

**PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI
PADA KANTOR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
BOLAANG MONGONDOW**



**ANDRI F.D. MOKOGINTA
4502021043**

Skripsi

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Sosial pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Negara**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR
2007**

12 MAY 2008

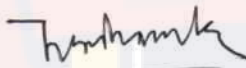
HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI
PADA KANTOR PDAM (PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM)
BOLAANG MONGONDOW

Nama : Andri FD Mokoginta
No. Stambuk : 45 02 021 043
Jurusan : Administrasi Negara
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

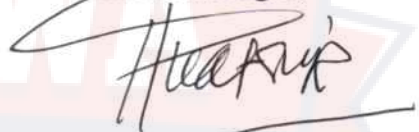
Telah diperiksa dan dinyatakan memenuhi Syarat untuk mengikuti Ujian Skripsi
pada Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas "45" Makassar.

Pembimbing I,



Drs. H. Husain Hamka, MS

Pembimbing II,



Drs. M. Natsir Tompo

Mengetahui;

Dekan FISIP. Univ. "45" Makassar



Dra. Asmirah, M.Si.

Menyetujui;

Kajur. Administrasi Negara




Drs. H. Misbahuddin Achmad, M.S

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari Sabtu, Tanggal Dua Puluh Enam Bulan Mei Tahun 2007, dengan judul:
**“Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor PDAM
(Perusahaan Daerah Air Minum) Bolaang Mongondow”** oleh :

Nama : Andri FD Mokoginta
No. Stambuk : 45 02 021 043
Jurusan : Administrasi Negara
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Telah diterima oleh Panitia Ujian Sarjana Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas “45” Makassar, untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Negara (S1) pada Jurusan Administrasi Negara Program Studi Ilmu Administrasi Negara




Prof. DR. H. Abu Hamid
Rektor Univ. “45” Makassar

Pengawas Umum :

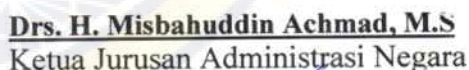


Dra. Asmirah. M.Si
Dekan FISIPOL

Panitia Ujian :



Arief Wicaksono, S.Ip.
Wakil Dekan,



Drs. H. Misbahuddin Achmad, M.S
Ketua Jurusan Administrasi Negara

Tim Penguji :

1. Drs. H. Misbahuddin Achmad, M.S. (.....)
2. Dra. Hj. Nurmi Nonci, M.Si. (.....)
3. Drs. M. Natsir Tompo (.....)
4. Drs. M. Rusdi Maidin, SH., M.Si. (.....)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pembatasan dan Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
D. Kerangka Konseptual.....	7
E. Metode Penelitian.....	8
F. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Prestasi Kerja.....	12
1. Penilaian Prestasi Kerja.....	13
2. Sistem Penilaian Prestasi Kerja.....	16
B. Metode Penilaian Prestasi Kerja.....	17
C. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerjs.....	19
1. Manfaat.....	19

2. Tujuan.....	21
D. Syarat Efektivitas Sistem Penilaian Prestasi Kerja.....	25
BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	
A. Sejarah Singkat, Proses Kerja serta Susunan Organisasi PDAM Bolaang Mongondow.....	28
B. Keadaan Pegawai PDAM Bolaang Mongondow.....	36
C. Metode Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow.....	40
D. Aspek-Aspek Yang Dinilai Dalam Penilaian Prestasi Kerja	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
BAB V KESIMPULAN	
A. Kesimpulan.....	74
B. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77
STRUKTUR ORGANISASI PDAM BOLAANG MONGONDOW.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Pangkat /Golongan Ruang Pegawai Berdasarkan Distribusi Umur Kerja/Bagian Pada Kantor PDAM Bolaang Mngondow.....	37
Tabel 2	Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Pegawai Berdasarkan Distribusi Unit Kerja/Bagian Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow.....	38
Tabel 3	Jumlah Pegawai Yang Lulus Melalui Seleksi Dan Lulus Tanpa Seleksi Dari Tahun 2004 s/d 2006 Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow.....	39
Tabel 4	Distribusi umur responden Pegawai PDAM Bolaang Mongondow....	49
Tabel 5	Hasil jawaban responden terhadap 23 indikator.....	50
Tabel 6	Realibilitas Kuisisioner.....	51
Tabel 7	Nilai Eigenvalue.....	52
Tabel 8	Komponen Rotasi Matrix.....	53
Tabel 9	Faktor Yang Mendorong Pegawai Untuk Dinilai Prestasi Kerjanya	60
Tabel 10	Tanggapan Responden Tentang Hasil Penilaian Prestasi Kerja.....	61
Tabel 11	Tanggapan Responden Tentang Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kemampuan Pelaksanaan tugas.....	62
Tabel 12	Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Responden Dalam Menyelesaikan Tugas Tepat Pada Waktunya.....	63
Tabel 13	Model Penilaian Pekerjaan Harian.....	65
Tabel 14	Model Penilaian Pemecahan Masalah.....	66
Tabel 15	Model Penilaian Kualitas Kerja.....	67
Tabel 16	Model Penilaian Inisiatif dan Kerjasama.....	68
Tabel 17	Model Penilaian Budaya Kerja.....	69

Tabel 18 Model Penilaian Potensi Diri.....	70
Tabel 19 Model Penilaian Keandalan dan Komunikasi.....	71



KATA PENGANTAR

Mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberi waktu, kesehatan, pikiran dan tekad sehingga Penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik guna memenuhi salah satu syarat guna menyelesaikan studi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Strata Satu (S1) di Universitas "45" Makassar.

Penulis sadar akan kekurangan dan kesederhanaan skripsi ini, namun bukan merupakan problem besar karena hanya ingin mendapatkan masukan sebagai insan biasa.

Oleh karena itu dengan penuh kesadaran hati senantiasa menerima saran dan kritik yang sifatnya membangun dari setiap kalangan pembaca.

Dan sebagai ucapan terima kasih, skripsi yang penuh kesehajaan ini saya persembahkan buat :

- Bapak Drs. H. Husain Hamka, MS (Pembimbing I) dan Bapak Drs. M. Natsir Tompo (Pembimbing II) atas kesediaan meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi sehingga dapat terwujud.
- Dekan Fisipol Universitas "45" Ibu Dra. Asmirah, Msi, Wakil Dekan Bapak Arif Wicaksono, Ketua Jurusan Administrasi Negara Bapak Drs. A.M Rusdi Maidin. SH. Msi dan Dosen beserta seluruh staf administrasi.

- Pihak kantor PDAM Bolaang Mongondow yang memberi izin dan pelayanan selama penulis melakukan penelitian.
- Kedua Orang Tuaku yang selalu mencurahkan kasih sayangnya sejak saya dalam kandungan sampai detik ini dan tiada pernah akan berakhir.
- Saudaraku Hendri dan Hendra yang sama-sama berada di Makassar serta seluruh Keluargaku yang berada di Bolaang Mongondow.
- Sahabat-sahabat saya Eki (Schatzi) dan Nita, penghuni Asrama Bogani Makassar Kak Medi, Kak Hari, Ade, Aswin, Rulli, Hendra, Adul, Ayu, dan Imad serta seluruh mahasiswa Fisipol Universitas "45" Makassar khususnya FISIP EMPIRE, Bamz, Memet, BoQil, Edi, Pay, dan Jaya Gentong.
- Almamaterku yang sangat membanggakan Universitas "45" Makassar.

Makassar, Mei 2007

Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penilaian terhadap suatu pekerjaan dalam sebuah perusahaan merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan di dalamnya. Pekerjaan yang diinginkan oleh pimpinan terhadap para pekerja memiliki standar mutu (*quality*) untuk mengukur keberhasilan kerja. Namun kualitas kerja dari beberapa pegawai tidak selamanya sesuai dengan standar mutu yang diberlakukan. Suatu saat situasi dan kondisi tidak memungkinkan untuk mencapai tujuan dan harapan perusahaan tersebut, sehingga menyebabkan penilaian terhadap prestasi kerja yang dihasilkan (*performance*) menjadi menurun.

Penilaian kinerja pada pegawai negeri merupakan salah satu butir dari delapan butir pemberdayaan. Jika proses pemberdayaan melalui *training* telah dilaksanakan, pentinglah memantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian dilakukan secara terus-menerus sehingga menjadi sebagian ciri manajemen yang dijalankan, baik penilai maupun yang dinilai dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran dan standar-standar yang telah ditetapkan, dipenuhi dan dicermati.

Penilaian prestasi kerja merupakan media yang tepat dan bermanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan, mengembangkan dan memotivasi pegawai negeri. Namun, penilaian prestasi kerja dapat juga menjadi sumber kerisauan, keributan, atau frustrasi bagi pegawai. Hal tersebut dikarenakan masih adanya

ketidak-pastian dan ambiguitas dalam sistem penilaiannya. Di sisi lain proses informasi merupakan isu yang sangat mendominasi dalam riset perilaku, salah satunya terkait dengan memori yang terkadang mengalami suatu bias. Contoh yang terjadi pada diri individu penilai yang ditunjukkan oleh keadaan dan kondisi yang dialami karena stres sehingga dapat menyebabkan adanya suatu perbedaan dimensi yang ada (efek halo). Artinya, pada karakter individu penilai terdapat subjektivitas seperti perbedaan antara laki-laki dan perempuan (gender), usia yang dinilai, agama, dan juga faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi penilaian.

Suatu penilaian prestasi kerja akan tergolong objektif apabila semua faktor yang ada dimasukkan dalam pertimbangan penilaian, namun hal ini tidak memungkinkan untuk terlaksana, selain memerlukan penelitian yang panjang juga biaya yang besar. Sebagai solusi dari persoalan ini, maka dibuatlah suatu analisis penilaian sebagai konsekuensi dari model penilaian yang telah ada untuk di sempurnakan sebagai reaksi dari harapan dan inisiatif pegawai yang akan dinilai, baik sepihak (oleh atasan) maupun berdasarkan musyawarah. Untuk menganalisis suatu faktor penilaian yang relevan, banyak pertanyaan yang dapat diajukan untuk menjadikan sebuah kriteria layak pakai, diantaranya atas dasar apa penilaian dilakukan? Siapakah yang menentukan faktor penilaian? Faktor apakah yang sesuai untuk diimplementasikan? Berlaku untuk selamanya atau untuk satu-dua tahun saja? Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan bagian dari suatu landasan kriteria yang perlu

dijawab serta dapat diterapkan dan layak untuk menjadi dasar bentuk penilaian.

Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis prestasi kerja di bawah standar maka perlu adanya penilaian yang objektif dengan metode penilaian perilaku yang direncanakan, yakni memandang sikap pegawai yang memperoleh beban tanggung jawab tugas-tugas di dalam kantor sebagai pertimbangan atas terbentuknya perilaku mereka. Dengan mempertimbangkan pengalaman-pengalaman yang terjadi sebelumnya dan memprediksi kejadian-kejadian mendatang akan dapat mengidentifikasi pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan, apakah dapat terlaksana dengan mudah atau bahkan sulit untuk diselesaikan. Hal ini akan sangat terkait dengan gambaran perilaku sebagai dimensi kerja terhadap metode penilaian prestasi kerja sebagai bahan evaluasi pekerjaan pegawai di kantor.

Sikap tersebut di atas merupakan indikator pegawai untuk selalu memberikan respon yang positif pada atasannya, sebab atasan tidak secara langsung dapat menentukan faktor penilaian atas dasar *unfair* namun sangat mempertimbangkan aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam penilaian di lapangan. Dengan demikian, dapat diidentifikasi bahwa pemberlakuan penilaian prestasi kerja pegawai yang cenderung kurang memperhatikan standar dan ukuran penilaian sebagai bahan acuan penilaian akan mengakibatkan perbedaan dimensi yang membingungkan, maka hasil penilaian prestasi kerja yang telah diterapkan di kantor belum mencerminkan tuntutan objektivitas penilaian. Hal ini disebabkan karena dimensi penilaian

prestasi kerja dibuat bukan berdasarkan pada perilaku sehingga sulit untuk menentukan faktor penilaian yang relevan bagi pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Mengingat bahwa pegawai negeri sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat harus menyadari fungsi dan kedudukannya sebagai penggerak/pelaksana kegiatan-kegiatan pemerintah dalam mencapai keberhasilan tujuan pembangunan. Oleh karena itu perlu diatur pembinaan pegawai negeri di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, agar mereka menjadi aparatur yang bersih dan berwibawa, kuat, berdaya guna bagi pembangunan.

B. Batasan Dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka fokus perhatian dari penelitian ini akan di titik beratkan pada pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2006 pada kantor PDAM Bolaang Mongondow.

2. Rumusan Masalah

Permasalahan peneitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Bolaang Mongondow ?
- b. Bagaimana dampak pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap pegawai pada kantor PDAM Bolaang Mongondow ?

C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan dan kegunaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Tujuan penelitian :

- a. Untuk mengetahui proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Bolaang Mongondow.
- b. Untuk mengetahui dampak penilaian prestasi kerja terhadap pegawai pada kantor PDAM Bolaang Mongondow.

2. Kegunaan penelitian :

1. Untuk menambah wawasan penulis dalam khasanah ilmu pengetahuan, khususnya ilmu administrasi kepegawaian.
2. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan khususnya yang berkenaan dengan sistem penilaian prestasi kerja.

D. Kerangka Konseptual

1. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja berarti suatu perusahaan telah memanfaatkan atau mendayagunakan secara baik sumber daya manusia atau pegawai didalam perusahaan. Informasi yang relevan tentang prestasi kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja para pegawai dan akan memungkinkan dilaksanakannya perencanaan karir bagi mereka. Penilaian prestasi kerja secara individual akan sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi secara keseluruhan.

