

ANALISIS EFEKTIVITAS *JOB PERFORMANCE* DALAM PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA TAMAN SARI KOTA MADIUN

Lissa Malantia Hasanah¹
Pendidikan Akuntansi FKIP
Universitas PGRI Madiun
Lissamalantia01@gmail.com

Isharijadi²
Pendidikan Akuntansi FKIP
Universitas PGRI Madiun
Isharijadi57@gmail.com

Juli Murwani³
Pendidikan Akuntansi FKIP
Universitas PGRI Madiun
jmurwani@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas kinerja dalam pengembangan karier karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Taman Sari Kota Madiun pada periode tahun 2016. Karyawan yang menjadi subjek penelitian sejumlah 150 terdiri atas 8 bagian. Penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi efektivitas kinerja melalui kualitas dan kuantitas yang ditunjukkan kemudian dianalisis bersama tahap-tahap dalam pengembangan karier. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas yaitu triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan Reduksi Data (*data reduction*), Penyajian data (*Data Display*), Verifikasi Data (*Conclusion Drawing*). Hasil menunjukkan bahwa: (1) kinerja karyawan sudah 85% efektif dari kuantitas dan kualitas kerja serta beberapa indikator pendukung yaitu kesesuaian dengan standart, adanya sistem penilaian kinerja dan adanya evaluasi penilaian yang dilakukan secara berkala. (2) Proses pengembangan karier sudah 70% dapat dilaksanakan sesuai tahap-tahap akan tetapi masih diperlukan beberapa perbaikan dalam tahap perencanaan pengembangannya.

Kata Kunci :

ABSTRACT

*This study aims to determine the effectiveness of performance in the career development of employees at the Regional Water Supply Company (PDAM) Tirta Taman Sari Madiun City in the period 2016. Employees who become the subject of research amounting to 150 consists of 8 parts. This study was conducted by identifying the effectiveness of performance through the quality and quantity shown then analyzed along with the stages in career development. Data collection techniques use observation, interview and documentation. The validity of data in this study using credibility test that is source triangulation. Data analysis techniques using Data Reduction (*Data reduction*), Presentation of data (*Data Display*), Data Verification (*Conclusion Drawing*). The result shows that: (1) employee performance has 85% effective from quantity and quality of work and some supporting indicator that is conformity with standard, existence of performance appraisal system and evaluation done periodically. (2) The career development process is 70% can be carried out according to the stages but still needed some improvement in the development planning stage.*

Keywords : Effectiveness, Job Performance, Carrer Development



The 9th FIPA: Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi - Universitas PGRI Madiun
Vol. 5 No. 1
Hlmn. 646-665
Madiun, Oktober 2017
e-ISSN: 2337-9723

Artikel masuk:
23 September 2017
Tanggal diterima:
01 Oktober 2017

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat penting dalam keberhasilan atas proses pencapaian tujuan. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional ini, dapat dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, pelatihan dan pengembangan kariernya.

Belum semua organisasi bisnis dan lembaga pemerintah Indonesia memerhatikan karier pegawainya dengan menyusun rencana karier para pegawainya. Ini terbukti dengan terjadinya kolusi kronisme dan nepotisme dalam penempatan posisi para pegawai. Kinerja, kompetensi, pengalaman kerja dan karier belum menjadi pertimbangan utama dalam pengembangan karier seorang pegawai.

Perencanaan karier merupakan langkah pertama yang harus dipertimbangkan oleh seorang pegawai sebelum mengalami proses pengembangan karier. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Winarti, Hartono dan Tukijan (2015) yang berjudul "Analisis Kepuasan Karier Untuk Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Empirik Pada Kopertis Wilayah Vi Jawa Tengah)" bahwa perencanaan karier merupakan proses di mana seseorang menyeleksi tujuan karier dan arus karier untuk mencapai tujuan tersebut, sedangkan pengembangan karier seseorang meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan kariernya. Manfaat yang diterima oleh karyawan dengan adanya perencanaan karier yang baik dalam perusahaan ialah berkembangnya potensi dari skill yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

