

**PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
BANDARMASIH KALIMANTAN SELATAN**

Yoko Aldino Putra

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Albanjari Banjarmasin
YOKOALDINO@GMAIL.COM/082115002060

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih Kalimantan Selatan

Rancangan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu mendiskripsikan, memaparkan, menganalisis sejumlah data yang ada di sub bagian Sumber Daya Manusia Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih Kalimantan Selatan, yang didukung dengan data-data yang diperoleh dari observasi langsung dilapangan praktek kerja dengan mendokumentasikan data-data yang diambil. Analisis data dalam penelitian ini, yaitu data yang telah diperoleh selanjutnya diolah dan dianalisis dengan metode deskriptif, yaitu dilakukan dengan menyusun data-data yang telah dikumpulkan kemudian membuat klasifikasi dan menetapkan standar serta kedudukan unsur-unsur satu dengan yang lain, sehingga dapat dianalisa dan diinterpretasikan.

Hasil penelitian Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih yaitu dengan memberikan Pelatihan Diklat Manajemen Madya dan Diklat Manajemen Utama pada karyawannya agar mencapai kemampuan tertentu guna membantu pencapaian tujuan organisasi, karena di dalam PDAM Bandarmasih masih terdapat permasalahan mengenai kepegawaian dan kinerjanya, hal tersebut dapat terlihat pada sub bagian yang sangat bersinggungan dengan masyarakat yaitu bagian pelayanan pelanggan dan bagian teknik yang belum mencapai target dalam pekerjaan sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka memperbaiki kinerja dibutuhkan pelatihan guna mencapai target yang ditentukan dan diperlukan pengelolaan dengan menggunakan manajemen sumber daya manusia yang baik dan profesional.

Kata Kunci: Pelaksanaan, Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the role of Human Resource Management in an effort to improve the performance of company employees at the Regional Water Company (PDAM) Bandarmasih, South Kalimantan.

The design of this research is descriptive qualitative, which is to describe, explain, analyze a number of data in the sub-section of Human Resources for Regional Water Company (PDAM) Bandarmasih, South Kalimantan, which is supported by data obtained from direct observation in the field of work practices by documenting the data taken. Data analysis in this study, namely the data that has been obtained is then processed and analyzed by descriptive methods, which is done by compiling the data that has been collected then

making classifications and setting standards and the position of the elements with one another, so that they can be analyzed and interpreted. .

The results of the research on the role of Human Resource Management in an effort to improve the performance of company employees at the Regional Drinking Water Company (PDAM) Bandarmasih, namely by providing Middle Management Training and Primary Management Training for employees in order to achieve certain abilities to help achieve organizational goals, because in PDAM Bandarmasih there are still problems regarding staffing and performance, this can be seen in the sub-sections that are in close contact with the community, namely the customer service section and the engineering section which have not reached the target in their work so that it has an impact on achieving organizational goals. In order to improve performance, training is needed to achieve the specified targets and management is needed using good and professional human resource management.

Keywords: Implementation, Human Resources, Employee Performance.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Air adalah sumber kehidupan yang sangat vital bagi manusia di muka bumi ini, dan tidak ada satu pun makhluk yang dapat hidup tanpa air. Seperti tercantum dalam pasal 33 ayat (3) UUD 1945 memberikan pengertian bahwa fungsi bumi, air dan kekayaan yang terkandung di dalamnya harus dapat dipergunakan untuk menjamin kemakmuran dan kesejahteraan seluruh rakyat. Peningkatan kebutuhan akan air demikian terasa setelah manusia tidak hanya membutuhkan air untuk keperluan hajat hidup orang banyak, namun juga dipergunakan untuk keperluan industri. Sumber air berperan sangat penting sebagai modal utama peningkatan derajat kesehatan, kesejahteraan serta kecerdasan bangsa. Dan air juga sebagai modal dasar pertumbuhan ekonomi serta sector lainnya yang perkembangannya di daerah perkotaan dan pedesaan. Karena itu, aspek pelayanan air minum perlu ditingkatkan supaya distribusinya merata dan kebutuhan air bersih tercukupi. Pelayanan kepada pelanggan mempunyai peranan yang sangat penting, apalagi dengan tingkat ketergantungan masyarakat akan air bersih yang sudah demikian besar.

Dalam setiap perusahaan tentu mempunyai tujuan yang akan dicapai, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menempuh salah satunya dengan menyiapkan sumber daya manusia yang handal untuk mengelola (memproses) input menjadi output yang bermanfaat. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan suatu manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia dengan melalui tahap penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan serta pemberian kompensasi. Jika tahap (proses) telah dilaksanakan dengan baik diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu, dapat menguasai teknologi, mempunyai ketrampilan, pengetahuan, dan profesionalisme sehingga tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

Untuk memenuhi kebutuhan air bersih, masyarakat dapat menggunakan air yang bersumber dari jasa pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang ada di berbagai daerah. Keberadaan PDAM diberbagai daerah merupakan perusahaan pemerintah yang pengelolaannya dibawah tanggung jawab pemerintah daerah yang diharapkan dapat melayani masyarakat, namun pada kenyataannya tidak semua organisasi pemerintah yang bergerak dalam bidang jasa layanan air minum dapat memenuhi kebutuhan air bersih sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Keadaan

ini dapat terjadi karena tujuan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUAM) selain untuk melayani masyarakat juga harus menjalankan fungsinya sebagai perusahaan yang berorientasi pada profit dan keuntungan. Keberhasilan manajemen dalam kegiatan operasional perusahaan dapat diukur dari hasil kegiatan operasional perusahaan yang sering disebut dengan Kinerja Perusahaan.

Adapun ukuran kerja suatu organisasi dapat dilihat dari Sumber Daya manusianya dan kinerjanya dalam menyelenggarakan pelayanan publik dan mewujudkan tujuan organisasi, oleh karena itu kinerja dari organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar. Sumber Daya Manusia dan Kinerja yang baik akan memberikan kontribusi yang baik terhadap pencapaian tujuan organisasi maupun pelayanan publik yang diberikan. Sebagai sebuah organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) memiliki tujuan, visi dan misi. Tujuan adalah unsur mutlak yang harus dimiliki oleh organisasi. Tujuan itu tidak akan tercapai tanpa usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan. Sehingga untuk melihat berhasil atau tidaknya suatu organisasi dapat diketahui dari sejauh mana tujuan tersebut telah tercapai sesuai dengan rencana semula. Selain itu, sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka untuk melihat sejauh mana kualitas Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dapat dilihat dari proses kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi yaitu dalam pemenuhan kebutuhan air bersih serta salah satu sumber Pendapatan asli daerah (PAD).

Pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika dilihat dari segi kualitas, karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih Kalimantan Selatan dalam menjalankan tugasnya kurang profesional, pengetahuan dan tingkat pendidikan yang dimiliki masih kurang, dan pelaksanaan tugas belum optimal (belum seimbang dengan uraian tugas). Untuk itu diperlukan peran sumber daya manusia harus lebih ditingkatkan untuk mencapai kemajuan perusahaan dan meningkatkan kinerja dalam perusahaan, hal ini untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Keberhasilan pengelolaan dalam perusahaan dapat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dengan manajemen sumber daya manusia yang akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul **“PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR**

MINUM (PDAM) BANDARMASIH KALIMANTAN SELATAN”.

1.2 Penjelasan Judul

Judul skripsi dalam penelitian ini adalah ‘**PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) BANDARMASIH KALIMANTAN SELATAN**’.

Supaya mempermudah dalam memahami permasalahan, terutama dalam menghindari adanya kesalahan penafsiran mengenai istilah-istilah yang terkandung didalamnya, penulis akan mencoba menguraikan masing - masing kalimat yang terkandung dalam judul skripsi yaitu sebagaimana uraian dibawah ini.

1) Pelaksanaan

Pengertian Pelaksanaan Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pelaksanaan adalah proses, cara, perbuatan melaksanakan (rancangan, keputusan, dsb). Pelaksanaan adalah tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan.

2) Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Umar (2010:128) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013: 4) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

3) Kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:9) yang berpendapat kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil

yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

4) Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih Kalimantan Selatan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih Kalimantan Selatan berkedudukan dan berkantor pusat di kota Banjarmasin tepatnya di Jl. Ahmad Yani No.12, Kebun Bunga, Kec. Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70234. Lapangan usahanya adalah penyediaan air minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat bagi masyarakat dalam daerah Kalimantan Selatan.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (merekruit, menseleksi, melatih, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia) agar efektif dalam melakukan pekerjaan serta bagaimana kinerja karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.
2. Bagaimana memaksimalkan dalam memanfaatkan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui peranan manajemen SDM dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
2. Untuk mengetahui usaha yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan pelaksanaan manajemen SDM dan kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan member manfaat kepada beberapa pihak antara lain :

1) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan

menjadi bahan masukan bagi pihak PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan untuk melakukan perbaikan – perbaikan dalam rangka meningkatkan pelaksanaan manajemen SDM dan kinerja karyawan.

2) Bagi Universitas

Universitas diharapkan mendapatkan informasi sebagai studi pembandingan agar dapat meningkatkan pelaksanaan pendidikan guna memperbaiki kualitas pendidikan di Universitas.

3) Bagi Universitas

Menambah pengetahuan dan bagi peneliti yang lain dapat digunakan sebagai bahan perbandingan atau masukan untuk penelitian yang selanjutnya ingin dilakukan.

METODE

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Jenis dan Sifat Penelitian

Sifat penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yaitu menggambarkan apa yang terjadi di lapangan. Menurut Abdurrahmat Fathoni penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bermaksud mengadakan pemeriksaan dan pengukuran-pengukuran terhadap gejala tertentu. (2011 : 97)

Sedangkan penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dalam *setting* tertentu yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud untuk mencari tahu secara mendalam dan memahami suatu fenomena. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dalam kehidupan yang riil dengan tujuan untuk mencari tahu secara mendalam tentang fenomena yang ada. (Suraya Murcitaningrum, 2013 : 23)

Penelitian lapangan ini merupakan metode untuk menemukan realita yang terjadi. Penelitian lapangan ini datanya diperoleh dari informasi yang benar-benar dibutuhkan. Dalam hal ini informasi yang dibutuhkan adalah dengan mengetahui informasi secara mendalam mengenai pelaksanaan manajemen SDM dan kinerja karyawan.

1.6.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada semester genap tahun ajaran 2021/2022 di PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan.

1.6.3 Jenis Data dan Sumber Data

a. Sumber data primer

Sumber data primer yaitu sumber data pertama yang diperoleh langsung dilapangan dari narasumber yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti. (Burhan Bungin, 2013 :129)

Data primer adalah data yang diperoleh pada sumber utama atau sumber asli yang terdiri dari beberapa pegawai. Pada penelitian ini sumber data primer diperoleh melalui direktur, manajer personalia, dan pegawai bagian pelayanan di PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan. Materi informasi yang diperoleh didapat melalui pengamatan secara langsung di tempat penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan cara survei maka peneliti memerlukan daftar pertanyaan sebagai pedoman agar penelitian tidak menyimpang dari pokok penelitian. Data yang diperoleh berupa corporate plan yang di dalamnya memuat profil perusahaan, cakupan wilayah kerja, kondisi SDM, kinerja perusahaan, dan analisis SWOTnya.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data skunder adalah sumber yang tidak memberikan data langsung kepada pengumpul data, misal lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data skunder yang diperoleh peneliti berasal dari beberapa referensi yang memiliki hubungan dengan sasaran penelitian, baik dari brosur-brosur, internet dan buku-buku. (Sugiyono, 2010 : 225)

1.6.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Wawancara (*Interview*)

Metode wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai. (Abdurrahmat Fathoni, 2011:105). Dengan demikian metode wawancara merupakan suatu proses interaksi dan komunikasi dengan tujuan mendapatkan informasi penting yang diinginkan. Dalam kegiatan wawancara terjadi hubungan antara dua orang atau lebih, dimana keduanya berperilaku sesuai dengan status dan peranan mereka masing-masing. Wawancara dibedakan menjadi dua macam yaitu, wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen

penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan. Sedangkan wawancara semiterstruktur merupakan wawancara yang dimana pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Dan wawancara tak berstruktur merupakan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. (Suharsimi Arikunto, 2013 : 201).

Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data-data yang ada di PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan. Upaya lain dalam metode dokumentasi ini adalah penelusuran terhadap bahan pustaka yang menjadi sumber penelitian secara langsung yang meliputi profil PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan.

1.6.5 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, menemukan pola, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan orang lain. (Lexy J. Moleong, 2010 : 248)

Berdasarkan penjelasan tersebut maka analisis data dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif lapangan dan bersifat deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan memiliki pemahaman awal mengenai situasi masalah yang dihadapi. (Ahmad, 2011 : 89)

Penelitian ini menggunakan metode berfikir induktif dalam menganalisa data, yaitu suatu metode berfikir yang berangkat dari fakta-fakta yang khusus dan konkret tersebut ditarik secara generalisasi yang mempunyai sifat umum. Maksudnya dari kenyataan atau individu yang bersifat khusus kemudian dapat disimpulkan menjadi kesimpulan yang bersifat umum yaitu untuk mengetahui pelaksanaan manajemen SDM dan kinerja karyawan di PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kondisi Ketenagakerjaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih Kalimantan

Selatan mempunyai pegawai sebanyak 327 orang, dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

No	JABATAN	JUMLAH
1	Direksi	3
2	Kepala Bagian	10
3	Kepala Seksi	38
4	Staf SPI	6
	Staf Khusus	1
5	Staf Tata Usaha	27
6	Staf Pengolahan Data Elektronik	7
7	Staf Keuangan	31
8	Sraf Hubungan Langganan	19
9	Staf Litbang	7
10	Staf Perencanaan	18
11	Staf Satpam	29
12	Staf Transmisi dan Distribusi	41
13	Staf Produksi	69
	Staf Perawatan	21
	TOTAL	327

Tabel. 1 Jumlah Pegawai PDAM Bandarmasih Per Desember 2021

Jumlah pegawai dikelompok- kelompokkan sebagai berikut :

1. Menurut Tingkat Pendidikan

Pegawai (PDAM) Bandarmasih Kalimantan Selatan berdasarkan tingkat pendidikannya pada umumnya adalah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table 2 ini :

No	JABATAN	JUMLAH
1	Sarjana S2	12
2	Sarjana S1	102
3	Diploma I	1
4	Diploma II	2
5	Diploma III	13
6	SLTA	152
7	SLTP	20
8	SD	25

Tabel. 2 Pegawai Menurut tingkat pendidikan PDAM Bandarmasih Per Desember 2021

Dari table di atas dapat dilihat bahwa pegawai yang bekerja di PDAM

Bandarmasih Kalimantan Selatan rata-rata berpendidikan SLTA dengan jumlah 152 orang dan prosentase tingkat pendidikan pegawainya sebesar 55%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ada di PUDAM Bandarmasih mempunyai kemampuan kerja yang cukup baik, agar mendapatkan kualitas pekerjaan yang lebih baik lagi sebaiknya para pegawai yang hanya lulusan SLTA melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

2. Menurut Jabatan

Berdasarkan jabatannya, pegawai PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan ada umumnya banyak yang menjabat sebagai staff kantor, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table di bawah ini :

No	JABATAN	JUMLAH
1	Direksi	3
2	Kepala Bagian	10
3	Kepala Seksi	38
4	Staf SPI	6
	Staf Khusus	1
5	Staf Tata Usaha	27
6	Staf Pengolahan Data Elektronik	7
7	Staf Keuangan	31
8	Sraf Hubungan Langganan	19
9	Staf Litbang	7
10	Staf Perencanaan	18
11	Staf Satpam	29
12	Staf Transmisi dan Distribusi	41
13	Staf Produksi	69
	Staf Perawatan	21
	TOTAL	327

Tabel 3.

