingkatkan karena kinerja seluruh organisasi akan tercapai kalau semua elemen karyawan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan. Selain itu bagi pimpinan hendaknya dapat meningkatkan pengawasan langsung terhadap karyawan yang prestasinya hanya biasa-biasa saja, dan selalu dilakukan pembinaan terhadap karyawan tersebut, sehingga persoalan yang ada dapat segera diatasi, atau bahkan bisa saja karyawan yang prestasinya tidak maksimal terkait dengan kemampuannya berarti pemecahannya adalah meningkatkan kemampuan baik melalui pendidikan formal maupun non formal.

## 2. Indikator Yang Dibuat

Kemampuan untuk menyusun atau mengidentifikasi indikator-indikator prosesnya melibatkan BPKP sebagai pendamping, Direksi PDAM, Kepala Unit Kerja (Kepala Bagian dan Kepala Cabang) dan Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi.

Dalam hal ini belum tentu semuanya dapat secara tepat dilaksanakan, mungkin masih ada indikator lain yang justru lebih tepat digunakan, ketimbang indikator yang telah dibuat. Proses penyusunan indikator kinerja memang kelihatan mudah, tetapi pelaksanaannya membutuhkan proses yang panjang, oleh karena itu prosesnya harus melibatkan seluruh komponen pimpinan sampai ke karyawan yang paling bawah dan pelaksanaannya harus dinamis artinya selalu disesuaikan dari waktu-kewaktu sehingga indikator yang dibuat semakin sempurna. Kalau perlu dalam menentukan indikator melakukan studi banding ke perusahaan sejenis yang sudah maju, sehingga tinggal menyesuaikan dengan kondisi pada PDAM Intan Banjar dengan harapan indikator yang dibuat akan lebih mencapai sasaran

### 3. Kondisi Pekerjaan yang berbeda

Kondisi pekerjaan dilapangan bisa saja berbeda dengan indikator yang telah dibuat misalnya lamanya penanganan pipa bocor apakah dalam katagori berat, kategori sedang atau kategori ringan. Bisa saja pegawai yang curang tidak jujur terhadap pekerjaannya melaporkan yang ringan dikatakan berat, sehingga waktu pengerjaannya relative cepat dianggap berprestasi. Belum lagi pekerjaan yang sifatnya penggalian tanah berbatu dengan tanah biasa harus dibedakan indikatornya. Disini yang berlaku adalah harus ada indicator yang jelas dan rasionalitas agar pejabat yang membuat indikator kinerja betul betul memahami permasalahan secara detail dilapangan, selain itu ada sebagian karyawan yang tidak atau kurang mau menyiapkan data pendukung tentang penilaian KPI alasannya mereka adalah petugas lapangan jadi untuk laporan secara tertulis sering mengalami kesulitan. Untuk masalah teknis memang pengukuran

kinerjanya lebih mudah, hanya kelemahannya kalau persoalannya seperti dijelaskan, maka pengawasan mutlak harus dilakukan apalagi untuk pekerjaan yang sifatnya teknis dilapangan misalnya perbaikan pipa bocor. Pipa bocor disini bisa saja dikerjakan selama satu jam atau 5 jam tergantung tingkat kebocoran pipa, tetapi yang mungkin terjadi kalau tidak diawasi membuka kemungkinan pipa yang bocor kecil bisa dibesar-besarkan jadi kesannya pekerjaannya sulit. Jadi memang harus diperketat pengawasannya.

Dalam pelaporan atau penyiapan data untuk mendukung key performance indikator harus disiapkan oleh pengawas itu sendiri, kalau perlu petugas teknis melaporkan dengan tulis tangan atau tidak usah diketik, baru pimpinan di atasnya yang melaporkan secara rapi sesuai dengan indikator KPI, jadi data yang diminta pengumpulannya tidak terhambat lagi. Apabila data dari masing-masing terlambat maka dampaknya juga berpengaruh terhadap pekerjaan Tim Verifikasi.