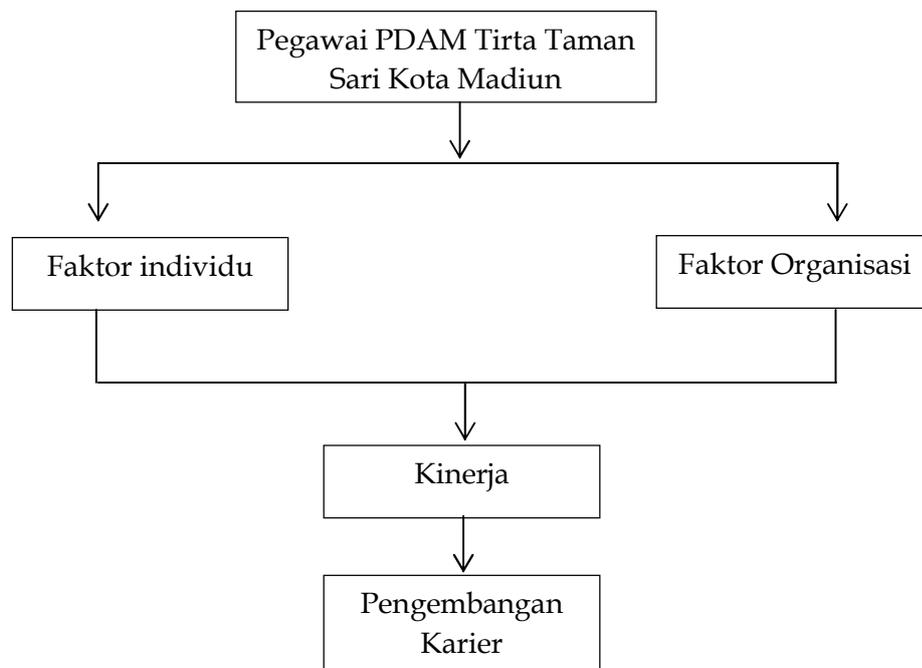
Proses perencanaan karier akan berhasil secara maksimal apabila didampingi dengan proses penilaian kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan kepada perusahaan. Dengan perencanaan karier yang matang serta penilaian kinerja yang kompeten, maka akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang maksimal guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) adalah badan usaha milik daerah yang memiliki cakupan usaha dalam pengelolaan air minum dan pengelolaan sarana air kotor untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) mengemban tugas pokok melaksanakan pengelolaan dan pelayanan air bersih untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan Undang-Undang No. 32 tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah. Dengan jumlah pegawai 150 ditahun 2016, PDAM Tirta Taman Sari kota madiun yang terletak di Jl. Sulawesi No.18 Kecamatan/kelurahan Taman mengalami peningkatan pelayanan yaitu. 88,53%. Peningkatan pelayanan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun tentunya menunjukkan bahwa dengan pegawai 150 mampu memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan kota madiun. Hal ini berarti bahwa kinerja 150 pegawai sangat baik dalam mengemban tugas dalam pengelolaan dan pelayanan air bersih untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Adapun aspek-aspek kriteria kinerja (*performance*) menurut Gomes (2010: 142) menunjukkan faktor individu dan organisasi meliputi *Quantity of Work, Quality of Work, Job Knowledge, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative*, dan *Personal Qualities*. Sedangkan pada pengembangan karier menunjukkan tahap-tahap pengembangan karier yaitu Tahap Awal, Tahap Pertengahan/Lanjutan, Tahap Mempertahankan, Tahap Akhir. Sehingga dengan kinerja yang efektif dan pengembangan karier yang maksimal, peningkatan kualitas perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Ristanti & Dihan (2016) yakni mengenai *Quality of Work, Job Satisfaction and Performance*. Penelitian ini memiliki kontribusi besar pada literatur *Performance* melalui uji validitas dan reliabilitas yang kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh faktor pemimpinya, bagaimana seorang pemimpin bisa membina dan mengontrol dengan cara yang baik agar karyawan dapat berkinerja dengan baik. Pengaruh lain yaitu penempatan posisi seseorang disesuaikan dengan minat, *skill* dan tingkat psikologis dari karyawan tersebut dalam menjalankan pekerjaan. Hasil penelitian ini kemudian dikaji oleh peneliti untuk proses pengembangan penelitian mengenai *Job Performance* karyawan.