2. Pendayagunaan Pegawai

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai nantinya akan membawa dampak pada pendayagunaan pegawai untuk segera dilakukan perbaikan-perbaikan kepada seluruh pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya kedepan.

Ada beberapa manfaat dalam penilaian prestasi kerja, antara lain:

1. Untuk mengetahui kemampuan karyawan dibidang pengetahuan dan keterampilan

Adanya program penilaian prestasi kerja dapat diketahui tentang kemampuan pengetahuan dan keterampilannya. Kemampuan pengetahuan maksudnya, kemampuan dalam penguasaan informasi yang selalu berkembang. Sedangkan kemampuan keterampilan berhubungan dengan kegiatan yang bersifat praktek.

2. Sebagai dasar dalam pengembangan sumber daya manusia

Apabila nilai prestasi kerja pegawai memuaskan, maka organisasi dapat merencanakan untuk mengembangkan sumber daya yang ada. Pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan (diklat), promosi dan mutasi.

3. Membantu dalam penentuan kompensasi / penghargaan.

Salah satu dasar dalam pemberian kompensasi adalah adanya informasi tentang penilaian prestasi kerja. Pegawai dapat memperoleh kompensasi yang maksimal, apabila dari hasil penilaian prestasi kerja hasilnya juga

maksimal. Sebaliknya, bila prestasi kerjanya kurang bagus, maka kompensasi yang diberikanpun tidak akan maksimal.

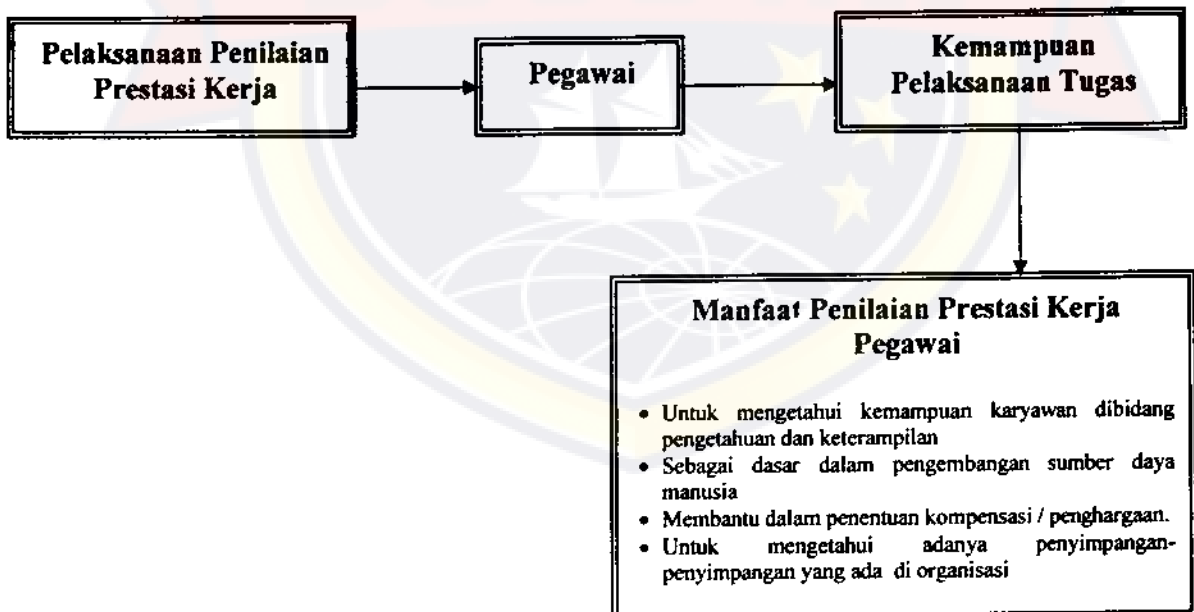
4. Untuk mengetahui adanya penyimpangan-penyimpangan yang ada di organisasi

Pelaksanaan kegiatan tidak selamanya berjalan baik, terkadang suatu saat terjadi penyimpangan-penyimpangan. Untuk itulah adanya penilaian prestasi kerja yang rutin, dapat segera diketahui penyimpangan yang ada dan mencari solusi yang terbaik.

Berdasarkan uraian diatas, maka model kerangka konsep penelitian yang akan digunakan dapat digambarkan sebagai berikut :

SKEMA 1

Kerangka Konseptual



E. Metode Penelitian

1. Tipe dan Dasar Penelitian

- a. Penelitian ini dapat digolongkan dalam tipe penelitian Deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberi gambaran yang lebih jelas tentang situasi-situasi sosial yang lebih spesifik dengan memusatkan perhatian kepada aspek-aspek tertentu dan sering menunjukkan hubungan antara berbagai variabel yakni hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan dampak dari penilaian prestasi kerja terhadap pendayagunaan pegawai.
- b. Penelitian ini didasarkan pada metode penelitian Survei yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang orang yang jumlahnya besar dengan cara mewawancarai sejumlah kecil dari populasi.

2. Teknik Pengumpulan Data

a. Kuisioner

Suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi berkenaan dengan obyek penelitian yang dimaksud.

b. Wawancara

Suatu tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan wawancara secara mendalam tentang responden berkenaan dengan masalah yang diteliti.

c. Observasi

Yaitu melakukan pengamatan secara langsung kepada objek penelitian di lapangan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang masalah yang sedang diteliti dengan menempatkan diri sebagai pengamat.

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada kantor PDAM Bolaang Mongondow yang berjumlah 121 orang.

b. Sampel

Untuk memperoleh sampel yang representative, maka digunakan teknik purposive sampling bagi seluruh pegawai dengan jumlah sampel yang diambil 50 orang termasuk pejabat struktural dan staf yang ditarik dengan sengaja secara proporsional diantaranya :

1. Direksi 3 orang
2. Kepala Bagian 5 orang
3. Kepala Seksi dan Staf 42 orang

Untuk lebih mempertegas / menguatkan hasil penelitian, sebagai bahan pertimbangan, penulis mengambil keterangan dari beberapa informan, mengenai sistem penilaian prestasi kerja pegawai dalam lingkup kantor PDAM Bolaang Mongondow.

4. Teknik Pengolahan Data dan Analisa Data

Data-data yang dikumpulkan diproses dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga mudah dibaca dan diinterpretasikan. Proses analisa data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif yakni dengan menghasilkan data deskriptif analisis, apa yang dinyatakan oleh responden baik secara tertulis maupun lisan dicermati dan dipelajari dalam bentuk tabulasi secara utuh.

Dengan demikian analisa kualitatif ini memberikan penafsiran terhadap data-data yang ada, setelah data-data terkumpul kemudian dianalisis dan disajikan sesuai dengan variabel - variabel yang dijadikan indikator dalam penelitian untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang sistem penilaian prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Bolaang Mongondow.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas secara sistematika dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Pada Bab I yaitu Pendahuluan yang terdiri dari Latar belakang masalah, Pembatasan dan rumusan masalah, Tujuan dan kegunaan penelitian, Kerangka Konseptual, Metode penelitian dan Sistematika penulisan.

Pada Bab II yaitu Tinjauan pustaka yang menguraikan tentang pengertian Prestasi Kerja, Metode Penilaian Prestasi Kerja, serta Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja,

Pada **Bab III** yaitu gambaran umum lokasi penelitian yang menguraikan tentang **Sejarah Singkat, Proses Kerja, serta Susunan Organisasi PDAM Bolaang**

Pada **Bab IV** yaitu Hasil penelitian dan pembahasan yang membahas tentang **bagaimana sistem penilaian prestasi kerja.**

Pada **Bab V** yaitu kesimpulan dan saran mengenai hasil penelitian dan pembahasan tentang sistem penilaian prestasi kerja pegawai dalam lingkup kantor **Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bolaang Mongondow.**



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Purwadarminta (1990) prestasi adalah hasil yang telah dicapai, sedangkan menurut Saidi (1992) prestasi adalah kemampuan, kesanggupan dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan.

Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

Menurut Steers (1985) prestasi kerja seseorang merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

- 1). Kemampuan, perangai, minat;
- 2). Kejelasan, dan penerimaan atas penjelasan seorang pekerja;
- 3). Tingkat motivasi.

Pengertian prestasi kerja dikemukakan oleh Panggabean (2003:72) yaitu :

“Prestasi kerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja karyawan lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan”.

Pengertian lain diungkapkan oleh Cooper dalam Samsudin (2005:159)

mengemukakan bahwa :

“Prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja tidak lain adalah menilai sampai sejauh mana para pegawai memberikan kontribusinya terhadap perusahaan dengan segala kegiatan yang telah dilaksanakan.

1. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi kinerja pegawai atau karyawan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari pegawai. Hal ini tentu saja akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan. Paling tidak para pegawai akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan terhadap taraf

potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan/organisasi.

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal (Handoko, 1997).

Sedangkan Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah:

Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor seperti :

1. Yang dinilai ialah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan ;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif ;

3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud :
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - b. Bila penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan ;
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan, bahwa Penilaian prestasi kerja adalah proses menilai hasil kerja seseorang sesuai dengan

indikator yang telah ditetapkan sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan oleh karyawan maupun organisasi.

2. Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Pengertian sistem penilaian prestasi kerja menurut Siagian (2006:225) adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu :

- Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan 3 maksud, yakni :
 1. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang.
 2. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahan dan kekurangannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 3. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya

sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

- Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
- Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

B. Metode Penilaian Prestasi Kerja

a. Metode-metode penilaian berorientasi masa lalu

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelemahan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi, sampai derajat tertentu. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja masa lalu tidak dapat diubah, tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, para pegawai memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik itu

selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Metode ini terdiri dari :

- *Graphic Rating System*

Yaitu metode penilaian pegawai dimana tabel penilaian mengandung beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam garis atau skala.

- *Ranking Method*

Yaitu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasar tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai.

- *Forced Choiced Method*

Metode ini mengandung serangkaian pertanyaan, baik yang bersifat positif maupun negatif, tentang pegawai yang dinilai.

b. Metode-metode penilaian berorientasi pada masa depan

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi pegawai atau penetapan sasaran prestasi kerja dimasa mendatang. Metode ini terdiri atas :

- Penilaian Diri Sendiri
- Manajemen Berdasarkan Sasaran
- Penilaian Psikologikal
- Pusat-Pusat Penelitian

Keterlibatan para atasan langsung dapat dikatakan suatu keharusan karena merekalah yang dianggap paling mengenali sikap, perilaku, ketekunan, loyalitas, pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan para pegawai

bawahannya. Hanya saja perlu diperhatikan agar dalam penilaian, para atasan langsung selaku penilai berusaha agar penilaian yang dilakukannya bersifat seobjektif mungkin.

Memang pada umumnya prosedur penilaian prestasi kerja dilakukan oleh atasan langsung terhadap pegawai yang dinilai. Walaupun penilaian merupakan tanggung jawab atasan langsung, namun beberapa pihak lain dapat saja dan terkadang perlu disertakan sebagai penilai. Pihak lain ini dapat meliputi bawahan, mitra kerja, rekan sejawat pegawai yang dinilai, serta pelanggan.

Dalam persoalan siapa penilai prestasi kerja pegawai tersebut, Neuner dalam Samsudin (2005:168) memberikan tiga kemungkinan berikut ini :

1. Penilaian oleh atasan langsung kemudian direvisi oleh kepala bagian.
2. Penilaian oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penelitian sekali lagi oleh satu atau dua orang teman.

C. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

1. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko dalam Samsudin (2006:163) terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut :

a. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, bonus, dan kompensasi lainnya.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja.

d. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian pula prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan lebih lanjut.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi kerja dapat mengarahkan keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus dititi.

f. Penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana SDM, atau komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

h. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal dapat diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi. Dengan penilaian prestasi kerja maka departemen personalia dapat menawarkan bantuan kepada semua pegawai yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukan.

2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.

Tujuan penilaian prestasi kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.

- b. **Informatif**, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
- c. **Motivasi**, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian prestasi kerja bertujuan :

- Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
- Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer divisi dalam perusahaan.
- Memberikan motivasi bagi manajer divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Pada tingkat pegawai, penilaian prestasi kerja bertujuan untuk :

- Membedakan tingkat prestasi kerja setiap pegawai.
- Mengambil keputusan administrasi, seperti seleksi, promosi, demosi, transfer, pemberhentian dan kenaikan gaji.
- Memberikan pinalti, seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Tujuan diadakannya penilaian prestasi kerja, menurut Milkovich cs (1991:91) ialah:

“Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan

informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan”.

Sedangkan menurut SE. BAKN No. 02/SE/1980 bagian II poin 1-2, tujuan dari DP3 ialah :

Untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Sesuai dengan tujuannya, maka DP3 harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu, maka setiap pejabat yang berwenang membuat DP3, berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai PNS yang berada dalam lingkungannya masing-masing.

Dan menurut Siagian (1995:223-224) pentingnya penilaian prestasi kerja rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit memiliki dua kepentingan (*manfaat*) baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi dimana dia bekerja, yaitu :

1. Bagi karyawan

Penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Apabila hasil dari penilaian tersebut memberikan hasil nilai yang *positif*, maka diharapkan bisa memberikan motivasi untuk dapat bekerja, mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya dengan lebih baik, dimasa yang akan datang. Sedangkan bila hasilnya *negatif*, maka diharapkan pegawai yang bersangkutan bisa mengetahui kelemahan

dan kekurangannya sehingga diharapkan pegawai tersebut bisa memperbaiki baik kinerja maupun perilakunya dimasa mendatang.