Keadaan Pegawai PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan Menurut jabatan Per Desember 2021

Sumber : bagian personalia PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan

2. Dari data di atas dapat dilihat pegawai yang bekerja di PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan rata-rata menjadi staff kantor, dengan jumlah 327 orang. Hal ini dikarenakan beban pekerjaan yang ada pada staff kantor sangat banyak, sehingga memerlukan banyak pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada banyak cara atau strategi lainnya yang bisa dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia. Salah satu cara yang dilakukan oleh PDAM Bandarmasih Kalimantan adalah dengan cara melakukan pelatihan pada karyawannya. Pelatihan adalah proses dimana individu-individu atau karyawan mencapai kemampuan tertentu guna membantu pencapaian tujuan organisasi. Menurut hasil wawancara dengan Bapak H. Supian, ST, MT selaku Direktur Bidang Teknik dan Operasional berkenaan dengan kegiatan program pelatihan.

Bapak H. Supian mengatakan program pelatihan diadakan di tingkat daerah dan tingkat pusat. Program pelatihan yang ada di PDAM Bandarmasih yaitu program pelatihan diklat manajemen madya dan diklat manajemen utama yang difasilitasi oleh PDAM Pusat di Kalimantan. Sedangkan program pelatihan yang didukung oleh PDAM daerah yaitu program pelatihan diklat manajemen muda yang difasilitasi dari organisasi PDAM Kalimantan. Walaupun dalam hal ini PDAM sudah mendapatkan fasilitasi berupa program pelatihan tetapi PDAM mempunyai wewenang untuk membuat program pelatihan secara mandiri yang didasarkan pada kebutuhan dan tujuan perusahaan. (Wawancara dengan Bp. H. Supian ST,MT, Direktur bidang Teknik dan Operasional, Tanggal 12 Maret 2022).

Program pelatihan dirancang sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan yang ada. Berkenaan dengan kegiatan pelatihan, Bapak Handoko selaku kepala personalia mengatakan :

Pelatihan tersebut tidak bersifat mengikat jadi pelatihan tersebut boleh diikuti maupun tidak sesuai dengan kebutuhan PDAM Bandarmasih dan biasanya dilakukan setiap setahun sekali (wawancara dengan Bp. Handoko, 12 Maret 2022)

Dari hasil wawancara, terlihat bahwa PDAM Bandarmasih mengikuti program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi baik melalui program pelatihan yang difasilitasi oleh PDAM Pusat, PDAM Daerah atau program pelatihan yang dirancang secara mandiri. Hal ini dirasa dilakukan PDAM Bandarmasih supaya mampu mengurangi permasalahan yang ada pada organisasi.

Simamora (2006 : 75) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu langkah dalam mengatasi sejumlah problem kualitas kinerja organisasi atau lembaga dan instansi. Melalui program pelatihan tersebut diharapkan bisa mengurangi atau bahkan mengatasi permasalahan yang ada di PDAM Bandarmasih.

Analisis Kebutuhan Organisasi di PDAM Bandarmasih dapat diketahui dari tujuan yang ingin dicapai, adapun tujuan PDAM Bandarmasih yaitu menyediakan air bersih bagi warga daerah Kalimantan. Dalam rangka memenuhi tujuan tersebut maka dibutuhkan kerjasama dari setiap bagian-bagian di dalam PDAM. Melalui analisis

kebutuhan organisasi dapat diketahui apakah tujuan yang telah ditetapkan sudah tercapai atau belum.

Dari hasil wawancara Bapak Handoko selaku Kepala Personalia mengatakan:

Kebutuhan Organisasi ini harus mencapai 81% mas, untuk kebutuhan air di ibukota Kalimantan dan itu merupakan MDG yang ditetapkan oleh Pemerintah mas. Tetapi PDAM Bandarmasih baru mencapai 78% dari apa yang ditargetkan. (Hasil wawancara, 16 Maret 2022)

Dari hasil wawancara diatas bisa diketahui bahwa PDAM Bandarmasih baru mencapai 78% untuk menyediakan air bersih bagi warganya, sedangkan Program Pemerintah untuk memenuhi target pencapaian Millenium Depelopment Goal s (MDG s) harus mencapai target minimal 81% untuk penyediaan air bersih di daerah kota. Berdasarkan data yang ada, PDAM Bandarmasih masih mempunyai kesenjangan pencapain tujuan organisasi sehingga kebutuhan organisasi masih berkendala. Zurnali (2004 : 65) mengatakan, analisis kebutuhan organisasi bertujuan memperoleh informasi tentang organisasi yang digunakan untuk menentukan tujuan pelatihan yang hendak dicapai. Informasi organisasi tersebut dapat berupa apa yang menjadi tujuan organisasi dan realitas pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan data atau informasi yang diperoleh, dapat ditarik kesimpulan bahwa PDAM Bandarmasih masih mempunyai kebutuhan organisasi yang harus dipenuhi dan hal tersebut menjadi pertimbangan dalam menentukan program pelatihan yang akan diberikan kepada karyawan. Melalui program tersebut diharapkan dapat mengurangi kesejangan pencapaian tujuan PDAM Bandarmasih.

Sub-sub bagian pekerjaan yang ada di dalam PDAM Bandarmasih seharusnya saling bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi. Hasil wawancara, Kepala Personalia Bapak Handoko mengatakan :

Jadi mas, untuk sub bagian yang sering bermasalah dan sangat berpengaruh terhadap pencapaian target ada pada bagian pelayanan pelanggan dan bagian teknik yang bersinggungan langsung dengan masyarakat. (wawancara, 16 Maret 2022).

Berdasarkan wawancara diatas memperlihatkan adanya sub bagian pekerjaan di dalam PDAM yang mengalami kendala. Hal tersebut dapat terlihat pada sub bagian yang sangat bersinggungan dengan masyarakat yaitu bagian pelayanan pelanggan dan bagian teknik. Kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa sub bagian tersebut belum

mencapai target dalam pekerjaan sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam rangka memperbaiki kinerja yang diharapkan dibutuhkan pelatihan guna mencapai target yang ditentukan.

Dari hasil wawancara, kepala personalia mengatakan: Jadi mas, untuk sub bagian pelayanan pelanggan dan bagian teknik yang bersinggungan langsung dengan masyarakat sering mendapatkan training karena sub bagian tersebut adalah bagian terdepan dalam organisasi ini mas. (wawancara, 13 Maret 2022)

Berdasarkan wawancara diatas terlihat bahwa sub bagian yang sering mendapatkan pelatihan adalah bagian pelayanan pelanggan dan bagian teknik. Program pelatihan yang diberikan pada bagian tersebut diharapkan dapat mengatasi persoalan sehingga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sebuah perusahaan tidak akan berkembang dengan baik apabila karyawannya tidak memiliki minat pada pekerjaannya, dan tidak mempunyai keterampilan secara khusus. Melalui pelatihan itu juga, perusahaan bisa menggali potensi para karyawannya dengan cara mengembangkan karyawan tersebut. Setiap perusahaan biasanya akan menerapkan suatu pelatihan khusus, supaya kualitas karyawannya meningkat.

3. Pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan orientasi

Untuk mendapatkan SDM yang handal diperlukan manajemen sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, dan pemeliharaan terhadap karyawan. Pada PDAM pelaksanaan rekrutmen berdasarkan lamaran yang masuk dan melalui koordinasi dengan seksi-seksi lain serta petunjuk kepala sie. umum, kemudian menetapkan syarat-syarat kualifikasi dari calon-calon karyawan yang dibutuhkan, melakukan seleksi atas lamaran, dan melaporkan hasilnya dengan rekomendasi kepala sie. umum. Setelah itu dipersiapkan surat panggilan/jawaban terhadap lamaran, perjanjian kerja, rencana orientasi (magang) selama 1-4 tahun, training (latihan), dan sebagainya sampai penempatan karyawan baru pada bagian yang telah ditetapkan dan pengukuhanannya sebagai karyawan tetap.