Penelitian ini difokuskan pada efektivitas *job performance*, sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan karier yang ada di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun pada tahun 2016 dengan data karyawan 150 orang pada tahun 2016. Penelitian ini diharapkan menunjukkan efektivitas *job performance* yang ditunjukkan oleh karyawan, sistem penilaian yang mendukung serta sistem pengembangan karier yang ditetapkan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan karier karyawan.



Gambar 1. Kerangka Berfikir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah dengan pendekatan penelitian kualitatif dan jenis penelitian deskriptif. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif karena untuk memformulasikan sekaligus memaparkan efektivitas *job performance* dalam pengembangan karier karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Penelitian yang dipilih adalah penelitian deskriptif yang bertujuan untuk memaparkan atau menggambarkan permasalahan atau temuan-temuan di lapangan yang kemudian dianalisis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Taman Sari yang bertempat di Jalan Sulawesi No. 18 Kota Madiun selama 6 bulan dimulai bulan Februari sampai dengan bulan Juli 2017.

Jenis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu jenis data kualitatif bermakna. Penelitian ini tidak hanya data dari dokumentasi tetapi diperlukan juga keterangan-keterangan yang mendukung penulisan penelitian ini. Data yang diperoleh dari hasil wawancara pada narasumber serta dokumentasi pendukung berupa gambaran umum dan struktur organisasi PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun serta dokumen pendukung lainnya terkait dengan *Job Performance* dan pengembangan karier.

Sumber data penelitian ini merupakan sumber data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang langsung dapat dan disajikan sebagai sumber dari penelitian dan pengamatan secara langsung pada objek atau perusahaan tempat penulis melakukan penelitian, dimana dilakukan dengan cara penelitian lapangan melalui wawancara dengan pihak yang langsung yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari teknik wawancara, kemudian akan diolah dengan penulis, seperti : wawancara dengan manager, kepala bagian litbang, kepala bagian umum, kasubag hukum dan kepegawaian. Dengan dilakukannya wawancara akan diperoleh informasi mengenai jumlah karyawan tetap dan karyawan kontrak yang ada di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, rincian tugas karyawan, kualitas kerja karyawan masing-masing bidang, sistem penilaian kinerja karyawan, tahap-tahap pengembangan karier, sistem pengembangan karier yang dilaksanakan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam pengembangan kariernya. Informasi yang diperoleh didalam penelitian ini selain berasal dari wawancara, juga dari website resmi PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.

Data Sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui sumber lain yang dikategorikan sebagai data sekunder misalkan melalui catatan atau arsip perusahaan dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan, maupun arsip-arsip resmi perusahaan terkait *job performance* dan pengembangan karier karyawan seperti sejarah PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, visi misi PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, daftar karyawan Tirta Taman Sari Kota Madiun tahun 2016, susunan organisasi dan tata kerja PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Daftar formulir penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP 3).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi dalam istilah sederhana adalah proses peneliti dalam melihat situasi penelitian. Pengamatan dapat dilakukan secara bebas dan terstruktur. Alat yang bisa digunakan dalam pengamatan adalah lembar pengamatan, ceklist, catatan kejadian dan lain-lain.

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, perasan. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi (*observation*) dengan teknik observasi terus terang atau tersamar, dimana dengan kedua teknik tersebut peneliti

dapat mendapatkan hasil observasi dengan lebih terarah dan fokus sehingga informasi yang dikumpulkan menjadi lebih efektif.

Salah satu teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara. Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan langsung memberikan pertanyaan kepada narasumber. "Metode pengumpulan data melalui wawancara dalam penelitian kualitatif umumnya dimaksudkan untuk mendalami dan lebih suatu kejadian dan atau kegiatan subjek penelitian" (Suharsaputra 2012: 213).