2. Bagi organisasi

Apabila hasil dari penilaian tersebut *positif*, maka akan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan untuk kemungkinan melakukan program pengembangan yang tepat bagi pegawai bersangkutan sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Selain itu pula berguna untuk memberikan kompensasi, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan.

Sedangkan apabila hasil penilaian tersebut *negatif*, akan berguna bagi pimpinan untuk identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, konseling, desain pekerjaan, penempatan, dan demosi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja tersebut yaitu :

1. Sebagai sumber data untuk administrasi kepegawaian seperti perencanaan kepegawaian dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan;
2. Untuk memberikan konseling kepada pegawai;
3. Memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki ataupun meningkatkan kualitas kerja pegawai;

Dokumentasi hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengenali karyawan yang berprestasi maupun yang tidak berprestasi, sehingga mempermudah penilai untuk melakukan pembinaan karyawan.

Hasil dari penilaian prestasi kerja ini yang paling banyak digunakan ialah untuk kebutuhan rewards financial, promosi, mutasi dan demosi, serta untuk pelatihan, perencanaan SDM seperti proyeksi jumlah dan mutu karyawan yang dibutuhkan.

Atas dasar penilaian yang dilaksanakan secara akurat dan ditindaklanjuti dengan berbagai bentuk pengembangan pegawai yang tepat maka apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai atas diadakannya penilaian tersebut yaitu untuk bisa terciptanya kesempurnaan Aparatur Negara yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam bidang tugasnya masing-masing dan disertai dengan adanya moral dan prilaku pegawai yang mencerminkan sikapnya sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat, maka akan bisa terwujudkan. Selain itu, juga konsep pemerintahan yang bersih (*clean governance*) yang sekarang sedang disorot masyarakat, juga bisa terlaksana.

D. Syarat Efektivitas Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Didalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut, diperlukan suatu sistem yang *praktis, relevan, handal, dan dapat diterima*, sehingga hasil yang dicapai dari penilaian tersebut bisa bermanfaat baik untuk pegawai itu sendiri maupun bagi administrasi kepegawaian organisasidimana PNS tersebut bekerja.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus bisa menampung berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang.

Hal ini berarti sistem penilaian tersebut harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogianya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasi masalahnya itu.

Menurut Cascio, ada enam syarat yang bisa dipakai untuk mengukur efektif tidaknya suatu Sistem penilaian prestasi kerja (1992:270-273) yaitu :

- a. Supervisor (penilai), mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan prestasi kerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik kepada pegawai.
- b. Relevance (keterkaitan), mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian prestasi kerja dengan uraian pekerjaan.
- c. Sensitivity (Kepekaan), mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian prestasi kerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

- d. **Reliability** (Keterandalan), mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.
- e. **Practicality** (kepraktisan), mengukur alat penilaian prestasi kerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.
- f. **Acceptability** (dapat diterima), mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Mengkomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat bagi karyawan maupun organisasi atau perusahaan karena secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada pelaksanaan kinerja maupun hasil kinerja para karyawan sehingga manajemen perusahaan mampu mengontrol tiap-tiap kinerja karyawannya. Apabila hasil dari penilaian tersebut *positif*, maka akan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan untuk kemungkinan melakukan program pengembangan yang tepat bagi pegawai bersangkutan sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Sedangkan apabila hasil penilaian tersebut *negatif*, akan berguna bagi pimpinan untuk identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, konseling, desain pekerjaan, penempatan, dan demosi.

BAB III

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Singkat, Proses Kerja serta Susunan Organisasi PDAM Bolaang Mongondow.

1. Sejarah Singkat.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan akan air bersih bagi masyarakat di daerah, maka dibangun sarana dan prasarana pengadaan air bersih melalui proyek air bersih, yaitu proyek yang dibangun oleh Departemen Pekerjaan Umum yang dibiayai baik dengan dana APBN maupun dengan atau tanpa bantuan luar negeri yang dilaksanakan oleh unit kerja dilingkungan Departemen Pekerjaan Umum di daerah.

Sarana dan prasarana penyediaan air bersih yang sudah selesai atau sudah dapat berfungsi dan dapat dimanfaatkan untuk melayani kepentingan masyarakat, pelaksanaan/pengelolaannya dilaksanakan oleh Badan Pengelola Air Minum (BPAM) yang ditetapkan oleh Menteri Pekerjaan Umum. BPAM yang dibentuk tersebut adalah bersifat sementara, yaitu untuk jangka sejak dapat berfungsi sampai penghasilannya mampu mencukupi kebutuhan untuk biaya operasi dan pemeliharaan.

Apabila telah mencapai kemampuan memenuhi biaya operasi dan pemeliharaannya, pengelolaan selanjutnya diserahkan kepada PEMDA Tingkat II setempat sebagai badan-badan lain yang akan dibentuk sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan Surat Keputusan Nomor 1/S/Kpts/CK/1977 Tanggal 12 Februari 1977, Direktur Jendral Cipta Karya membentuk untuk sementara BPAM Kab. DATI II Bolaang Mongondow kemudian dipertegas dengan Surat Keputusan Nomor 042/Kpts/CK/1982 Tanggal 10 April 1982. Selanjutnya Direktur Jendral Cipta Karya pada tanggal 21 Maret 1989, menyerahkan pengelolaan BPAM Kab. DATI II Bolaang Mongondow kepada Gubernur KDH TK.I SULUT. Penyerahan tersebut diteruskan kepada BKDH DATI II Bolaang Mongondow, dengan Surat Keputusan Nomor 539/498/Sekr/1989 Tanggal 28 Februari 1989

Dengan Peraturan Daerah (Perda) DATI II Bolaang Mongondow Nomor 2 Tahun 1986 Tanggal 28 Februari 1986, maka dibentuklah PDAM Kab. DATI II Bolaang Mongondow.

2. Proses Kerja

Sebelum membahas proses kerja yang ada pada PDAM Bolaang Mongondow, disini akan diuraikan dulu tujuan dan fungsi perusahaan yaitu :

1. Tujuan PDAM selain untuk membangun ekonomi nasional secara umum dan ekonomi daerah khususnya juga bertujuan untuk memberikan/menyediakan air minum yang sehat dan cukup kepada masyarakat yang membutuhkan serta abdi masyarakat dalam memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada perusahaan, pelanggan/konsumen. Tujuan lainnya adalah untuk memberikan pendapatan dan jaminan hari tua yang cukup kepada karyawan perusahaan itu sendiri disamping pencapaian laba yang maksimal.

2. Fungsi PDAM antara lain adalah untuk menyediakan air minum bagi masyarakat dengan memelihara dan mengembangkan sumber air, jaringan pipa transmisi dan distribusi, sarana dan prasarana penunjang lainnya yang pembiayaannya berasal dari hasil penjualan air dan jasa lainnya kepada pelanggan/konsumen selain itu juga dalam membantu mengawasi penggunaan air yang tidak pada tempatnya. Fungsi lainnya adalah penanganan dan penyediaan air demi keberhasilan program pemerintah dalam pemertaan kebersihan dan keindahan kota.

Selanjutnya disini akan diuraikan secara singkat proses kerja atau sistem pelayanan yang digunakan PDAM Bolaang Mongondow untuk mendistribusikan air kepada konsumen/pelanggan. Proses yang digunakan untuk pendistribusian air ada 4 cara yaitu :

1. Secara Grafitasi Alam

Air dialirkan melalui jaringan pipa transmisi. Cara seperti ini tidak menggunakan mesin penggerak. Cara seperti ini dinilai efisien karena disamping murah perawatannya juga mudah dan dapat diproses tekanan air secara merata.

2. Pompa Grafitasi

Ini dilakukan dengan cara air dipompakan kedalam bak penyaringan pada posisi yang lebih tinggi, kemudian di distribusikan ke daerah pelanggan.

3. Dengan Pompa

Air dipompakan kedalam bak penjernihan kemudian dipompakan ke daerah pelayanan atau pemompaan secara langsung dari sumber air ke

daerah pelanggan. Cara ini banyak digunakan pada daerah yang datar, sehingga pendistribusian air ke daerah konsumen/pelanggan tidak sama seperti menggunakan gaya gravitasi.

4. Terminal Air

Air diangkut dengan kendaraan tangki ke daerah pelayanan melalui bak penampungan. Kemudian ini yang dimanfaatkan oleh konsumen. Cara ini digunakan pada daerah pelayanan yang tidak memiliki sumber air, mata air, maupun sungai untuk dijadikan sumber air.

Demi menjamin mutu dan kualitas air yang akan dikonsumsi oleh pelanggan maka secara teratur diadakan pemeriksaan mutu air melalui laboratorium PDAM Bolaang Mongondow.

Selanjutnya akan dijelaskan sistem pelayanan dilihat dari sisi administrasi yang dilakukan oleh PDAM Bolaang Mongondow. Sistem atau proses yang dilakukan adalah sebagai berikut :

Langganan PDAM Bolaang Mongondow bermula dari permohonan untuk menjadi pelanggan air minum PDAM Bolaang Mongondow. Setelah itu mengisi formulir dan membayar biaya pendaftaran. Petugas PDAM dalam hal ini dari bagian perencanaan teknik mendatangi dan mengukur serta menghitung biaya yang dibutuhkan, serta komponen peralatan yang diperlukan untuk pemasangan instalasi air minum bagi pelanggan. Setelah calon pelanggan menerima dan menyetujui jumlah biaya yang telah dihitung, kemudian membayarnya sesuai dengan peraturan yang berlaku serta melengkapi syarat-syarat lainnya pada seksi pelayanan pelanggan. Tugas

selanjutnya diberikan kepada seksi penyambungan untuk melaksanakan pemasangan instalasi air setelah mendapat bahan dari seksi pergudangan. Dengan demikian setelah pelanggan membayar biaya-biaya yang diperlukan dan instalasinya terpasang maka dengan resmi telah menjadi pelanggan air minum PDAM Bolaang Mongondow.

Bagi pelanggan/konsumen yang mendapatkan masalah-masalah yang berkaitan dengan statusnya sebagai pelanggan maka berhak menyampaikan permasalahannya kepada pihak PDAM melalui seksi pelayanan langganan, setelah itu permasalahannya disampaikan dengan mengisi formulir pengaduan. Hal-hal yang disampaikan disesuaikan dengan jenis pengaduan.

Untuk pelanggan yang akan membayar rekening air minumnya maka dapat langsung berhubungan dengan loket pembayaran rekening yang telah ditentukan sebelumnya, dimana demi kemudahan bagi pelanggan. PDAM Bolaang Mongondow telah membuka beberapa loket pembantu pada beberapa lokasi, selain loket yang ada pada kantor tersebut. Selain itu PDAM sebagai abdi masyarakat untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, maka bagi pelanggan juga juga diharapkan ada rasa tanggung jawab untuk memenuhi kewajibannya, terutama dalam hal ketepatan waktu pembayaran rekeningnya, bagi yang tidak memenuhi kewajibannya tentu akan dikenakan sanksi oleh pihak PDAM Bolaang Mongondow.

3. Susunan Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor : 690-1572 maka Susunan Organisasi PDAM Bolaang Mongondow (bagan terlampir) sebagai berikut :

1. Badan Pengawas

Merupakan badan tertinggi dalam menetapkan kebijaksanaan perusahaan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja direksi dalam hal ini terdiri dari Direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Teknik.

2. Direktur Utama

Direktur Utama bertanggung jawab kepada Badan Pengawas dan membawahi Direktur Umum dan Direktur Teknik. Mempunyai fungsi memimpin jalannya Perusahaan Daerah Air Minum sesuai dengan tujuan pokok PDAM seperti yang digariskan oleh Pemerintah dalam rangka menuju suatu lembaga yang swasembada dan mampu mengurus kebutuhan rumah tangganya sendiri.