Setelah diadakan seleksi atas penerimaan karyawan yang ada, dan menetapkan kedudukan karyawan baru dengan melalui koordinasi dengan seksi-seksi lainnya, kemudian mengembangkan, menyelenggarakan pelatihan umum maupun khusus untuk meningkatkan mutu dan ketrampilan bagi karyawan. Pelamar yang telah

dianggap sebagai calon karyawan dikenalkan berbagai hal mengenai perusahaan untuk mengetahui proses kerja secara keseluruhan, pada masa orientasi calon diamati kemudian dievaluasi untuk penetapan penerimaannya, calon yang dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik akan diterima sebagai karyawan baru.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang pernah dilaksanakan oleh karyawan antara lain : pelatihan workshop meter air, corporate plan, akuisisi arsip nasional, dan pendidikan di akademi teknologi air bersih. Peningkatan pendidikan karyawan antara lain : mengikutkan pelatihan personel potensial, mengirimkan beasiswa pendidikan formal, dan menyelenggarakan program jenjang pendidikan yang lebih tinggi kepada karyawan, melaksanakan program peningkatan profesionalisme karyawan, melaksanakan studi banding ke PDAM yang mempunyai kelebihan kinerja, ke produsen bahan baku yang digunakan PDAM, dan ke perusahaan lain serta mengundang pakar yang mampu meningkatkan profesionalisme karyawan. Kondisi Sumber Daya Manusia pada PDAM belum mencukupi dalam disiplin ilmu , sikap / perilaku kerja belum professional, jumlah karyawan perlu penambahan, dan pada lima tahun ke depan perlu program peningkatan (*up grade*).

Manajemen sumber daya manusia yang meliputi perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi dan pemeliharaan (kesejahteraan karyawan) pada PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan pelaksanaannya adalah sebagai berikut :

1) Perekrutan

Pada PDAM pelaksanaan rekrutmen berdasarkan lamaran yang masuk dan melalui koordinasi dengan seksi-seksi lain serta petunjuk kepala sie. umum, kemudian menetapkan syarat-syarat kualifikasi bagi calon-calon karyawan yang dibutuhkan.

2) Seleksi

Seleksi dilakukan atas lamaran, bila calon karyawan memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditetapkan, maka calon karyawan tersebut dapat lolos seleksi. Hasil dari selesi tersebut berdasarkan rekomendasi dari kepala sie. Umum dan koordinasi dengan seksi-seksi lainnya. Setelah diseleksi karyawan melakukan magang dan berorientasi selama beberapa tahun (1 – 4 tahun), setelah itu dilakukan penilaian bagaimana kinerja calon karyawan tersebut, jika selama magang dan berorientasi kinerjanya baik, maka calon karyawan tersebut dapat

menjadi karyawan baru, sebaliknya jika kinerjanya tidak baik maka calon karyawan tersebut tidak lulus seleksi. Pada saat calon karyawan tersebut melakukan magang maka sekaligus sudah melakukan orientasi dengan pengenalan terhadap rekan kerja, lingkungan kerja, lay out/ tata letak tempat kerja (perusahaan), peralatan dan fasilitas yang ada serta kondisi perusahaan lainnya.

3) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan yang dilakukan antara lain : pelatihan workshop meter air, corporate plan, akuisisi arsip nasional, dan pendidikan di akademi teknologi air bersih. Peningkatan pendidikan karyawan yang dilakukan antara lain : mengikutkan pelatihan personel potensial, mengirimkan beasiswa pendidikan formal, mengikutsertakan karyawan dalam mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melaksanakan program peningkatan profesional karyawan, melaksanakan studi banding ke PDAM yang mempunyai kelebihan kinerja, ke produsen bahan baku yang digunakan PDAM, dan ke perusahaan lain serta mengundang pakar yang mampu meningkatkan profesionalisme karyawan.

4) Pemberian Kompensasi

Karyawan PDAM telah menerima kompensasi di atas upah minimum regional yaitu minimal Rp.2.918.266. Gaji yang diberikan berasal dari perusahaan sendiri, karena PDAM adalah perusahaan mandiri, seluruh proses dan kegiatan perusahaan dibiayai oleh perusahaan sendiri, tidak berasal dari pemerintah daerah.

5) Pemeliharaan atau pemberian kesejahteraan

Untuk memotivasinya perusahaan memberikan kesejahteraan sosial dan menjamin kesejahteraan hari tua (pensiun) agar setelah tidak bekerja, tidak panik menghadapi hari tua. Pelaksanaan manajemen SDM di PDAM masih sederhana, selain karena perusahaan berada di daerah, PDAM merupakan perusahaan yang tidak mempunyai pesaing (monopoli), jadi tidak melakukan persaingan yang ketat terhadap pihak lain dalam hal-hal tertentu, untuk itu tidak membutuhkan hal-hal yang menuntut adanya persaingan. Pelaksanaan kinerja didasarkan pada pedoman (standar) kinerja yaitu, setiap seribu (1000) pelanggan dilayani oleh 7 orang karyawan. Pada PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan jumlah karyawannya sebanyak 327 orang, sedangkan jumlah pelanggannya 20.800, sehingga setiap 1000 pelanggan dapat dilayani rata-rata oleh 7 karyawan. Sehingga pelaksanaan kinerja karyawan dilihat dari segi kuantitas sudah sangat efektif, optimal, dan

maksimal. Kinerja yang baik dari segi kualitas berarti karyawan dapat melaksanakan dengan baik uraian tugas yang telah ditentukan.

Program dan rencana kerja PDAM dalam bidang Sumber Daya Manusia lima tahun ke depan adalah sebagai berikut :

a. Tahun pertama

Sasaran :

Memperbaiki struktur organisasi dan diskripsi pekerjaan berdasarkan peraturan yang berlaku. Merevisi dan menambah keputusan-keputusan yang ada mengenai kepegawaian. Menciptakan ketenangan dan keharmonisan kerja karyawan.

Ukuran Kinerja :

Perubahan atau penempatan karyawan sesuai struktur organisasi dan diskripsi pekerjaan yang ada. Konsultasi secara eksternal dengan pihak yang terkait tentang penjelasan peraturan kepegawaian yang ada dan perlu diatur secara lebih terperinci / jelas. Membuat keputusan yang baru berdasarkan peraturan yang ada. Menindaklanjuti apa yang diusulkan / dikeluhkan karyawan, untuk kepentingan kemajuan perusahaan bukan untuk kepentingan pribadi. Komunikasi intern perlu ditingkatkan.

b. Tahun kedua

Sasaran :

Penempatan karyawan pada jabatan yang sesuai DUK (Daftar Urut Kepangkatan) dan SDM yang dimiliki.

Ukuran kinerja :

Pelaksanaan mutasi karyawan dilaksanakan tiga tahun sekali, harus selektif, jujur, adil, berdasarkan DUK (Daftar Urut Kepangkatan), dan kemampuan yang dimiliki.

c. Tahun Ketiga

Sasaran :

Memperbaiki gaji dan kesejahteraan karyawan untuk menaikkan etos kerja karyawan.

Ukuran Kinerja :

Peninjauan kenaikan tarif dua tahun sekali sehingga menaikkan pendapatan. Kesetaraan dengan gaji perusahaan profesional seperti Telkom dan PLN.

d. Tahun Keempat

Sasaran :

Peningkatan Sumber Daya Manusia

Ukuran Kinerja :

Mengikutsertakan karyawan dalam pendidikan dan pelatihan-pelatihan yang ada, seluruh karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan hal tersebut. Karyawan dapat lebih baik (profesional) dalam memahami misi dan visi perusahaan.

e. Tahun Kelima

Sasaran :

Mengoptimalkan SDM yang ada untuk memberikan kontribusi yang maksimal pada perusahaan.