Sedangkan kendala dan solusi dalam penerapan atau pemberian kompensasi adalah :

1. Dana yang terbatas

Syarat mutlak untuk mendapatkan tunjangan kinerja atau insentif adalah prosentasi kinerjanya diatas 60 s/d 70 %, diatas 70 s/d 80 % dan diatas 80 % keatas masing-masing tingkat prosentasi yang dicapai memperoleh tunjangan kinerja yang berbeda, namun perlu diperhatikan bahwa jumlah besaran yang akan diterima tidak sama tergantung kemampuan perusahaan. Bahkan kalau perusahaan tidak memperoleh laba, ada kemungkinan tunjangan kinerja tersebut untuk tahun mendatang tidak diberikan atau mungkin ditunda. Oleh karena itu dana

merupakan salah satu kendala pokok dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan yang berprestasi.

Untuk mengatasi terbatasnya dana untuk insentif bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dapat disediakan dari beberapa sumber antaranya ialah dari cadangan laba tahun sebelumnya, dianggarkan pada anggaran yang berjalan pada PDAM, kalau perlu dana dari pihak ke tiga seperti Bank. Hal tersebut penting karena untuk menjamin terlaksananya sistem penilaian prestasi kerja berdasarkan key performance indikator salah satu kunci keberhasilannya adalah dengan menyediakan insentif bagi pegawai yang berprestasi. Selain insentif juga harus ada funishman (hukuman) bagi karyawan yang memiliki prestasi yang rendah jadi ada keseimbangan.

## 2. Peraturan

Sesuai dengan penjelasan terdahulu bahwa setiap pegawai yang berprestasi mendapatkan tunjangan kinerja, tetapi belum ada peraturan atau perundangan yang dibuat dan disahkan oleh pemerintah daerah dan DPRD sebagai pemilik saham mayoritas, yang ada hanyalah surat keputusan dari direksi dan berdasarkan kontrak kerja saja. Hal ini tentu dapat menghambat semangat individu karyawan untuk bersaing dalam hal berprestasi.

Solusinya adalah perlu ada aturan selain dari coorporat yang harus dipedomani oleh setiap bagian dalam struktur organisasi yang meliputi kepastian berapa besarnya insentif bagi pegawai yang memiliki prestasi diatas 60 s/d 70 % misalnya diberi insentif Rp 100.000,- perbulan, yang berprestasi diatas 70 s/d 80 % 500.000,- dan yang berprestasi diatas 80 % keatas Rp 1.000.000,- selain itu

harus ada peraturan yang jelas yang mengikat seluruh karyawan agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan dalam arti kompensasi dalam bentuk insentif atau tunjangan kinerja disahkan oleh pemerintahan daerah dan DPRD, sehingga kalau sewaktu-waktu kepala daerah berganti, Direktur berganti kesinambungan perusahaan tetap terjaga secara professional.

### 3. Saham Mayoritas adalah milik Daerah Kabupaten Banjar

Saham mayoritas PDAM Intan Banjar adalah milik Kabupaten Banjar dan secara struktural Bupati merupakan Pemegang pemimpin tertinggi dalam Struktur Perusahaan. Ada kecenderungan kalau ganti bupatinya, maka kebijakan yang diambil terkait dengan perusahaan ada kemungkinan mengalami perubahan yang cepat.

Solusinya adalah bahwa Saham mayoritas PDAM Intan Banjar adalah dari Pemerintah Kabupaten Banjar, oleh karena itu secara otomatis bupati merupakan pimpinan tertinggi dalam kedudukannya di PDAM Intan Banjar, oleh karena itu agar pelaksanaannya sesuai dengan kaidah-kaidah perusahaan yang professional, maka harus dibuat peraturan yang mengikat bupati terpilih selanjutnya untuk mengikuti prosedur yang telah ditetapkan melalui Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

## KESIMPULAN

Sistem penilaian prestasi kerja pada PDAM Intan Banjar sudah menggunakan key performance indikator atau indikator kinerja utama, sehingga masing-masing bagian prestasinya diukur berdasarkan indikator yang telah dibuat. Proses penyusunan key performance indikator diusulkan oleh masing-masing bagian

kemudian dibahas ditingkat pimpinan yaitu Kepala bagian masing-masing, tim verifikator dan Corporate.