3. Direktur Bidang Umum

Bertanggung jawab kepada Direktur Utama, berfungsi untuk mengatur, memimpin dan mengawasi penyelenggaraan Administrasi Umum PDAM secara efektif dan efisien untuk menunjang program produksi/distribusi air bersih untuk masyarakat dan kelangsungan operasi serta pengusahaan PDAM yang membawahi :

a. **Kepala Bagian Umum dan Hubungan Langgan**

Berfungsi melayani pelanggan mulai dari permohonan sambungan, penerangan, kebenaran pencatatan meter dan perhitungan rekening air yang membawahi :

1. **Kepala Seksi Administrasi Umum dan Personalia**
2. **Kepala Seksi Pengadaan**
3. **Kepala Seksi Pergudangan**
4. **Kepala Seksi Perawatan Bangunan Umum dan Peralatan Kantor**
5. **Kepala Seksi Hubungan Langgan dan Cek Meter**
6. **Kepala Seksi Rekening**

b. **Kepala Bagian Keuangan dan Pembukuan**

Berfungsi untuk mengolah keuangan dan pembukuan yang membawahi:

1. **Kepala Seksi Pembangunan Umum dan Perencana Keuangan**
2. **Kepala Seksi Kas dan Penagihan**
3. **Kepala Seksi Piutang Langgan dan Tunggakan**

c. **Kepala Satuan Pengawasan Intern (SPI)**

Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama, berfungsi melaksanakan pengawasan dibidang administrasi dan operasional yang membawahi :

1. **Kepala Seksi Administrasi SPI**
2. **Kepala Seksi Operasional Teknik**

4. Direktur Bidang Teknik

Bertanggung jawab kepada Direktur Utama, berfungsi mengatur agar semua sumber daya produksi, distribusi, laboratorium, pipa dinas dan perencanaan teknik selalu tersedia di gunakan untuk dirawat secara efektif dan efisien untuk menghasilkan air bersih yang memenuhi standar air yang berlaku di Indonesia. Sebagai staf teknisi inti, bertanggung jawab penuh atas mutu barang, alat dan perlengkapan teknik yang diadakan dan / atau dipasang oleh dan untuk PDAM, serta mutu air yang disalurkan kepada konsumen yang membawahi :

a. Kepala Bagian Distribusi dan Perawatan

Berfungsi memperbaiki pipa-pipa dan meter air konsumen yang membawahi :

1. Kepala Seksi Distribusi Pemeliharaan Pipa
2. Kepala Seksi Segel dan Pemasangan Meter Air.
3. Kepala Seksi Mekanik dan Bangunan Air
4. Kepala Seksi Penyambungan
5. Kepala Seksi Bengkel Umum dan Meter Air

b. Kepala Bagian Perencana dan Produksi

Berfungsi merencanakan penyediaan saluran air bersih dengan cara efisien untuk menunjang program penyediaan air bersih yang sehat dan cukup untuk masyarakat yang membawahi :

1. Kepala Seksi Perencana dan Litbang
2. Kepala Seksi Data Ukur Gambar dan Evaluasi Lapangan

3. Kepala Seksi Sumber

4. Kepala Seksi Pengolahan dan Laboratorium

B. Keadaan Pegawai Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian organisasi yang tidak lain untuk mengetahui keadaan pegawai pada kantor PDAM Bolaang Mongondow berikut penulis akan menguraikan keadaan pegawai berdasarkan distribusi pembagian pangkat dan golongan ruang serta tingkat pendidikan dan jenis kelamin menurut keadaan Bulan Desember 2006.

Pegawai yang ada pada kantor PDAM Bolaang Mongondow keseluruhan berjumlah 121 orang, tersebar pada tiga jabatan Direksi, lima Kepala Bagian, serta 20 Kepala Seksi sebagaimana yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya. Untuk lebih jelasnya data yang dimaksud disajikan dalam tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1
Pangkat / Golongan Ruang Pegawai Berdasarkan Distribusi Unit Kerja / Bagian Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow

No.	Unit Kerja / Bagian	Pangkat / Golongan Ruang												Jumlah
		Gol A1	Gol A2	Gol A3	Gol A4	Gol B1	Gol B2	Gol B3	Gol B4	Gol C1	Gol C2	Gol C3	Gol C4	
1.	Direksi	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	-	-	3
2.	Satuan Pengawas Intern	-	-	-	-	-	-	-	2	4	1	-	-	7
3.	Umum dan Hub. Langgan	-	-	2	3	5	7	2	-	10	4	-	-	33
4.	Keuangan dan Pembukuan	-	-	3	8	4	3	2	-	6	1	-	-	27
5.	Distribusi dan Perawatan	-	-	6	7	4	2	4	2	3	1	-	-	29
6.	Perencana dan Produksi	-	-	4	3	2	3	4	-	6	-	-	-	22
	Jumlah	-	-	15	21	15	15	12	4	31	8	-	-	121

Sumber : Bagian Personalia PDAM Bolaang Mongondow April 2007

Dari tabel diatas terlihat bahwa bagian umum dan hubungan langganan memiliki personil paling banyak yakni 33 orang, berarti 27,27 % dari jumlah keseluruhan pegawai yang kemudian menyusul bagian distribusi dan perawatan yang memiliki personil 29 orang atau 23,97 %.

Untuk mengetahui secara garis besar mengenai tingkat pendidikan dan jenis kelamin pegawai pada kantor PDAM Bolaang Mongondow dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2
Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Pegawai Berdasarkan Distribusi Unit Kerja / Bagian Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow

No	Unit Kerja / Bagian	Jenis Kelamin		Jumlah	Tingkat Pendidikan			
		LK	PR		Sarjana	SLTA	SLTP	SD
1.	Direksi	3	-	3	3	-	-	-
2.	SPI	4	3	7	5	2	-	-
3.	Umum dan Hub. Langgan	22	11	33	26	4	2	1
4.	Keuangan dan Pembukuan	9	18	27	24	2	1	-
5.	Distribusi dan Perawatan	21	8	29	22	3	2	2
6.	Perencana dan Produksi	16	6	22	19	2	1	-
Jumlah		75	46	121	99	13	6	3

Sumber : Bagian Personalia PDAM Bolaang Mongondow, April 2007

Dari tabel diatas terlihat bahwa pegawai pada kantor PDAM memiliki personil laki-laki paling banyak yakni 75 orang atau berkisar 61,98 % sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan sarjana sebanyak 99 orang atau berkisar 81,82 % dari keseluruhan pegawai yang pada kantor PDAM Bolaang Mongondow.

Berikut dibawah ini akan dipaparkan jumlah pegawai yang lulus melalui proses seleksi dan pegawai lulus tanpa seleksi yang tersaji dalam tabel berikut dibawah ini :

Tabel 3
Jumlah Pegawai yang Lulus Melalui Seleksi dan Lulus Tanpa melalui Seleksi Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow dari Tahun 2004-2006

Tahun	Lulus melalui Seleksi	Lulus Tanpa Seleksi	Jumlah
2004	25	9	34
2005	19	4	23
2006	28	10	38
	72	23	95

Sumber : Bagian Personalia, data diolah April 2007

Dari uraian diatas, bahwa masih ada pegawai yang diterima tanpa melalui seleksi. Ini menunjukkan bahwa secara umum pihak PDAM Bolaang Mongondow dan secara khusus pejabat yang mengadakan seleksi tenaga kerja masih memelihara sistem kekeluargaan. Ini bertentangan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Tahun 1572 Tentang Ketentuan Kepegawaian PDAM Bolaang Mongondow.

Bagi calon tenaga kerja yang telah mengikuti proses seleksi dan dinyatakan lulus oleh pihak perusahaan disampaikan melalui pengumuman, selanjutnya Direksi mengangkat calon tenaga kerja yang telah lulus menjadi pegawai dengan masa percobaan dan dipekerjakan serta digaji berdasarkan peraturan yang berlaku.

Dalam mengangkat pegawai baru pihak PDAM Bolaang Mongondow memberikan masa percobaan dengan masa kerja 3 (tiga) bulan sekurang-kurangnya dan paling lama 6 (enam) bulan. Setelah melewati masa percobaan,

maka Direksi mengangkat pegawai baru menjadi pegawai penuh dengan beberapa persyaratan berikut ini :

1. Telah menunjukkan kesetiaan dan ketaatan penuh kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 dan Pemerintah.
2. Telah menunjukkan sikap dan budi pekerti yang baik.
3. Telah menunjukkan kecakapan dalam melakukan tugas.
4. Telah memenuhi syarat-syarat kesehatan jasmani dan rohani untuk diangkat menjadi pegawai.

C. Metode Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow

Ada beberapa macam metode pelaksanaan penilaian prestasi kerja bagi pegawai pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow. sistem penilaian dalam DP3 tersebut merupakan metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu. Dan kesemuanya disatukan dalam bentuk metode BARS (*behavioral anchored rating scale*) Metode-metode tersebut antara lain:

1. Metode skala peringkat

Metode skala peringkat merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam menilai kerja karyawan di masa lalu. Metode ini digunakan dengan cara membuat skala dari yang rendah sampai yang tertinggi. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan skala likert. Cara penggunaan metode ini adalah pada lembar penilaian terdapat kolom yang berisi tentang aspek-aspek yang dinilai dan kolom lain berisi kategori penilaian. Kelebihan metode ini adalah mudah mempersiapkan dan melaksanakan.

tidak mahal dalam pembiayaan dan dapat digunakan untuk menilai banyak pegawai sekaligus. Adapun kelemahannya, adanya subyektifitas dari penilai dan kesulitan dalam menentukan kriteria penilaian.

2. Metode **checklist**

Metode ini digunakan dengan memberikan bobot tertentu yang sesuai dengan tugas pegawai. Cara penggunaan metode ini dengan mengisi formulir yang disediakan dan didalamnya ada kriteria penilaian. Kelebihan metode ini adalah hemat, mudah pelaksanaannya dan penilaian benar-benar sesuai dengan tugas karyawan. Kelemahannya, adanya subyektifitas penilaian dan cara pembobotan yang kurang tepat.

3. Metode evaluasi lapangan/observasi

Metode ini digunakan dengan cara para penilai langsung terjun ke lapangan mengadakan observasi pelaksanaan tugas sesungguhnya. Kelebihan metode ini adalah obyektifitas lebih terjamin karena dapat diketahui hasil pekerjaan secara langsung yang sesuai dengan standart yang ada. Kelemahannya, Metode ini memerlukan biaya yang sangat besar dan unsur subyektifitas juga masih ada.

4. Metode tes

Metode tes ini pelaksanaannya dengan melakukan tes, baik secara tertulis maupun praktek untuk mengetahui kemampuan pegawai. Kelebihan metode ini adalah penilaian yang lebih obyektif, karena dilihat dari hasil tes yang ada. Kelemahannya, biaya yang harus dikeluarkan lebih besar.

D. Aspek-Aspek Yang Dinilai Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Aktivitas penilaian prestasi kerja dan aspek-aspek yang dijadikan dasar penilaian antara organisasi yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Di bawah ini akan diuraikan aspek-aspek penilaian secara umum di instansi pemerintah.

Aspek-aspek penilaian prestasi kerja yang ada pada instansi pemerintah seperti yang dilakukan pada kantor PDAM Bolaang Mongondow adalah melalui DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang didalamnya mencakup aspek-aspek:

1. Kesetiaan

ialah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.

2. Prestasi kerja

ialah suatu hasil kerja yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan.

3. Tanggung jawab

ialah kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya

serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ialah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

5. Kejujuran

Ialah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerjasama

Ialah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Ialah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. Kepemimpinan

Ialah kemampuan seorang pegawai untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi pegawai / PNS yang

berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku
suatu jabatan.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Proses Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pada Kantor PDAM Bolaang Mongondow.

Berdasarkan pengamatan penulis tentang sistem penilaian prestasi kerja untuk PNS (DP3) pada kantor PDAM Bolaang mongondow, dan dengan membandingkan berbagai metoda dan teknik penilaian seperti yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya, maka penulis menyimpulkan bahwa sistem penilaian dalam DP3 tersebut merupakan metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu, dengan menggunakan beberapa teknik penilaiannya seperti :

1. *Rating scale* (skala peringkat),

Dimana digunakan peringkat nilai yang memiliki interval tertentu mulai dari yang sangat baik sampai sangat buruk. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan dalam PP 10/1979 pasal 5 yang berbunyi “Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut : *amat baik* (91 – 100), *baik* (76 – 90), *cukup* (61 – 75), *sedang* (51 – 60) dan *kurang* (50 ke bawah)”. Model penilaian seperti ini merupakan teknik penilaian yang mudah untuk dilaksanakan namun sangat berisiko terhadap subyektivitas penilainya, sehingga memungkinkan adanya berbagai bias penilaian. Dan penilaian oleh PDAM Bolaang Mongondow melakukannya dengan metode BARS (*behavioral anchored rating scale*).

2. *Critical incident method.*

Dimana adanya keharusan bagi setiap pejabat penilai untuk mengisi dan memelihara Buku Catatan Penilaian yang berisi semua catatan tentang perilaku dan tindakan setiap pegawai yang menjadi bawahannya, baik perilaku yang bersifat positif, maupun yang negatif. Buku Catatan Penilaian inilah yang dijadikan sebagai bahan untuk mengisi DP3 pegawai bersangkutan.

Hal ini disebutkan dalam SE BAKN No. 02/SE/1980 bagian IV poin 11:

Setiap Pejabat Penilai, berkewajiban mengisi dan memelihara Buku Catatan Penilaian,...Dalam Buku Catatan Penilaian tersebut, dicatat tingkah laku/perbuatan/tindakan Pegawai yang bersangkutan yang menonjol baik yang positif maupun yang negatif, umpamanya prestasi kerja yang luar biasa baiknya, tindakan mengatasi keadaan yang sulit, sering tidak masuk kerja, berkelahi, dan lain-lain.

Teknik penilaian seperti ini, apabila dijalankan sebagaimana mestinya, akan sangat efektif karena adanya catatan-catatan atau rekaman atas setiap tingkah laku/perbuatan/tindakan masing-masing pegawai baik yang positif maupun yang negatif selama periode penilaian (satu tahun). akan menjadi dasar untuk menilai Pegawai bersangkutan sehingga penilaian bisa dilakukan secara obyektif dan bisa bebas dari bias *recency effect* (penilaian sesaat).

Namun apabila pejabat penilai tersebut tidak melaksanakan ketentuan sebagaimana mestinya, yaitu tidak mencatat setiap tingkah laku/tindakan/perbuatan bawahannya baik yang negatif maupun yang positif,

maka penilaian yang dilakukan cenderung akan mengalami bias *recency effect*, *leniency effect* dan bias-bias lainnya.