Ukuran Kinerja :

Efisiensi dan efektivitas

- 6) Sistem penggajian telah diatur dalam peraturan Menteri Dalam Negeri, namun penghasilan rata-rata karyawan perlu peningkatan. Peningkatan tersebut dapat berupa penambahan jenis atau peningkatan nilai tunjangan. Gaji karyawan sudah di atas upah minimum regional, yaitu di atas Rp.2.918.266,-
- 7) Karier karyawan yang didasarkan pada senioritas (daftar urut pegawai) menimbulkan kecemburuan dari berbagai pihak, hal ini disebabkan beberapa karyawan yang senior belum menunjukkan sikap / perilaku kerja yang lebih baik dibandingkan staf biasa. Jenjang karier yang disusun secara obyektif seharusnya dapat diprogram pada masa yang akan datang. Tujuan /Rencana Ke Depan (Perspektif) Bidang SDM adalah sebagai berikut :
 - 1) Menciptakan suasana kerja yang tenang, harmonis, dan penuh kekeluargaan untuk dapat menjadikan PDAM menjadi milik bersama.
 - 2) Memperbaiki struktur organisasi yang ada berdasarkan Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah No. 8 tahun 2000 tentang Pedoman Akuntan PDAM, pembagian tugas kerja karyawan sesuai dengan diskripsi pekerjaan dan struktur organisasi yang ada.
 - 3) Memperbaiki atau merevisi keputusan-keputusan masalah kepegawaian yang ada berdasarkan peraturan yang ada.
 - 4) Menciptakan profesionalisme karyawan dan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada.

- 5) Mengoptimalkan peranan SDM yang sudah ada agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada perusahaan.

Tujuan perspektif SDM adalah salah satu tujuan perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan secara sinergis bertujuan untuk memajukan perusahaan.

4.2. Analisis dan Pembahasan

1. *Strenght* (kekuatan) :

Kuantitas SDM : 327 orang, sedangkan kualitas SDM : Data formal pendidikan akhir adalah S2 : 12 orang, S1 : 102 orang, D3 : 13 orang, SLTA : 152 orang, SLTP : 20 orang, dan SD : 25 orang. Dan mulai awal tahun 2003 sebagian karyawan sudah minimal lulusan SMU, sehingga diupayakan dapat meningkatkan tingkat pendidikan, memperluas pengetahuan, dan wawasan, profesionalisme serta kinerja karyawan. Tingkat pendidikan sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi lebih mudah termotivasi, karena mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan lebih rendah. Dengan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas akan mudah mengerti dan memahami serta mengantisipasi perkembangan dan mengetahui kebutuhan perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikan.

a. Adanya Pedoman Penilaian Kerja

PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan Mempunyai Pedoman Penilaian Kerja. Pedoman penilaian kerja ini merupakan suatu pedoman yang harus diterapkan oleh para pegawai sebagai bentuk penilaian terhadap kerja yang telah dilakukan selama satu tahun. Jika dalam penilaian kerja memiliki nilai rata-rata baik maka akan ada kenaikan gaji secara berkala. Hal tersebut telah diatur dalam Permendagri Nomor 2 Tahun 2007.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hartanto, Bsc selaku Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian:

“Pedoman penilaian kerja para pegawai sudah dipedomani karena memang setiap tahun kita mengevaluasi kinerja pegawai untuk melihat sejauh mana pegawai itu mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Itu salah satunya untuk nilai sejauh mana kualitas kinerja pegawai.” (wawancara, 17 Maret 2022)

Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Bapak Wahyudi, MM selaku Manager Keuangan:

“Pedoman penilaian kerja itu ada yang namanya daftar penilaian pegawai. Itu dilaksanakan setiap tahun mulai dari karyawan sampai direksi. Itu terdiri dari kedisiplinan, kesetiaan, loyalitas, kepemimpinan, inovasi, dedikasi. Dan

pedomannya itu baku antara pegawai negeri dan perusahaan itu sama.” (wawancara, 17 Maret 2022)

Dari uraian diatas mengenai Pedoman Penilaian Kerja pegawai PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan sudah melaksanakan dengan baik dan dievaluasi setiap akhir tahun. Dengan adanya pedoman penilaian kerja yang telah dijalankan dengan baik maka ini menjadi kekuatan bagi PDAM.

b. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Dilaksanakan Dengan Baik

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan merupakan rangkaian rencana kerja perusahaan setiap tahun beserta rincian anggaran yang dibutuhkan. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) terlaksana dengan baik. Pada setiap tahun disusun dan dievaluasi pelaksanaannya. RKAP PDAM Bandarmasih selama ini telah dilaksanakan dengan baik setiap tahun dan telah mendapat pengawasan dari BPKP, BPK, Pemda sebagai bentuk pertanggungjawaban PDAM selama ini.

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Wahyudi, MM selaku Manager Keuangan:

“Setiap tahun kita memang menyusunnya karena itu dasar kita melaksanakan program ya kan di situ juga ada rincian program-program yang harus kita kerjakan selama setahun dan juga ada rincian dananya. Selama ini kita sudah melaksanakannya dan pasri pada akhir tahun kita diperiksa oleh BPKP” (wawancara, 17 Maret 2022)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Hartanto, Bsc selaku Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian :

“Setiap tahun kita selalu menyusun RKAP dan setelah melaksanakannya pada akhir tahun juga selalu dievaluasi dan ada pengawasannya juga tentunya rutin karena ini perusahaan daerah nanti dilakukan oleh Pemkab, BPKP, BPK itu setiap tahun pasti dilaksanakan sebagai bentuk pertanggungjawabannya PDAM.” (wawancara, 17 Maret 2022)

Diterapkannya RKAP dan dievaluasi pada setiap tahun oleh BPK sebagai bentuk pertanggungjawaban PDAM terhadap program-program yang telah dilaksanakan dan sejauh mana dana yang digunakan untuk kelancaran program yang dilaksanakan bisa efisien menjadi kekuatan bagi PDAM.

c. Peningkatan Laba Perusahaan

Kondisi keuangan PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan tahun 2020 menunjukkan peningkatan jumlah pendapatan dari tahun 2021.

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Wahyudi, MM selaku Kepala Bagian Keuangan :

“Kondisi keuangan kita memang menunjukkan peningkatan yang lebih baik dari tahun 2020 kemarin sampai tahun 2021. Nah diharapkan kita bisa mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi yang telah ada saat ini.”(wawancara, 18 Maret 2022).

Hal ini diperkuat dengan data berupa laporan laba (rugi) tahun 2020 dan tahun 2021 PDAM Bandarmasih. Berikut ini merupakan laporan laba (rugi) tahun 2020 dan tahun 2021 PDAM Bandarmasih :

URAIAN	2020	2021
Pendapatan Usaha		
Pendapatan Penjualan Air	13,953,825,680.00	16,002,441,640.00
Pendapatan Non Air	2,167,237,216.00	1,996,740,230.00
Jumlah Pendapatan Usaha	16,121,062,896.00	17,999,181,870.00
Beban Langsung		
Beban Sumber dan Perpompaan	1,958,952,633.67	1,902,309,810.80
Beban Pengolahan	75,685,500.00	77,038,500.00
Beban Transmisi dan Distribusi	5,216,183,651.57	5,484,220,952.29
Jumlah Beban Langsung	7,250,821,785.24	7,463,569,263.09
Laba (Rugi) Kotor	8,870,241,110.76	10,535,612,606.91
Beban Usaha		
Beban Umum dan Administrasi	7,653,742,115.34	8,335,826,525.03
Laba (Rugi) Usaha	1,216,498,995.42	2,199,786,081.88
Pendapatan dan Beban Lain-lain		
Pendapatan Lain-lain	346,445,805.69	133,682,573.00
Beban Lain-lain	(2,090,000.00)	(30,000.00)
Saldo Pendapatan dan Beban Lain-lain	344,355,805.69	133,652,573.00
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	1,560,854,801.11	2,333,438,654.88
Pendapatan dan Beban TRM		
Pendapatan TRM	115,044,096.43	97,158,403.20
Beban TRM	(278,121,498.61)	(305,114,932.50)
Laba (Rugi) TRM	(163,077,402.18)	(207,956,529.30)
Laba (Rugi) Diluar Usaha	0.00	0.00
Laba (Rugi) Luar Biasa		
Kerugian Luar Biasa	0.00	0.00
Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan	1,397,777,398.93	2,125,482,125.58
Pajak Penghasilan	563,431,000.00	582,713,617.69
Laba (Rugi) Setelah Pajak Penghasilan	834,346,398.93	1,542,768,507.89

Tabel. 4. Laporan Laba (Rugi) PDAM Bandarmasih Tahun 2020 dan Tahun 2021

Sumber: Bagian Keuangan

Dari data di atas terlihat peningkatan jumlah laba yang diperoleh PDAM dari tahun 2020 hingga tahun 2021. Pada tahun 2020 menunjukkan laba (rugi) setelah pajak penghasilan sebesar Rp. 1.543.550.006,06 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yakni pada tahun 2020 yang hanya memiliki laba (rugi) setelah pajak penghasilan sebesar Rp. 834.346.398,93. Hal ini sebagai tanda peningkatan kinerja

keuangan PDAM. Dengan demikian, kondisi keuangan yang ada di PDAM Kabupaten Magetan mengalami peningkatan dari tahun 2020. Ini berarti sumber daya keuangannya sudah cukup memadai untuk biaya operasional PDAM.