Kompensasi yang diberikan oleh PDAM Intan Banjar meliputi kompensasi finansial langsung yang terdiri dari Gaji, Tunjangan Jabatan, Tunjangan Keluarga, Tunjangan Kinerja/Insentif, Transport, Tunjangan Rekening Air dan Tunjangan Perumahan, sedangkan tunjangan finansial tidak langsung meliputi Tunjangan Kesehatan, Keamanan, Rekreasi, Umrah dan Pemberian Cincin Emas bagi pegawai yang memasuki masa kerja 20 Tahun, sedangkan kompensasi non finansial terdiri dari kenaikan golongan, penghargaan, dihargai keahlian dan dihormati atau disegani.

Kendala yang dihadapi terkait dengan key performance indikator adalah motivasi, proses indikatornya belum melibatkan banyak pihak, dan kondisi pekerjaan dilapangan kurang pengawasan, sedangkan terkait dengan kompensasi adalah dana terbatas, peraturan belum baku dan saham mayoritas milik Pemerintah Kabupaten, sedangkan Alternatif mengatasi kendala yang selama ini dihadapi adalah dengan meningkatkan motivasi, atau meningkatkan kemampuan karyawan formal atau non formal, sedangkan untuk indikator penyusunannya harus melibatkan semua pihak dan untuk pekerjaan yang sangat teknis diupayakan pengawasan yang ketat agar pekerjaan sesuai dengan rencana. Untuk mengatasi kendala kompensasi. Untuk mengatasi dana yang terbatas dalam memberikan insentif diupayakan dari cadangan laba, Anggaran Tahun Berjalan dan Diupayakan dari pihak ke tiga, kemudian dibuat peraturan baku tentang besaran

insentif dan dibuat prosedur atau aturan yang terkait dengan kepegawaian yang diusahakan oleh DPRD

#### DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya manusia. Penerbit PT. Refika Aditama Bandung
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. Evaluasi Kinerja Sumber Daya manusia. Penerbit PT. Refika Aditama Bandung
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta
- John Soeprihanto, 2001. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan. Penerbit BPFE Yogyakarta tahun 2001
- Hadari Nawawi, 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penerbit Gadjah Mada University Press Yogyakarta
- Herman Sofyandi, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta
- Ike kusdyah Rachmawati. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit CV. Andi Offset (Penerbit Andi) Yogyakarta
- Ma`ruf Abdullah, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Antasari Press Banjarmasin
- Malayu Hasibuan, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit PT. Bumi Aksara Jakarta
- Mohamad Mahsun, 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Penerbit Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Yogyakarta
- Muhammad Yahya, 2005. Teknik dan Pedoman Penulisan Tesis. Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Banjarmasin
- Muhammad Yahya, 2005. Riset dan Metodologi Penelitian. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Banjarmasin

- Mutiara S. Pangabean, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia Jakarta
- Payaman J. Simanjuntak, 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Penerbit Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Jakarta
- Prasetya Irawan, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIA-LAN Press Jakarta
- Sambas Ali Muhidin dan Maman abdurahman, 2007. *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*. Penerbit CV. Pustaka Setia Bandung
- Soekidjo Notoatmodjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Rineka Cipta Jakarta
- Sondang P. Siagian, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara Jakarta
- Suharsimi Arikunto, 2002. *Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktik*. Penerbit PT. Rineka Cipta Jakarta
- T. Hani Handoko, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Veithzal Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada
- Soekidjo Notoatmodjo, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Rineka Cipta Jakarta
- Siswanto Sastrohadiwiryono, 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administrasi dan Operasional)*. Penerbit PT. Bumi Aksara Jakarta