1. Gambaran penilaian (*Performance appraisal report*) Pada Kantor PDAM Bolaang Mangondow

Setiap individu (karyawan) diklasifikasikan menurut nama, jabatan, unit kerja, dan kapan mulai menjabat. Sedangkan angka (point) terbagi pada empat bagian, masing-masing memiliki enam klasifikasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Angka kurang dari lima puluh (<50) merupakan bentuk pencapaian di bawah 75% dengan kondisi tidak tercapai atau memiliki predikat tidak baik.
- 2) Angka antara lima puluh sampai kurang dari enam puluh (50 – <60) merupakan bentuk pencapaian antara 76% sampai dengan 85 %, dengan kondisi sebagian tercapai atau memiliki predikat hampir baik.
- 3) Angka antara enam puluh hingga kurang dari tujuh puluh (60 – <70) merupakan bentuk pencapaian sebesar 86% sampai dengan 94% dengan kondisi hampir tercapai atau memiliki predikat baik minus (-).
- 4) Angka antara tujuh puluh hingga kurang dari delapan puluh (70 – < 80) merupakan bentuk pencapaian sebesar 95% sampai dengan 102% dengan kondisi tercapai atau memiliki predikat baik plus (+).
- 5) Angka antara delapan puluh hingga kurang dari sembilan puluh (80 – < 90) merupakan bentuk pencapaian sebesar 103% sampai dengan 109% dengan kondisi lebih tercapai atau dengan predikat lebih baik.

- 6) Angka antara sembilan puluh hingga seratus (90 – 100) merupakan bentuk pencapaian di atas 109% dengan kondisi sangat tercapai atau memiliki predikat sangat baik.

Pada bentuk pencapaian, lebih ditekankan pada karyawan yang melakukan pencapaian target pada standar atau ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Pencapaian yang melebihi target atau standard tersebut akan melebihi nilai 100%. Bentuk pencapaian seperti ini lebih diprioritaskan pada bagian *officer*.

2. Data Penelitian

Sejumlah kuisioner yang di sebarakan pada sejumlah populasi yang ada sebanyak 121 orang, ternyata hanya sejumlah 75 kuesioner yang memenuhi syarat penelitian, disamping beberapa kuisioner belum terisi dan terdapat pilihan ganda. Hal lain yang terkait dengan data penelitian yang bersumber dari responden yaitu pengamatan dan wawancara pada masing-masing divisi mengenai karakteristik dan perilaku responden di perusahaan.

3. Karakteristik Responden

Dari jawaban responden yang telah diklasifikasikan menurut umur, masa kerja dan pendidikan, maka terdapat gambaran mengenai data responden sebagai berikut :

Rata-rata umur responden dibagi pada tiga kelas interval, yaitu kelompok yang berumur antara 20 tahun sampai dengan 29 tahun memiliki jumlah paling banyak, yaitu sebanyak 35 orang atau sebesar 46.7%.

Sedangkan rata-rata umur antara 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak 30 orang atau 40% dan rata-rata umur antara 40 sampai dengan 60 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 13.3%. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4
Distribusi Umur Responden Pegawai PDAM Bolaang Mongondow

No.	Umur	Frekuensi	Persentase
1	20-29 tahun	35 orang	46.7%
2	30-39 tahun	30 orang	40 %
3	40-60 tahun	10 orang	13.3%
	Jumlah	75 orang	100 %

Sumber : Data Primer, April 2007

4. Deskripsi variable

Berdasarkan jawaban responden atas kuisisioner yang telah diisi dan dinyatakan dalam bentuk skor (lihat lampiran), masing-masing indikator yang berjumlah antara 2 hingga 4 indikator yang secara keseluruhan berjumlah 23 indikator yang ada mewakili dari sepuluh variabel atau faktor.

Setiap indikator memiliki pilihan yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan, sehingga menghasilkan hasil penelitian dari jawaban kuesioner. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini :

Tabel 5
Hasil Jawaban Responden Terhadap 23 Indikator

KATEGORI	INDIKATOR				
	S	B	C	K	TM
Ketelitian menyajikan data & jurnal	21	25	6	0	23
Kecepatan menyajikan data & jurnal	23	24	5	0	23
Keramahan menyajikan data & jurnal	36	16	0	0	23
Keakuratan menyajikan data & jurnal	22	30	0	0	23
Menangani kesulitan yg dialami pelanggan	33	26	16	0	0
Bekerja sesuai prosedur operasional	56	17	2	0	0
Melatih diri pada pekerjaan	44	29	0	2	0
Mengetahui hak dan kewajiban kerja	64	11	0	0	0
Aktif masuk kerja dan tepat waktu	63	10	2	0	0
Introspeksi diri dan sikap sapa di perusahaan	44	20	5	6	0
Kelengkapan administrasi pekerjaan	40	21	11	3	0
Ulet dan pantang menyerah dalam usaha	41	23	3	3	5
Serius dan konsentrasi dalam bekerja	35	32	8	0	0
Berpartisipasi menangani pekerjaan lain	38	27	7	3	0
Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar	27	46	2	0	0
Memberikan alternatif solusi permasalahan	32	41	2	0	0
Mengetahui dan memahami persoalan kerja	42	20	9	1	3
Mampu memberikan saran pada atasan	24	40	6	3	2
Mampu bekerja aktif dalam aktif	17	48	3	4	3
Memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat	20	9	37	7	0
Ketertiban dan perawatan peralatan kantor	35	27	11	2	0
Mematuhi peraturan yang berlaku	63	12	0	0	0
Menerima dan menjalankan keputusan yg sah	46	26	0	1	2

Sumber : Data Primer, April 2007

Ket. : S = Sempurna,
B = Baik,
C = Cukup,
K = Kurang,
TM = Tidak Melakukan

5. Reliabilitas dan Validitas Kuisisioner

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari sumber data primer yang diperoleh dari jawaban responden yang pengujiannya secara deskriptif dalam bentuk tabel.

Reliabilitas kuisisioner diukur hanya sekali saja dan hasil jawaban dari responden diolah menggunakan SPSS versi 10.01 dengan menggunakan uji

statistik *Cronbach Alpha* (α) sebagaimana tertulis pada lampiran dan disimpulkan pada Tabel 6 berikut ini :

Tabel 6
Realibilitas Kuisisioner

No	Variabel	C. Alpha (α)	Status
01	Pekerjaan harian	0.9870	Reliabel
02	Pelayanan Pelanggan	0.6074	Reliabel
03	Budaya sifat	0.6899	Reliabel
04	Kualitas kerja	0.8269	Reliabel
05	Keandalan	0.5902	Reliabel
06	Pemecahan masalah	0.5957	Reliabel
07	Inisiatif	0.7759	Reliabel
08	Kerja sama	0.7645	Reliabel
09	Komunikasi	0.8214	Reliabel
10	Kedisiplinan	0.6394	Reliabel

Sumber : Badan Pengawas PDAM Bolaang Mongondow, April 2007

Pada tabel reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang ada mempunyai nilai lebih besar dari 0.60 (>0.60).

Pada uji validitas, penggunaan alat analisis faktor perlu diketahui mengenai sesuai tidaknya di dalam menganalisis data pada penelitian ini. Langkah pertama dan kedua pada tahapan analisis faktor diuji dari dua sisi, pertama dilihat dari nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) *Measure of Sampling Adequacy* dan kedua, *Bartlett's Test of Sphericity*. Berdasarkan uji analisis faktor diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. (KMO) *Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0.615
- b. *Bartlett's Test of Sphericity* sebesar 2436.410 signifikan 0.000

Dari hasil tersebut, KMO nilainya lebih besar dari 0.5 (>0.5) yang artinya bahwa analisis faktor tepat atau sesuai digunakan. Demikian pula bila dilihat dari nilai *Bartlett's test of Sphericity* yang besar dan signifikan. Hal ini berdasarkan bahwa hipotesis 0 yang menyatakan pada model itu semua

variabel di dalam populasi tidak berhubungan satu sama lain ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketepatan analisis faktor dapat dipertanggung-jawabkan.

Langkah ketiga adalah perhitungan analisis komponen prinsip tertera pada lampiran dan dapat diketahui bahwa berdasarkan besarnya nilai dari *eigenvalue* dari 27 komponen yang mempunyai nilai lebih dari satu (>1) ternyata hanya sebanyak 7 komponen. Dengan pendekatan ini dapat dikatakan bahwa 7 komponen tersebut mewakili dari semua faktor atau variabel yang diuji. Adapun langkah keempat dari tahapan analisis faktor adalah mengetahui besarnya nilai *eigenvalues* yang mempunyai nilai lebih dari satu (>1) terlihat pada Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7
Nilai Eigenvalue

Faktor	Nilai <i>Loading</i>
1	9.319
2	3.300
3	2.967
4	2.125
5	1.352
6	1.222
7	1.147

Sumber : Badan Pengawas PDAM Bolaang Mongondow, April 2007

Setelah ketujuh faktor yang mempunyai nilai *loading* besar telah diketahui, maka pada tahap terakhir adalah merotasi faktor. Untuk mengetahui indikator baku dari masing-masing faktor, pada lampiran telah ditunjukkan hasil matrix besaran koefisien atau faktor dengan indikator yang mempunyai nilai *loading*. Secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 8.

Dari beberapa indikator yang memiliki nilai *loading* besar, ternyata indikator 3.4 tidak dapat mengisi sejumlah variabel yang ada, dengan kata lain indikator tersebut terhapus.

Table 8
Komponen Rotasi Matrix

Faktor	Indikator yg terakap	Nilai loading	% Variance	Kumulatif % Variance
1	1.1	.933	34.730	34.730
	1.2	.917		
	1.3	.864		
	1.4	.923		
2	5.2	.780	11.161	45.892
	5.3	.592		
	9.1	.648		
	9.2	.737		
3	4.1	.753	10.197	56.089
	4.2	.743		
	10.3	.790		
4	7.1	.835	9.244	65.332
	7.2	.686		
	8.1	.583		
	8.2	.501		
5	2.2	.859	5.525	70.908
	3.2	.836		
	3.3	.530		
	10.2	.501		
6	2.1	.583	4.858	75.766
	3.1	.620		
	5.1	.853		
	8.3	.625		
7	6.1	.578	4.619	80.385
	6.2	.802		
	10.1	.823		

Sumber : Badan Pengawas PDAM Bolaang Mongondow, April 2007

Faktor 1 diisi dengan indikator yang memang menjadi kelompoknya. Faktor kedua, semua indikator keluar dari kelompoknya dan bergabung dengan faktor nomor 5 dan 6. Demikian juga faktor ketiga semua indikatornya keluar dan kedua indikatornya bergabung dengan faktor nomor 5 dan satu indikator di nomor 6. Faktor keempat seluruh kelompoknya yang memiliki 2 indikator juga bergabung di faktor nomor 3. Faktor kelima pun juga seluruh indikatornya keluar dari kelompoknya, dua indikator di faktor nomor 2 dan satu indikator di faktor nomor 6. Faktor keenam seluruh indikatornya keluar

dari kelompoknya dan bergabung di faktor nomor 7. Faktor ketujuh juga seluruh indikatornya bergabung di faktor nomor 4. Faktor kedelapan dua indikatornya bergabung di faktor nomor 4 dan satu indikatornya di nomor 6. Faktor kesembilan, seluruh indikatornya berkumpul di faktor nomor 2. Faktor kesepuluh masing-masing indikatornya terpisah, satu indikator di faktor nomor 3, satu indikator di faktor nomor 5, dan satu indikator di faktor nomor 7.

Dalam menganalisis penilaian prestasi kerja, peneliti menggunakan alat *statistic analisis faktor*. Dalam analisis faktor ini beberapa indikator yang telah disebutkan akan dikelompokkan hanya pada beberapa faktor saja. Kemudian dari faktor-faktor tersebut akan menampilkan faktor mana yang paling dominan mempunyai indikator dan akan ditunjukkan dengan besarnya *eigenvalue* dari hasil *print out* analisis faktor.

6. Interpretasi Faktor

Dari uji analisis faktor terhadap data primer pada kantor PDAM Bolaang Mongondow, hasil rotasi faktor tampak bahwa hasil pengelompokan dari semua faktor yang berjumlah 10 ternyata menjadi 7 faktor dengan menyatukan masing-masing indikator di dalamnya. Interpretasi dari masing-masing faktor tersebut adalah :

1. Faktor Pekerjaan Harian

Indikator yang tercakup pada faktor ini adalah menyediakan kebutuhan data dan melakukan jurnal pekerjaan dengan teliti, menyediakan kebutuhan data dan melakukan pekerjaan dengan cepat, menyediakan kebutuhan data dan melakukan komunikasi pada pelanggan dengan ramah dan menyediakan

kebutuhan data dan melakukan jurnal dengan akurat. Faktor ini memiliki tingkat variasi yang paling tinggi terhadap model penilaian prestasi kerja yang mampu menjelaskan sebesar 34,730%

2. Faktor Keandalan dan Komunikasi

Sebelumnya, faktor yang diharapkan adalah pelayanan pelanggan. Namun setelah melalui uji analisis faktor, indikator yang tercakup pada faktor ini adalah serius dan konsentrasi dalam bekerja, berpartisipasi menangani pekerjaan lain, menyampaikan pesan dengan singkat dan jelas, penyampaian pesan dengan mudah dipahami dan dapat ditindak-lanjuti, maka penamaan faktor berubah sesuai indikator yang terkandung di dalamnya. Hal ini cukup beralasan karena keempat indikator tersebut kurang sesuai apabila penamaan faktor masih dipertahankan. Oleh karena itu, penamaan faktor diubah menjadi keandalan dan komunikasi yang disebabkan berkumpulnya indikator dari kedua variabel tersebut. Faktor ini dapat menjelaskan nilai variasi sebesar 11,161% Artinya dari kedua faktor (faktor 1 dan 2) dapat menjelaskan sebanyak 45,892% dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada.