Berdasarkan pembahasan mengenai sumber daya keuangan di atas menunjukkan bahwa sumber daya keuangan atau anggaran pembiayaan kegiatan-kegiatan pengembangan di sektor air bersih berasal dari APBN, APBD Provinsi, APBD Kabupaten dan dari penghasilan PDAM sendiri yang digunakan untuk biaya operasional. Hal ini menjadi kekuatan bagi PDAM untuk mengembangkan pelayanannya.

2. *Weakness* (kelemahan) :

a. **Kualitas SDM masih rendah**

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting bagi keberhasilan dan kemajuan organisasi. Keberadaan SDM merupakan sebagai pelaku utama dalam melaksanakan berbagai aktifitas organisasi termasuk kegiatan manajerial. Kualitas pegawai dapat diukur dari tingkat pendidikan. Kualitas pegawai PDAM belum optimal jika dilihat dari tingkat pendidikan. Hal ini seperti yang diungkapkan Bawono, ST selaku Kasub Bag Litbang:

“Iron stock HRD-SDM PDAM sangat kurang jika kemampuan distandartkan PDAM sebagai perusahaan pelayanan public yang profit dan professional, tingkat pendidikan dan program keahliannya belum sesuai kebutuhan apalagi tingkat standart keahlian.” (Wawancara, 18 Maret 2022).

Selain itu, PDAM Kabupaten Magetan juga kurang memiliki tenaga ahli. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bawono, ST selaku Kasub Bag Litbang:

“Kita memang kurang tenaga yang memiliki spesifikasi kemampuan. Misalnya pengelolaan dan pengembangan SDM (HRD), pengelolaan team work (manajemen organisasi), tenaga teknik sipil, kimia, mikro biologi, teknik lingkungan, komunikasi pelayanan publik (FO), handling complain, analisis manajemen keuangan, perpajakan, hukum, administrasi surat menyurat.” (Wawancara, 18 Maret 2022)

Hal itu menunjukkan bahwa kualitas pegawai PDAM belum optimal karena tugas di sektor air bersih sangat kompleks sehingga banyak dibutuhkan pegawai-pegawai yang berpendidikan tinggi, berkompeten di bidangnya masing-masing dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Penempatan pegawai belum maksimal (penempatan karyawan belum sesuai dengan pedoman *the right man in the right place*, karyawan tidak ditempatkan di kedudukan yang tepat berdasarkan kemampuan yang dimiliki), jabatan struktural masih dijabat personel lama, dengan tingkat pendidikan rata-rata SLTA, masa kerja 5 s/d 20 tahun, dan latar belakang pendidikan belum sesuai serta sikap penampilan kerja belum profesional. Pedoman dan tata kerja masih lemah, Peraturan Operasional dari Mendagri sebagian tidak sesuai dengan Perda PDAM, kondisi PDAM, dan aturan PDAM yang ada serta belum ada pembakuan pedoman pelayanan untuk tiap unit kerja. Terdapat tuntutan pegawai mengenai perbaikan kesejahteraan, pemerataan pekerjaan dan kesejahteraan serta kebijakan pimpinan yang belum sejalan dengan keinginan para pegawai. Serta pengembangan PDAM belum terprogram dengan baik, kelemahan PDAM tidak terdeteksi, dan data PDAM tidak teradministrasi dengan baik.

b. Sarana dan Prasarana Kerja Kurang Memadai

Ketersediaan sarana dan prasarana sebagai pendukung kegiatan organisasi mutlak dibutuhkan. Sarana yang memadai dapat memperlancar aktivitas organisasi, sebaliknya sarana yang tidak memadai dapat menghambat aktivitas organisasi. Seperti di setiap bagian tersedia fasilitas komputer untuk mendukung kegiatan perkantoran secara rutin. Akan tetapi, belum bisa untuk mengakses internet sebagai sumber informasi dan alat komunikasi.

Hal ini diungkapkan oleh Dra. Retnowati selaku Kasub Bag Rumah Tangga :

“Setiap bagian disini komputer itu sudah tersedia tapi memang untuk mengakses internet kita belum bisa. Kita itu sementara hanya punya *email*. Kalo ada internet itu khawatirnya nanti tidak digunakan untuk keperluan perusahaan. Itu juga harus diperhatikan jika nantinya ada internet.”(wawancara, 18 Maret 2022)

Hal senada diungkapkan oleh Bawono, ST selaku Kasub Bag Litbang :

“Kalo masalah fasilitas kita harus menyesuaikan dengan kemampuan perusahaan ya. Ya tentunya dari pihak manajemen pasti inginnya pekerjaan lancar. Pekerjaan lancar kan tidak terlepas dari sarana dan prasarana. Tapi tidak selalu memenuhi yang diinginkan karena memang ada keterbatasan kemampuan. Seperti komputer di setiap bagian ada tapi belum bisa buat internet masih sebatas *email* saja. Itu kan juga butuh biaya, peruntukkannya juga belum, bagian yang mengurus mengenai up date data juga kan nanti juga harus dibentuk. Tapi ke depannya pasti diusahakan. Terus untuk pelayanan air bersih seperti mobil tangki juga kita punya tiga buah yang kondisinya masih layak dipakai.” (wawancara, 18 Maret 2022).

Selain itu ada peralatan lain yang dirasa masih belum mencukupi khususnya fasilitas-fasilitas yang menunjang pekerjaan di bidang teknik. Seperti pengadaan alat yakni *watermeter* induk yang nantinya diharapkan mengurangi tingkat kehilangan air.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Bawono, ST selaku Kasub Bag Litbang :

“Fasilitas teknis pekerjaan masih sangat kurang seperti *watermeter* portable pelanggan maupun *watermeter* induk, barometer tekanan air, *venture meter*, mesin las, GPS, komparator kalitas air serta sarana bongkar pompa”(wawancara, 18 Maret 2022).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa dari segi jumlah sarana yang dimiliki PDAM masih kurang terutama fasilitas penunjang pekerjaan bidang teknik sedangkan untuk jumlah komputer yang ada sudah mencukupi namun belum memadai untuk mengakses internet. Namun PDAM akan berusaha menambah jumlah fasilitas yang memang masih kurang demi menunjang pekerjaan.

c. *Opportunity* (peluang) :

1) **Kondisi Perekonomian Masyarakat Baik**

PDAM merupakan suatu organisasi yang menjual produk dan pelayanan sehingga dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi. Dalam penjualan non air, kondisi perekonomian masyarakat sangat berpengaruh bagi PDAM Kabupaten Magetan. Hal ini berkaitan mengenai harga sambungan baru bagi pelanggan baru. Saat ini kondisi perekonomian masyarakat Kalimantan baik. Didukung dari kebutuhan akan air bersih memang merupakan kebutuhan vital masyarakat. Secara langsung bagaimanapun kondisi perekonomian Indonesia tidak mempengaruhi para masyarakat untuk berhenti mengkonsumsi air bersih. Meskipun adanya kenaikan tarif dasar air tidak akan melampaui 4% dari pendapatan masyarakat pelanggan yaitu tidak melebihi 4% dari Upah Minimum Provinsi. Hal tersebut sesuai Permendagri Nomor 23 Tahun 2006 tentang Pedoman Teknis dan Tata cara Pengaturan Tarif Air Minum Perusahaan Daerah Air Minum.