3. Faktor Kualitas Kerja

Sebelum faktor kualitas kerja ini, faktor yang diharapkan adalah budaya sifat. Namun setelah melalui uji analisis faktor, indikator yang tercakup dalam faktor ini adalah kelengkapan administrasi pekerjaan, ketertiban dan perawatan peralatan kantor, aktif masuk kerja dan tepat waktu. maka penamaan faktor diganti dengan kualitas kerja. Hal ini disebabkan kedua

indikator dari variabel kualitas kerja seluruhnya terdapat di dalamnya dan satu faktor lain dari variabel kedisiplinan. Menurut peneliti, indikator dari variabel kedisiplinan sangat terkait erat dengan kualitas pekerjaan seseorang. Dengan kata lain, kedisiplinan seseorang akan mendukung kualitas pekerjaannya. Faktor ini dapat menjelaskan variasi sebesar 10,197%, atau dari ketiga faktor (faktor 1, 2 dan 3) tersebut dapat menjelaskan sebanyak 56,089% dari seluruh makna yang terkandung dalam data yang ada.

4. Faktor Inisiatif dan Kerja Sama

Seharusnya faktor ini adalah kualitas kerja, namun indikator yang tercakup dalam faktor ini setelah dilakukan uji analisis faktor terbukti bukan pada kelompoknya, melainkan dari indikator variabel lain, yaitu mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja, mampu memberi saran pada atasan, mampu bekerja aktif dalam tim, memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat. Dari keempat indikator tersebut dapat dipastikan bahwa indikator tersebut merupakan bagian dari variabel inisiatif dan kerja sama, sehingga penamaan faktor diubah menurut indikator yang ada. Faktor ini mampu menjelaskan variasi sebesar 9,294%, atau dari keempat faktor (faktor 1, 2, 3 dan 4) tersebut dapat menjelaskan sebanyak 65,382% dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada.

5. Faktor Budaya kerja

Sebenarnya faktor di urutan kelima adalah keandalan, namun setelah melalui uji analisis faktor, indikator yang tercakup dalam faktor ini adalah bekerja sesuai prosedur operasional, berdoa sebelum dan sesudah bekerja, berakhlakul karimah, mengetahui hak dan kewajiban kerja. Cukup beralasan apabila penamaan faktor diubah menjadi budaya kerja karena dua indikator berasal dari budaya sifat dan dua indikator lainnya dari variabel pelayanan nasabah dan kedisiplinan. Menurut peneliti, sesuai dengan budaya kerja pada kantor PDAM Bolaang Mongondow, seluruh faktor tersebut telah tercantum pada ketentuan budaya kerja, maka cukup beralasan kalau faktor ini dinamakan dengan faktor budaya kerja walaupun tidak secara keseluruhan dicantumkan dalam penilaian. Faktor ini mampu menjelaskan variasi sebesar 5,525% atau dari kelima faktor (faktor 1, 2, 3, 4, dan 5) dapat menjelaskan sebanyak 70,908% dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada.

6. Faktor Potensi Diri

Setelah melalui uji analisis faktor, faktor pemecahan masalah diisi oleh indikator yang meliputi menangani kesulitan yang dialami nasabah, melatih diri pada pekerjaan, ulet dan pantang menyerah dalam usaha. Dari beberapa indikator tersebut ternyata tidak ada keterkaitan dengan pemecahan masalah, sehingga penamaan faktor disesuaikan dengan sebutan indikatornya, yaitu faktor potensi diri. Menurut peneliti, hal ini dikarenakan seluruh indikatornya bersumber dari beberapa variabel yang

berbeda antara satu dengan yang lain sehingga penamaan faktor harus dapat mewakili dari sejumlah indikator tersebut. karena seluruh indikatornya cenderung pada kemampuan seseorang melakukan suatu pekerjaan, maka cukup beralasan apabila faktor ini dinamakan dengan faktor potensi diri. Sedangkan indikator mengenai menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah tidak dimasukkan dalam faktor ini karena tidak ada keterkaitan dengan indikator lain, dengan kata lain bukan merupakan pasangannya yang ada dimana secara keseluruhan terkait dengan variabel potensi diri. Dalam faktor ini dapat menjelaskan variasi sebesar 4,858% atau dari keenam faktor (faktor 1, 2, 3, 4, 5, dan 6) dapat menjelaskan sebanyak 75,766% dari seluruh makna yang terkandung dalam data yang ada.

7. Faktor Pemecahan Masalah

Melalui uji analisis faktor, ternyata faktor ketujuh bukan faktor inisiatif melainkan faktor pemecahan masalah. Hal ini dikarenakan indikator yang tercakup di dalamnya adalah menyelesaikan masalah dengan baik dan benar, serta memberikan alternatif pemecahan masalah. Sedangkan indikator mematuhi peraturan yang berlaku tidak dapat di masukkan pada faktor ini karena tidak sesuai dengan variabel yang dimaksud serta tidak memiliki indikator lain yang mengharuskannya eksis pada faktor ini. Faktor tersebut dapat menjelaskan variasi sebesar 4,619%, atau dari keseluruhan faktor yang ada dapat menjelaskan sebanyak 80,385% dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada.

Ketiga faktor dari sepuluh faktor yang seharusnya ada ternyata tidak memenuhi syarat dari besarnya *eigenvalue* yang mengharuskan memiliki angka sama dengan atau lebih dari satu (>1) sehingga variabel yang terhapus harus berkorelasi dengan variabel yang memiliki indikator sesuai. Oleh sebab itu, nama variabel yang digunakan sebelum melalui uji analisis faktor harus diubah dan disesuaikan dengan indikator yang menjadi kelompoknya seperti yang telah dijelaskan. Hanya faktor atau variabel pertama yang memiliki indikator tetap dan tidak berpindah ke variabel lain setelah menggunakan uji analisis faktor.

Hasil kajian uji asumsi klasik dari seluruh variabel yang diuji, dengan menggunakan test uji Reliabilitas dan Validitas semuanya tidak menunjukkan adanya problem, berarti model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja pegawai berdasar masukan variabel independennya.

Dari hasil analisis data diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja pada kantor PDAM Bolaang Mongondow merupakan penilaian yang akurat dan terarah demi terciptanya keharmonisan pada lingkungan kerja dan mendorong hasil kinerja para pegawainya, sekaligus mampu mengontrol tiap-tiap hasil penilaian para pegawai/karyawannya sehingga dengan cepat dapat mengantisipasi masalah yang akan timbul demi kepuasan para pelanggan.

B. Dampak Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pegawai.

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi terhadap penampilan kerja perusahaan. Penilaian prestasi kerja bukan hanya tertuju pada perbaikan kerja suatu perusahaan dalam hal ini PDAM Bolaang Mongondow, akan tetapi merupakan perbaikan kerja individu atau pegawai yang berada didalam perusahaan. Sebagaimana tujuan dan sasaran perusahaan didalam mengadakan seleksi, maka diharapkan kepada pegawai yang bekerja dapat berprestasi sesuai harapan dari perusahaan.

Ada pertanyaan mendasar bagi pegawai untuk mengetahui sejauh mana prestasi kerjanya selama berada dalam perusahaan. Untuk itu kita akan melihat faktor apa yang mendorong pegawai untuk dinilai prestasi kerjanya pada kantor PDAM Bolaang Mongondow yang akan kita lihat pada tabel berikut :

Tabel 9
Faktor Yang Mendorong Pegawai Untuk Dinilai Prestasi Kerjanya

No.	Kategori	Frekwensi	Persentase
1	Persiapan Untuk Promosi	30	40 %
2	Penyesuaian Kompensasi	10	13.60 %
3	Evaluasi Diri Sendiri	35	46.40 %
	Jumlah	75	100 %

Sumber : Data Primer, April 2007

Dari tabel diatas terlihat bahwa 40% responden terdorong untuk mengetahui evaluasi diri sendiri, 13.60% menjawab untuk penyesuaian kompensasi dan 46.40% menjawab persiapan untuk promosi. Dari hasil wawancara ternyata pegawai lebih mendahulukan evaluasi diri sendiri (46% responden) dengan alasan pegawai yang dinilai merasa penasaran dengan hasil pencapaian selama mereka bekerja dan ingin segera mengetahui hasilnya dan

setelah mengetahui hasilnya mereka akan lebih fokus pada tugas berikut untuk pencapaian hasil yang lebih baik dari sebelumnya agar ingin mendapatkan penyesuaian kompensasi dapat segera dipromosikan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan keahliannya dan hasil penilaian prestasi kerja.

Berikut kita akan melihat tanggapan responden akan hasil penilaian prestasi kerja mereka yang tersaji pada tabel dibawah ini :

Tabel 10
Tanggapan Responden Tentang Hasil
Penilaian Prestasi Kerja

No.	Kategori	Frekwensi	Persentase
1	Sangat Puas	40	53.33 %
2	Puas	35	46.67 %
3	Kurang Puas	0	0 %
	Jumlah	75	100 %

Sumber : Data Primer, April 2007

Menurut hasil diatas, 40 responden atau sekitar 53% merasa sangat puas akan hasil penilaian prestasi kerja mereka, 35 responden atau 46% menjawab puas. Setelah penulis melakukan wawancara ternyata sebagian besar responden yang menjawab sangat puas mempunyai alasan yang sama yaitu hasil penilaian prestasi kerja mereka sudah objektif karena sesuai dengan tugas dan apa yang mereka kerjakan selama ini. Ini berarti hasil daripada seleksi tenaga kerja membawa dampak yang positif terhadap PDAM Bolaang Mongondow, karena telah memilih orang-orang yang tepat pada tempatnya.

Setelah melihat hasil analisis sebelumnya tentang hasil penilaian prestasi kerja, maka perlu diketahui pengaruh daripada hasil penilaian prestasi kerja

tersebut terhadap kemampuan pelaksanaan tugas pegawai yang akan kita lihat pada tabel berikut :

Tabel 11
Tanggapan Responden Tentang Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kemampuan Pelaksanaan tugas

No.	Kategori	Frekwensi	Persentase
1	Sangat Berpengaruh	51	68 %
2	Berpengaruh	14	18.67 %
3	Kurang Berpengaruh	10	13.33 %
	Jumlah	75	100 %

Sumber : Data Primer, April 2007

Dari hasil diatas bahwa 14 responden atau 18% responden menjawab berpengaruh dan 51 responden atau 68% menjawab sangat berpengaruh serta 10 responden menjawab tidak berpengaruh. Dari hasil wawancara alasan responden terbanyak menjawab sangat berpengaruh (68%) karena mereka lebih fokus pada tugas-tugas berikut dan ingin memperbaiki pencapaian hasil kerja mereka agar dapat segera diadakan penyesuaian kompensasi atau segera ingin dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi seperti penjelasan sebelumnya. Sehingga tugas-tugas mereka dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Pemanfaatan waktu tentu memegang peranan yang sangat penting, oleh karena itu ukuran pelaksanaan tugas harus juga ditinjau dari pemanfaatan waktu yang tersedia, walaupun sebelumnya yakni kemampuan pelaksanaan tugas telah terlihat pada tabel 10, namun berpatokan pada ukuran waktu belum tercantum didalamnya, sehingga penulis merasa perlu mengkaji kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas ditinjau dari segi waktu.

Untuk memperoleh gambaran tentang kemampuan pegawai yang telah selesai dinilai prestasi kerjanya pada kantor PDAM Bolaang Mongondow dan dikaitkan dengan penyelesaian tugas dengan tepat waktu, maka akan kita lihat pada tabel berikut yang tersaji dibawah ini :

Tabel 12
Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Responden Menyelesaikan Tugas Tepat Pada Waktunya

No.	Kategori	Frekwensi	Persentase
1	Tepat Waktu	63	84 %
2	Kurang Tepat Waktu	12	16 %
3	Tidak Tepat Waktu	0	0 %
	Jumlah	75	100 %