Hasil wawancara dengan Bapak Wahyudi, MM selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM mengatakan :

“Kondisi perekonomian Kalimantan saat ini baik. Ini berpengaruh kepada pelanggan baru dengan sistem paket. Kebetulan kondisi ekonomi baik jadi kita bisa memangkas ongkos sambungan baru untuk mempercepat proses sambungan baru ya dengan sistem paket tadi. Dengan sistem paket kita hanya menyediakan paket saja yang terdiri dari *watermeter* pelanggan, aksesoris, pipa satu batang jika ada penambahan pipa atau lain-lain kita bebaskan kepada pelanggan karena kita tahu ekonomi baik jadi barang bisa banyak ditemukan di pasar. Selain itu kurs nilai rupiah terhadap dollar sangat berpengaruh. (wawancara, 19 Maret 2022).

Hal senada juga diungkapkan oleh Bawono, ST selaku Kasub Bag Litbang:

“Secara umum bagaimana pun kondisi perekonomian tidak terpengaruh ya. Karena kebutuhan akan air bersih ini kan kebutuhan pokok. Mayoritas penduduk itu kan membutuhkan pelayanan PDAM karena mereka tidak bisa menggali sumur sendiri, apalagi dengan kondisi perekonomian saat ini yang relatif stabil begitu juga dengan kondisi perekonomian masyarakat saat ini. Ya malah ada istilah daftar tunggu ya itu berarti masyarakat kita masih mampu dan tidak terpengaruh terhadap kondisi perekonomian Indonesia. Untuk saat ini kondisi perekonomian memang relatif stabil walau ada gangguan corona.” (wawancara, 19 Maret 2022).

Dengan kondisi perekonomian masyarakat Kalimantan yang baik dan bagaimanapun kondisi perekonomiannya masyarakat pasti membutuhkan air bersih karena memang kebutuhan pokok masyarakat akan menjadi peluang bagi PDAM untuk mengembangkan pelayanan.

2) Minat Masyarakat Menjadi Pelanggan Tinggi

PDAM Bandarmasih dalam memberikan pelayanan di sector air bersih melibatkan interaksi sosial masyarakat. Dengan demikian tidak dapat dipandang dari segi ekonomi dengan mengandalkan pada peramalan indikator-indikator ekonomi saja. Namun kondisi sosial masyarakat juga berpengaruh terhadap perkembangan sektor air bersih di Kalimantan.

Seiring perkembangan jaman semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat Kalimantan akan pentingnya kualitas air bersih yang mereka konsumsi. Selain itu, PDAM Bandarmasih saat ini juga memberikan biaya yang relatif murah dan cepat dalam pemasangan sambungan baru. Minat masyarakat yang tinggi untuk menjadi pelanggan akan menjadi kekuatan bagi kesiapan pengembangan PDAM dalam meningkatkan pelanggan untuk memenuhi target cakupan layanan nasional. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bawono, ST selaku Kasub Bag Litbang:

“Tingkat kesadaran masyarakat saat ini untuk mengkonsumsi air bersih sudah cukup bagus. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya daftar tunggu calon pelanggan yang jauh dari jaringan pipa” (wawancara, 19 Maret 2022).

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Rianto, Bsc selaku Kepala Bagian Langgan:

“Untuk kesadaran masyarakat akan air bersih sudah baik indikatornya ya banyaknya jumlah daftar tunggu pelanggan baru. Perkembangan tahun per tahun mengenai sambungan baru mengalami kemudahan persyaratan. Untuk memenuhi target MDG’s per tahun mencapai 2.000 pelanggan, PDAM Bandarmasih pada akhir april ini daftar tunggu pelanggan baru mencapai 1.500 ribu. Jadi Insya Allah kita bisa memenuhi target itu pada akhir tahun nanti.” (wawancara, 20 Maret 2022)

Kesadaran masyarakat Magetan pentingnya kualitas air yang mereka konsumsi tinggi akan menjadi peluang bagi PDAM. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya pelanggan PDAM Bandarmasih. Dengan melalui penilaian atas kualitas air yang diproduksi PDAM akan menjamin air yang dikonsumsi ke masyarakat layak dikonsumsi setelah dioalah lagi.

Terdapat banyak peluang pada PDAM yang antara lain : Penataan personel secara obyektif / proporsional meliputi perputaran secara periodik, perimbangan prestasi dengan karier serta prioritas untuk kemajuan, dan keuntungan perusahaan. Pembinaan personel dengan memberikan hadiah atas prestasi dan hukuman atas pelanggaran. Penyempurnaan tata kerja meliputi melengkapi yang belum ada, menegaskan aturan yang belum jelas, dan mengusulkan perubahan terhadap aturan-aturan yang berseberangan. Peningkatan pendidikan pegawai meliputi mengikutkan pelatihan personel potensial, mengirimkan beasiswa pendidikan formal, dan menyelenggarakan program jenjang pendidikan yang lebih tinggi kepada karyawan. Program peningkatan profesionalisme pegawai mencakup studi banding ke PDAM yang mempunyai kelebihan kinerja, produsen bahan baku yang digunakan PDAM serta mengundang pakar yang mampu meningkatkan profesionalisme. Rencana peningkatan kesejahteraan karyawan. Menjalin “temu -saran” antara pimpinan dan pegawai. Program *refreshing* meliputi olahraga dan darma wisata. Serta dibentuk seksi penelitian dan pengembangan.

3) Perkembangan Teknologi Informasi

Semakin maju suatu bangsa maka akan semakin maju pula teknologi yang ada. Kemajuan teknologi akan sangat berguna untuk membantu manusia dalam melakukan aktivitasnya supaya lebih baik, dalam arti lebih mudah, cepat dan outputnya juga semakin lebih baik. Setiap harinya manusia manusia akan selalu berhubungan dengan teknologi. Secara langsung maupun tidak langsung perkembangan teknologi yang berkembang saat ini akan sangat mempengaruhi terhadap berbagai kegiatan terutama dalam hal ini akan berpengaruh juga terhadap pengelolaan PDAM. Perkembangan teknologi komunikasi-informasi dan transportasi merupakan aspek yang penting dalam pengelolaan sektor air bersih bagi PDAM. Inovasi teknologi yang semakin pesat seperti jaringan internet dan alat-alat komunikasi yang canggih lainnya akan menjadi peluang bagi PDAM karena dengan adanya sarana komunikasi dan informasi tersebut dapat mempermudah dan mempercepat komunikasi dan informasi. Akan tetapi dapat juga menjadi ancaman bagi PDAM jika kemajuan teknologi informasi dan komunikasi tidak digunakan secara efektif dan efisien bagi kepentingan organisasi.

Perkembangan informasi pada saat ini menjadi peluang yang positif bagi PDAM. Hal ini ditunjukkan dengan perkembangan teknologi informasi akan membantu masyarakat dalam mengetahui informasi dari seluruh penjuru dunia dengan lebih cepat dan mudah. Dengan demikian masyarakat akan lebih mudah mengetahui potensi-potensi apa saja yang dimiliki PDAM Bandarmasih.

d. *Thread* (ancaman) :

1) Kelestarian Lingkungan Sumber Mata Air Menurun

Kelestarian lingkungan sumber air sangat berpengaruh terhadap ketersediaan sumber daya air. Oleh karena itu, kelestarian alam di daerah sumber daya air harus selalu dijaga demi ketersediaan air untuk masa yang akan datang. Kondisi lingkungan yang berada di daerah sumber mata air saat ini mulai terlihat kurang baik. Adanya kerusakan lingkungan di wilayah tangkapan air di sekitar sumber mata air dan terjadi alih fungsi lahan hutan kayu menjadi lahan pertanian tanaman pangan, permukiman dan aktivitas guna lahan lainnya. Konversi atau perubahan guna lahan di wilayah tangkapan air tersebut dapat menyebabkan kemampuan menyerap air hujan menjadi menurun dimana air hujan merupakan salah satu sumber pasokan

utama dari ketersediaan air tanah. Pelayanan yang diberikan PDAM akan terhambat karena sumber air yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhan air bersih ke masyarakat juga semakin berkurang.

Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Bawono, ST selaku Kasub Bag Litbang :

“Kelestarian alam memang sudah menurun dari tahun ke tahun. Terutama jika kerusakan lingkungan ini terjadi di daerah sumber air sana, nanti juga berpengaruh pada ketersediaan air. Saat ini di daerah sumber sana kerusakan lingkungan sudah tampak ya. Misalnya saja dengan dibukanya lahan-lahan baru di daerah sumber bisa mengurangi debit air. Terus pernah ada kejadian terbakarnya sebagian kawasan lawu dulu itu Magetan akhirnya terasa sekali mengalami krisis air bersih.”(wawancara, 8 Mei 2010)

Kondisi lingkungan di daerah sumber air sekarang mengalami kerusakan. Apalagi dampak pembukaan jalan tembus yang membuka lahan baru di daerah tangkapan hujan dapat mengakibatkan ancaman PDAM karena kerusakan lingkungan dalam waktu jangka panjang mengakibatkan penurunan kontinuitas serapan air hujan. Menurunnya kelestarian lingkungan sumber air berdampak pada menurunnya debit sumber air baku. Penurunan debit sumber air baku dikarenakan terjadinya kerusakan lingkungan *catchment area*.

Hal ini senada dengan ungkapan Hananto, ST selaku Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi:

“PDAM kita untuk sumber air baku menggunakan mata air dan sumur pompa dalam. Kecenderungan sumber mata air saat ini sulit untuk menambah. Dan memang rata-rata tiap tahun sumber itu mengalami penurunan karena memang kondisi alam.

Dari uraian tersebut kelestarian lingkungan sumber air mengalami penurunan dari tahun ke tahun yang mengakibatkan ketersediaan air baku bagi PDAM mengalami keterbatasan akibat kerusakan lingkungan yang terjadi di sekitar wilayah sumber air. Menurunnya kelestarian di daerah sekitar sumber mata air dan penurunan debit produksi air tersebut menjadi ancaman bagi PDAM karena sebagai bahan baku PDAM Bandarmasih itu menggunakan mata air.

2) Adanya Undang-Undang Nomor 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen

Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen membuat hak-hak masyarakat sebagai konsumen air bersih dapat dilindungi dan perusahaan memiliki kewajiban memberikan pelayanan yang optimal. Seperti kontinuitas air yang terdistribusi ke masyarakat harus 24 jam dan kualitas air yang dikonsumsi juga baik. Tuntutan layanan seperti itulah yang harus diperhatikan bagi perusahaan. Jika perusahaan mengabaikan hak-hak masyarakat terhadap pelayanan yang optimal itu maka perusahaan dapat digugat oleh masyarakat/pelanggan baik secara perorangan maupun kelompok (*class action*).

Hal tersebut diungkapkan oleh Hananto, ST selaku Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi:

“Kita selalu berusaha memberikan pelayanan yang baik ya kepada pelanggan. Dengan adanya Undang-Undang yang berkaitan tentang perlindungan konsumen itu juga kita telah melakukan upaya-upaya untuk memenuhi haknya pelanggan. Misalnya saja setiap tiga bulan sekali itu diadakan pengambilan sampel oleh Dinkes untuk memeriksa kualitas air kita. Ya jadi benar-benar terjaga”(wawancara 20 Maret 2022).

Hal senada juga diungkapkan oleh Rianto, Bsc selaku Kepala Bagian Lngganan:

“Mengenai adanya peraturan mengenai perlindungan konsumen itu memang kita harus berhati-hati dengan melakukan upaya yang antisipatif dengan meningkatkan lagi pelayanan kita kepada pelanggan. Sekarang sebagian besar distribusi air ke pelanggan itu sudah 24 jam dan untuk menjaga kualitas air bersih kita juga ada penelitian yang bekerjasama dengan AKL dan Dinkes”(wawancara, 20 Maret 2022).

Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen bisa menjadi ancaman bagi PDAM. Oleh karena itu PDAM Bandarmasih dituntut selalu memperhatikan hak-hak konsumen agar memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Selain itu masih terdapat ancaman yang dihadapi perusahaan antara lain : awal masa transisi muncul masalah antar pegawai, kelancaran kerja, dan pelayanan. Rantai birokrasi panjang sementara permasalahan belum dapat diselesaikan. Konsekuensi pembiayaan dan kurangnya personel akibat pengiriman. Dan aturan yang membatasi besar biaya pegawai dengan biaya operasional

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih Kalimantan Selatan masih terdapat permasalahan mengenai kepegawaian dan kinerjanya antara lain : pelaksanaan kerja belum sesuai dengan struktur/uraian tugas yang ada, kerja harian belum sesuai dengan deskripsi pekerjaan, cara penyelesaian pekerjaan berbeda antara masing-masing karyawan, pengembangan pekerjaan yang ada tidak dikembangkan, volume kerja tidak merata, kondisi belum mencukupi dalam hal disiplin ilmu yang diharapkan, dan sikap/perilaku kerja belum profesional. Untuk itu sangat diperlukan pengelolaan dengan menggunakan manajemen sumber daya manusia agar kinerja karyawan meningkat untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawannya, dan untuk memotivasi kerja karyawan perusahaan memberikan kesejahteraan sosial dan menjamin kesejahteraan hari tua (pensiun) agar setelah tidak bekerja, tidak panik menghadapi hari tua. Untuk menjamin dan mengendalikan efektivitas dan efisiensi kerja para karyawan perusahaan mengadakan absensi untuk memantau kehadiran karyawannya, jika karyawan rajin hadir untuk bekerja maka dapat dipastikan antara input dan output yang dihasilkan akan terjadi keseimbangan serta karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik sehingga akan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

B. Saran

Pada PDAM Bandarmasih Kalimantan Selatan, kondisi ketenagakerjaannya perlu ditingkatkan terutama tingkat pendidikan karyawannya, agar dapat memajukan perusahaan serta mempermudah mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Selain itu perusahaan harus dapat memotivasi karyawan agar kinerjanya menjadi lebih baik. Dengan tingkat pendidikan yang memadai sangat berperan dalam memotivasi kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi lebih mudah termotivasi, karena mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih luas, sehingga dapat mengerti dan memahami serta mengantisipasi perkembangan perusahaan dan memberi saran-saran perbaikan. Pada proses perekrutan dan seleksi harus dilaksanakan selektif mungkin, agar dapat mendapatkan tenaga kerja handal dan mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya pada perusahaan serta dapat menjalankannya dengan baik sesuai uraian pekerjaan yang telah ditetapkan.

REFERENSI

- Andrew E. Sikula. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga. Bandung
- Anwar Prabu Mangkunegara (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda karya, Bandung.
- Abdurahmat Fathon. 2011, *Metodelogi Penelitian dan Teknik Penulisan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Ahmad, Tanzeh. 2011. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta :
- Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo. 2010, *Pengantar Bisnis Modern*, Edisi 3,. Penerbit Liberty.
- Bungin, Burhan. 2013. *Metode penelitian sosial & ekonomi: format-format kuantitatif dan kualitatif untuk studi sosiologi, kebijakan, publik, komunikasi, manajemen, dan pemasara edisi pertama*. Jakarta: kencana prenatal media goup.
- Basu Swastha, Ibnu Sukotjo. 2010. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta : Liberty.
- Gouzali Saydam. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu SP, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, Jakarta ,Penerbit : Bumi Aksara.
- Heidjrahman Ranupandojo, Suad Husnan. 2010. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : BPF.
- Malayu Hasibuan. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Malthis, Robert, L., John H. Jackson. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba 4.
- M. Manullang. 2013, *Management Personalialia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Malayu. Hasibuan, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Moh. Agus Tulus. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia.
- Sondang P.Siagian.1991.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Lexy J. Moleong, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Rivai, Veithzal, 2010 ,*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2015, *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga
- Susilo Martoyo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF
- Sugiyono. 2011, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: C.V Alfabeta
- Sutrisno. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada. Media Group, Jakarta.
- Sandy Martha, Muhammad. 2015, “Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating”. Tesis di Universitas Widayatama Bandung.
- Sondang Siagian. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2013, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta.

Surya Murcitaningrum, 2011, Metodologi Penelitian Ekonomi Islam. Bandar. Lampung : Ta'lim Press.

Umar, Husein. 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Veithzal Rivai. 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Raja Grafindo. Persada.