Sumber : Data Primer, April 2007

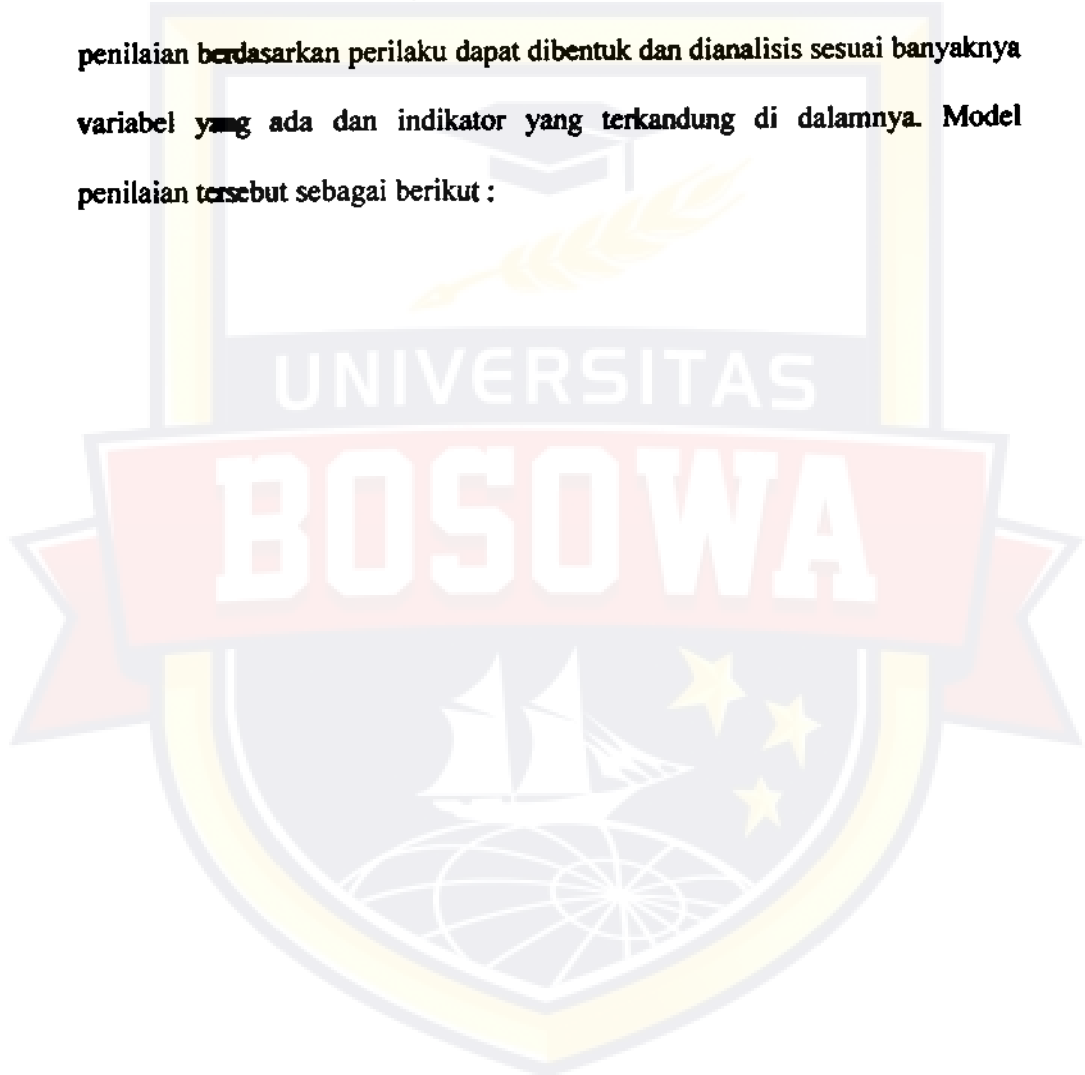
Dari hasil tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau 84% menjawab tepat waktu dan kemudian 16 % responden menjawab tidak tepat waktu. Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis, dimana penulis mengajukan pertanyaan apakah dikarenakan hasil dari penilaian prestasi kerja yang baik sehingga mempengaruhi ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ternyata sebagian responden mengiyakan hal tersebut dengan alasan mereka semakin paham apa yang harus mereka kerjakan.

Seiain itu responden yang menjawab tidak tepat waktu, lewat wawancara responden mengungkapkan bahwa, adanya kendala-kendala tersendiri yang tidak dapat dikompromikan sehingga waktu yang tersedia tidak dirasa cukup, seperti kendala kurang memadainya sarana yang ada.

Namun bila kembali pada pokok yang sebenarnya bahwa bagaimana dampak pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap prestasi kerja tentu akan dilihat dari hasil pencapaian prestasi kerja para karyawannya. Dalam hal ini

perlu diketahui setelah diadakannya penilaian prestasi kerja apakah prestasi kerja meningkat atau justru menurun.

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka model penilaian dengan metode *behavioral anchored rating scale* (BARS) atau yang disebut juga dengan penilaian berdasarkan perilaku dapat dibentuk dan dianalisis sesuai banyaknya variabel yang ada dan indikator yang terkandung di dalamnya. Model penilaian tersebut sebagai berikut :



1. Pekerjaan harian: Menyediakan kebutuhan data dan melakukan jurnal pekerjaan dengan teliti, cepat, ramah, dan akurat. Dalam hal ini para karyawan dianggap telah mampu meningkatkan kinerjanya dari pada sebelumnya.

Model hasil penilaian prestasi kerja dengan metode BARS terbentuk pada Tabel 13 di bawah ini :

Tabel 13
Model Hasil Penilaian Pekerjaan Harian

<p>01. Diharapkan komplain yang terjadi tidak terjadi lebih banyak selama setahun di saat melakukan pekerjaan harian, baik dalam menyajikan kebutuhan data maupun jurnal pekerjaan</p>	<p>02. Diharapkan melakukan re-cek laporan Pekerjaan harian walaupun sebenarnya hal itu tidak terlalu sering dilakukan, hal ini dikarenakan pernah mendapat komplain dari pelanggan PDAM Bolaang Mongondow.</p>
<p>03. Diharapkan tidak melakukan kesalahan lebih dari tiga kali setiap bulan dalam melakukan pekerjaan harian karena kurang teliti, kurang tepat dan akurat, walaupun ia ramah dalam menyediakan data dan melayani pelanggan.</p>	<p>04. Diharapkan melakukan pekerjaan harian namun ada kecenderungan berbuat kesalahan yang disebabkan situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan sehingga kurang teliti walaupun terselesaikan tepat waktu, ramah dan akurat dalam menyediakan kebutuhan data maupun melakukan jurnal pekerjaannya.</p>
<p>05. Diharapkan dapat melakukan pekerjaan harian dengan teliti, cepat (tidak menunda-nunda waktu), ramah, dan akurat di dalam menyediakan kebutuhan data dan melakukan jurnal pekerjaan. Tidak ada angka cacat atau penolakan dari hasil kerjanya.</p>	

Sumber : Bazian Personalia, April 2007

2. Keandalan dan komunikasi: Serius dan konsentrasi dalam bekerja. Berpartisipasi menangani pekerjaan lain, menyampaikan pesan secara singkat dan jelas, penyampaian pesan mudah dipahami dan ditindaklanjuti. Dalam hal ini para karyawan telah mampu meningkatkan keandalan dan komunikasi.

Model hasil penilaian dengan metode BARS pada Tabel 14 di bawah ini :

Tabel 14
Model Hasil Penilaian Keandalan dan Komunikasi

<p>01. Diharapkan memiliki kemauan untuk bekerja daripada memikirkan dan melakukan hal-hal yang tidak bermanfaat sehingga perusahaan tidak dapat memanfaatkan sumber daya inasani yang mumpuni. Penyampaian pesan sering salah dan tidak tepat dalam memanfaatkan sarana komunikasi.</p>	<p>02. Diharapkan dapat diandalkan dalam bekerja walaupun sering mengalami kondisi kurang semangat dan gairah kerja menurun. Kadangkala kurang peduli pada bidang pekerjaan lain lebih dari tiga kali mengalami kegagalan dalam menyampaikan informasi sehingga menyimpang dari maksud dan tujuan dari pesan yang disampaikan.</p>
<p>03. Diharapkan bekerja serius dan konsentrasi sering menggantungkan pada situasi dan kondisi sekitarnya. Memiliki sedikit pendekatan pada pekerjaan lain karena hanya sebatas ingin mengetahui cara kerjanya saja tanpa berpartisipasi untuk membantunya. Dalam berkomunikasi membutuhkan waktu yang lama dan panjang lebar untuk dipahami dan ditindak lanjut.</p>	<p>04. Diharapkan dapat bekerja serius dan konsentrasi walaupun sesekali berpaling perhatian pada pekerjaan. Secara bertahap lebih banyak melakukan pendekatan-pendekatan pada pekerjaan lain. Penyampaian pesan dipilih secara verbal atau non verbal sesuai kemampuan karyawan yang bersangkutan yang dikemas secara singkat dan jelas tanpa mengurangi maksud dan tujuan yang terkandung dalam pesan tersebut.</p>
<p>05. Diharapkan menunjukkan keseriusan dalam bekerja dengan tidak mudah berpaling pada suatu pekerjaan dan dapat berpartisipasi membantu pekerjaan lain yang bukan pada pekerjaannya. Penyampaian pesan baik verbal maupun non verbal yang dilombas secara singkat dan jelas dapat dipahami dan ditindak lanjut oleh penerima pesan.</p>	

Sumber : Bagian Personalia, April 2007

3. Kualitas kerja: Kelengkapan administrasi pekerjaan, ketertiban dan perawatan peralatan kantor, aktif masuk kerja dan tepat waktu. Dalam hal ini para karyawan telah mampu meningkatkan kualitas kerja masing-masing.

Model hasil penilaian dengan metode BARS terdapat pada Tabel 15 berikut ini :

Tabel 15
Model Hasil Penilaian Kualitas Kerja

<p>01. Dapat diharapkan memahami administrasi kerja dari pada tidak mengetahui sama sekali sehingga tugas-tugas kantor dapat terselesaikan. Namun sering terlihat keadaan tempat kerja yang kotor dan tidak terurus, apalagi peralatan kantor sering hilang. Sering absen karena berbagai alasan.</p>	
<p>03. Diharapkan melakukan administrasi pekerjaan walaupun sebenarnya sering kurang memperhatikan kelengkapannya. Kondisi tempat kerja cukup bebas dari debu dan sampah. Juga diharapkan untuk memberitahu setiap orang untuk masuk sekalipun dia mengatakan sakit, termasuk menyelesaikan tugas kantor yang sering tidak tepat waktu.</p>	<p>02. Dapat diharapkan melengkapi persyaratan administrasi pekerjaan walaupun sudah tiga kali tidak melakukan. Kurang menjaga kebersihan dan ketertiban peralatan kantor. Lebih sering mangkir ditempat lain pada jam-jam kerja dan selalu mengulur waktu dalam mengemban tugas kantor.</p>
<p>05. Dapat diharapkan administrasi pekerjaan selalu lengkap dan tersusun secara benar. Mempertahankan tempat kerja dan peralatan kantor dalam keadaan bersih dan tertata rapi. Selalu masuk kerja tanpa ada hari yang absen dan selalu datang dan pulang tepat waktu termasuk dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor.</p>	<p>04. Diharapkan melakukan administrasi pekerjaan dengan lengkap dan tidak lebih dari 3 kali kurang terlengkapi. Kerapian tempat kerja dan peralatan kantor cukup tertata dan bersih. Pernah absen 1-2 hari karena sakit atau 1 hari absent karena keperluan pribadi sehingga tugas-tugas kantor sekali terselesaikan tidak tepat waktu.</p>

Sumber : Bagian Personalia, April 2007

4. Inisiatif dan kerja sama: Mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja, mampu memberi saran pada atasan, mampu bekerja aktif dalam tim, memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat. Dalam hal ini, walaupun tidak terjadi peningkatan yang memadai tapi setidaknya para karyawan mampu mempertahankan inisiatif dan kerjasama antar karyawan.

Model hasil penilaian dengan metode BARS tercantum pada Tabel 16 di bawah ini :

Tabel 16
Model Hasil Penilaian Inisiatif dan Kerjasama

<p>01. Dapat diharapkan tidak mengenali masalah dengan cara mengedepankan isu yang kurang dapat dipertanggungjawabkan. Melakukan tindakan kolektif dilakukan dengan menunggu instruksi atasan. Hal ini akan menjadi partisipasi positif dalam tim kerja dan memandang kritik dan saran sebagai strategi menjatuhkan harga dirinya.</p>	<p>02. Dapat diharapkan untuk bekerja walaupun kurang peduli dengan permasalahan yang ada di lingkungan kerja, akhirnya sulit untuk melakukan tindakan kolektif apalagi masih menunggu perintah atasan untuk melakukan tindakan selanjutnya dan selalu mengeluh jika bekerja sama hingga menolak kritik dan saran.</p>
<p>03. Dapat diharapkan mengerti persoalan pekerjaan yang terjadi. Walaupun sebenarnya masih membutuhkan bantuan orang lain untuk memberikan tindakan kolektif. Memberikan saran pada pihak atasan apabila diminta dan berkepentingan. Partisipasi cukup baik dalam mengemban tugas dari tim kerja tanpa mengeluh tetapi masih terpaku pada instruksi-instruksi.</p>	<p>04. Dapat diharapkan mengetahui beberapa masalah pekerjaan dengan mencoba untuk melakukan tindakan kolektif sendiri dan meminta pendapat dari orang lain. Tentunya dilanjutkan minimal satu saran setiap persoalan yang berkembang kepada atasan. Selalu membutuhkan tim kerja pada pekerjaan yang multi system.</p>
<p>05. dapat diharapkan secara berkala mengenali setiap masalah pekerjaan yang ditindak lanjuti dengan tindakan kolektif secara mandiri dan telah membuat sedikitnya 3 saran yang berarti untuk atasan. Melakukan partisipasi aktif dengan menunjukkan antusiasme terhadap pekerjaan, melakukan secara kolektif dan tidak mementingkan individu, dan selalu menerima saran dan kritik secara konstruktif.</p>	

Sumber : Bagian Personalia. April 2007

5. Budaya kerja: Bekerja sesuai dengan prosedur operasional, berdoa sebelum dan sesudah bekerja, berakhlak karimah, mengetahui hak dan kewajiban kerja. Dalam hal ini para karyawan telah meningkatkan budaya kerja pada individu masing-masing.

Model hasil penilaian dengan metode BARS terdapat pada table 17 berikut ini :

Tabel 17
Model Hasil Penilaian Budaya Kerja

<p>01. Dapat diharapkan untuk membuat perjanjian pada rekan kerjanya maupun atasannya tentang perilaku dan cara kerja yang sesungguhnya karena sering menyabuli prosedur, tanpa memperhatikan etika dan kurang tawakkal serta selalu menuntut hak-haknya.</p>	<p>02. Dapat diharapkan selalu memperhatikan prosedur yang berlaku karena selalu menggunakan cara-cara sendiri. Pada kesempatan tertentu perlu diingatkan untuk berdoa karena bekerja sering membuat kesalahan. Rekan kerja perlu sering menegurnya apabila berperilaku tidak sopan dan selalu menuntut hak daripada kewajibannya.</p>
<p>03. Dapat diharapkan memilih cara lain yang hampir sama dengan aturan atau prosedur operasional walaupun sebenarnya hal ini tidak boleh dilakukan kecuali sepengetahuan pihak atasannya. Sebelum melakukan aktifitas sering berdoa namun jika kondisi tersebut memungkinkan untuk melakukan dan berperilaku apa adanya hanya secara bertahap menyesuaikan diri sesuai dengan ajaran agama, seringkali mengabaikan hak daripada kewajiban sebagai karyawan.</p>	<p>04. Dapat diharapkan bekerja sesuai prosedur yang berlaku, walaupun menyimpang hal itu sangat beralasan dan masuk akal. Selalu berusaha dan berdoa disetiap kesempatan dan berhati-hati dalam berperilaku dan tutur bicaranya. Demikian juga dalam memperhatikan hak dan kewajibannya saat bekerja.</p>
<p>05. Dapat diharapkan untuk bekerja sesuai dengan prosedur yang diiringi dengan tawakkal dalam sehari-hari selalu menjadi teladan rekan kerjanya, dalam berperilaku dengan memperhatikan hak dan kewajibannya sebagai karyawan.</p>	

Sumber : Bagian Personalia, April 2007

6. **Potensi diri:** Menangani kesulitan yang dialami pelanggan. melatih diri pada pekerjaan, ulet dan pantang menyerah dalam usaha. Dalam hal potensi diri diyakini bahwa dengan meningkatkan potensi diri tentu akan memberikan motivasi dan kepercayaan diri yang tinggi bagi para individu karyawan.

Model hasil penilaian dengan metode BARS tercantum pada Tabel 18 berikut ini :

Tabel 18
Model Hasil Penilaian Potensi Diri

<p>01. Dapat diharapkan peduli dengan permintaan bantuan nasabah karena sering tidak memperdulikan hal tersebut sehingga mendapatkan perhatian pihak atasan atas perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut.</p>	<p>02. Dapat diharapkan untuk selalu menemui nasabah dan menanyakan hal-hal yang perlu dibantu. Padahal hanya ingin belajar untuk menangani kendala mereka, namun sering cemas dan mengalami frustrasi pada saat tidak tepat melakukannya.</p>
<p>03. Dapat diharapkan penuh menawarkan bantuan terhadap nasabah dan menagani keluhan maupun kesulitan yang dialami karena kurang mengetahui hal-hal teknis bagaimana harus menanganinya. Hal ini dikarenakan kurang menjadikan pelajaran bagi dirinya dan kondisi yang tidak memungkinkan untuk maju.</p>	<p>04. Dapat diharapkan memiliki rasa perhatian terhadap nasabah dengan sering menawarkan bantuan, walaupun hanya sedikit dapat membantunya, jika tidak maka perlu minta bantuan rekan kerja maupun pihak atasan. Oleh karena itu secara berkala membiasakan diri dengan pembelajaran dan terus-menerus bersemangat dalam berusaha.</p>
<p>05. Dapat diharapkan mengoptimalkan pelayanan dengan memperhatikan keluhan maupun kendala yang dialami nasabah dan selalu belajar untuk menanganinya. Selalu pantang menyerah dan tidak mudah frustrasi jika menemui kendala.</p>	

Sumber : Bacian Personalia, April 2007

7. Pemecahan masalah: Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar, dan memberikan alternatif pemecahan masalah. Dalam hal ini terjadinya peningkatan disebabkan para karyawan diharapkan mampu memberikan pemecahan masalah apabila terjadi masalah khususnya kepada pelanggan. Model hasil penilaian dengan metode BARS tercantum pada Tabel 19 di bawah ini :

Tabel 19
Model Hasil Penilaian Pemecahan Masalah

01. Dapat diharapkan berpikir yang sistematis dan logis untuk menjawab permasalahan dan bukan sekedar menjawab tanpa ada keterkaitan dengan apa yang diharapkan dari permasalahan.	02. dapat diharapkan untuk sedikit memikirkan permasalahan yang berkembang dan bukan hanya menunggu jawaban atau alternatif pemecahannya dari orang lain.
03. dapat diharapkan untuk lebih kritis dalam memecahkan persoalan pada orang lain sehingga dapat mempersempit pola pikir karyawan disekitarnya dan sulit memberikan alternatif jawabannya.	04. dapat diharapkan untuk peduli menyelesaikan persoalan yang berkembang walaupun hanya memiliki satu alternatif pemecahannya namun dapat ditindak-lanjuti oleh karyawan lain.
05. dapat diharapkan untuk selalu memiliki alternatif solusi permasalahan yang dapat meringankan beban kerja dan tidak menumbulkan permasalahan baru.	

Sumber : Bagian Personalia. April 2007

Pada masing-masing gambar tersebut dapat diketahui bahwa masing-masing indikator telah menjelaskan dimensi kerja seseorang menurut tingkatannya dengan peringkat 1-5 yang diikuti dengan standar dan gambaran kerja yang diharapkan. Memang dalam penilaian secara teknis hal ini cukup

menyulitkan penilaian dalam mengamati prestasi kerja setiap individu. namun dapat mengurangi sifat subjektif dari unsur penilaian karena telah ada ukurannya dan standar kerja yang jelas sehingga dapat membantu untuk memberikan penilaian yang sesuai dan diterima oleh semua pihak, khususnya karyawan yang bersangkutan.

Berikut ini akan dijelaskan pula hasil pencapaian Kantor PDAM Bolaang Mongondow setelah dilakukannya penilaian prestasi kerja pada tahap ke I oleh kelompok Badan Pengawas yang dibentuk oleh Manajemen PDAM Bolaang Mongondow, sebagai berikut :

- **Visi** : dikenal sebagai penyedia air minum dan pengelola air limbah terbaik di Indonesia Timur dengan mengutamakan pelayanan prima kepada masyarakat di Daerah Bolaang Mongondow.
- **Misi** : Perusahaan penyedia air minum dan pengelola air limbah yang mengutamakan kepuasan pelanggan dan sebagai salah satu sumber PAD Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara.
- Daerah cakupan pelayanan meliputi Manado dan sekitarnya, DATI II Bolaang Mongondow, dan beberapa ruas daerah disekitarnya dengan total pelanggan mencapai 309.353 pelanggan.
- Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, permintaan air bersih di Daerah Bolaang Mongondow meningkat secara signifikan, rata-rata 14.000 sambungan baru bertambah setiap tahunnya, atau penambahan konsumen air bersih sebanyak 70.000 orang per tahun;

- Pelayanan air limbah bagi masyarakat daerah Bolaang Mongondow masih relatif kecil yaitu sebanyak 9.400 sambungan, dengan cakupan pelayanan baru mencapai 3%, sedangkan pengolahan air dengan total kapasitas produksi sebesar 4.550 liter/detik;
- Melaksanakan program pendidikan/sosial seperti : bantuan pendidikan bagi 10.000 pelajar dan mahasiswa, pembangunan beberapa unit sumur bor, kran umum, perbaikan saluran irigasi, pembinaan olah raga, bingkisan lebaran, dan perluasan mesjid PDAM Bolaang Mongondow.
- Menjadi Aset Pemasukan terbesar setiap tahunnya pada Kas DATI II Bolaang Mongondow dengan hampir 64 % dari jumlah keseluruhan pemasukan yang diterima oleh DATI II Bolaang Mongondow.

Dengan demikian nampak secara jelas bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tersusun, analisis, dan akurat dapat memberikan gambaran seperti apa prestasi kerja para karyawan, sehingga dapat dengan mudah diberikan penyuluhan dan bimbingan bagi karyawan atau pegawai yang dinilai *negatif* sehingga para karyawan mampu memperbaiki hasil kinerja masing-masing. Dan dari apa yang dipaparkan diatas, jelas terlihat terjadinya peningkatan yang sangat membanggakan pada kantor PDAM Bolaang Mongondow.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan dalam Bab IV, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Metode yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja pegawai pada PDAM Bolaang Mongondow berorientasi pada masa lalu yakni metode Graphic Rating system dan metode BARS (*behavioral anchored rating scale*) dimana faktor penilaian dibagi 7 faktor yaitu :
 1. Pekerjaan Harian.
 2. Keandalan dan Komunikasi.
 3. Kualitas Kerja.
 4. Inisiatif dan Kerja Sama.
 5. Budaya Kerja.
 6. Potensi Diri.
 7. Pemecahan Masalah.
2. Penilaian prestasi kerja yang bersifat objektif secara umum membawa dampak yang sangat positif bagi pegawai yang dinilai, karena pegawai merasa puas dengan hasil penilaian sehingga mereka menjadi lebih fokus dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya untuk pengembangan karirnya nanti.
3. Penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pegawai karena tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

4. Dampak signifikan hasil Pelaksanaan Penilaian prestasi kerja pada kantor PDAM Bolaang Mongondow yaitu menjadi aset pemasukan terbesar setiap tahunnya pada Kas DATI II Bolaang Mongondow dengan hampir 64 % dari jumlah keseluruhan pemasukan yang diterima oleh DATI II Bolaang Mongondow.

B. Saran

1. Bagi PDAM Bolaang Mongondow agar dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai agar tetap menjaga objektivitas serta mampu memberikan kepuasan bagi pegawai tersebut. Artinya dari pihak pimpinan tidak ada pemikiran atau sistem suka atau tidak suka karena ada perbedaan ideologi politik atau lainnya bagi setiap pegawai yang akan dinilai prestasinya, karena hal ini akan membawa dampak yang kurang baik bagi perusahaan.
2. Beberapa faktor penilaian prestasi kerja yang telah diuji dan diteliti berdasarkan jawaban karyawan / pegawai PDAM Bolaang Mongondow hendaknya dapat dijadikan rekomendasi dan bahan informasi bagi pihak Pimpinan perusahaan maupun bagi pihak yang berwenang dalam menilai karyawannya di perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, keterbatasan dalam penelitian ini adalah tidak diujinya semua variabel terkait yang secara konseptual sebenarnya relevan berdasarkan perilaku karyawan di perusahaan.
4. Penilaian prestasi kerja dengan menggunakan metode *behavioral anchored rating scale* (BARS) yang digunakan oleh manajemen pada

Kantor PDAM Bolaang Mongondow memiliki kelemahan dari beberapa kelebihan yang ada di antara beberapa metode lainnya, yaitu kecenderungannya yang memfokuskan pada kegiatan dari pada hasil pekerjaannya.



DAFTAR PUSTAKA

Buku – Buku

Samsudin, Drs. H. Sadili, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Pustaka Setia.

Siagian, Prof. Dr. Sondang P, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

S.P Hasibuan, Drs. H. Malayu, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara

Handoko, T. Hani, 1999, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Pradya Paramita.

Umar. Husai. 2004. *Metode Penelitian Skripsi*, Jakarta : Rada Garapindo Persada.

Usman, Husain dan Purnomo Setiady Akbar, 2004, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta : Bumi Aksara.

Dokumen-Dokumen

Peraturan Daerah Nomor 37 Tahun 2001. Tentang Perincian Tugas dan Kewajiban Direksi, Kepala Bagian dan Kepala Seksi PDAM Bolaang Mongondow.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor : 690-1572 Tentang Ketentuan –
Ketentuan Pokok Badan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah
Air Minum.



BADAN PENGAWAS

DIREKTUR UTAMA

DIREKTUR BIDANG UMUM

DIREKTUR BIDANG TEKNIK

KEPALA S P I

KEPALA SEKSI ADM. S P I

KEPALA SEKSI OPS. S P I

KEPALA BAGIAN UMUM DAN JURUGAN LANGGANAN

KEPALA SEKSI ADMINISTRASI UMUM DAN PERSONALIA

KEPALA SEKSI PENGADAAN

KEPALA SEKSI PERGUDANGAN

KEPALA SEKSI PERAWATAN BANG. UMUM DAN PERALATAN KANTOR

KEPALA SEKSI JURUGAN LANGGANAN DAN CEK METER

KEPALA SEKSI REKENING

KEPALA BAGIAN KEUANGAN

KEPALA SEKSI PEMBANGUNAN UMUM & PERENCANA KEUANGAN

KEPALA SEKSI KAS DAN PENAGIHAN

KEPALA SEKSI PIUTANG LANGGANAN DAN TUNGGAKAN

DIREKTUR UTAMA

KEPALA UNIT KECAMATAN

KEPALA BAGIAN DISTRIBUSI DAN PERAWATAN

KEPALA SEKSI DISTRIBUSI PEMELIHARAAN PIPA

KEPALA SEKSI SEGEL DAN PEMASANGAN METER AIR

KEPALA SEKSI MEKANIK DAN BANGUNAN AIR

KEPALA SEKSI PENYAMBUNGAN

KEPALA SEKSI BENGKEL UMUM DAN METER AIR

KEPALA BAGIAN PERENCANA DAN PRODUKSI

KEPALA SEKSI PERENCANA DAN LITBANG

KEPALA SEKSI DATA UKUR GAMBAR DAN EVALUASI LAPANGAN

KEPALA SEKSI SUMBER

KEPALA SEKSI PENGOLAHAN DAN LABORATORIUM