Menurut Sugiyono (2014:73-74), wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, semi struktur, maupun tidak terstruktur dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon. Wawancara terstruktur dimana setiap responden diberi pertanyaan yang sama, pengumpulan data mencatatnya, kemudian menggunakan pedoman untuk melakukan wawancara. Wawancara semi-struktur pelaksanaannya untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Sedangkan wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Penelitian ini, peneliti berencana menggunakan wawancara tidak terstruktur atau terbuka. Wawancara dilakukan kepada beberapa narasumber guna mengumpulkan data serta melakukan validasi data yaitu narasumber kepala bagian umum, kasubag hukum dan kepegawaian, kepala bagian penelitian dan pengembangan mengenai program kerja yang telah direncanakan dan program kerja yang telah terlaksana, tahap-tahap pengembangan karier, sistem penilaian kinerja karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam pengembangan kariernya. Untuk membantu peneliti dalam melakukan wawancara, maka akan digunakan alat bantu berupa daftar pertanyaan wawancara dan alat perekam suara.

Dokumentasi catatan atas peristiwa yang telah terjadi baik catatan berupa tulisan maupun berupa gambar. Menurut Moelong (2012: 216) "dokumentasi merupakan catatan tertulis yang isinya merupakan setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting".

Dokumentasi digunakan dalam penelitian sebagai pengumpulan data karena dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan. Penelitian ini menggunakan dokumen program kerja PDAM Tirta Taman Sari pada periode 2016 serta dokumentasi lain yang mendukung seperti daftar lengkap karyawan tahun 2016, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, *Job Disc* karyawan untuk periode tahun 2016, daftar prosedur pengembangan karier karyawan PDAM Tirta Taman Sari tahun 2016.

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian ini peneliti memilih tiga teknik keabsahan data berdasarkan pendapat Sugiyono (2014: 121) sebagai berikut.

a. Pengujian Kredibilitas

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, dan diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2014: 125). Misalnya, dengan mengecek berbagai sumber

data. Menurut Sugiyono (2014: 125) “terdapat tiga macam triangulasi, antara lain terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu”.

Penelitian ini triangulasi sumber dilakukan dengan mengecek kembali pada sumber-sumber data yang bersangkutan, misalnya data tentang program kerja dan tahap pengembangan karier karyawan yang pengumpulan dan pengujian data nya telah diperoleh dapat dikonfirmasi kepada kepala bagian umum, kepala bagian litbang dan kasubag hukum dan kepegawaian. Sedangkan triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengecek dan mencocokkan data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

b. Pengujian *Dependability*

Uji *dependability* dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Menurut Sugiyono (2014: 131) “uji *dependability* dapat dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian”.

Penelitian ini pengujian *Dependability* dilakukan dengan mengaudit proses penelitian mulai dari observasi lapangan tempat penelitian yaitu PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun sampai dengan proses wawancara untuk mendapatkan informasi lebih mendalam mengenai kinerja dan pengembangan karier sesuai tema pada penelitian serta sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

c. Pengujian *Konfirmability*

Uji *konfirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan menguji *konfirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. “Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *konfirmability*” (Sugiyono, 2014: 131).

Penelitian ini, uji *konfirmability* dilakukan dengan cara membandingkan setiap langkah penelitian yang dilakukan dengan yang telah direncanakan. Selanjutnya peneliti akan mengkomunikasikan hasil penelitian berupa deskripsi *job disc*, program kerja, tahap pengembangan karier serta sistem penilaian kinerja yang ditetapkan sesuai indikator peneliti kepada narasumber yang bersangkutan.

Kemudian peneliti mengecek ulang hasil penelitian dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga dapat menarik kesimpulan maupun saran dengan mempertimbangkan berbagai temuan yang ada. Jika hasil penelitian menunjukkan hasil yang sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan oleh peneliti, maka dapat dikatakan kinerja karyawan di PDAM Tirta Taman Sari telah efektif dalam proses pengembangan karier. Sebaliknya apabila indikator kinerja yang telah ditetapkan oleh peneliti masih banyak yang belum sesuai maka kinerja karyawan belum efektif dalam proses pengembangan kariernya, sehingga harus diadakan evaluasi kinerja oleh pihak manajemen perusahaan berdasarkan pertimbangan data-data serta temuan yang ada di lapangan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang bersifat kualitatif, dengan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen serta dikumpulkan dan dikelompokkan berdasarkan fakta di lapangan serta menafsirkan dan membuat makna dari data yang sudah dikumpulkan. Setelah data dari lapangan terkumpul dengan menggunakan metode pengumpulan data di atas, maka peneliti akan mengolah dan menganalisis data tersebut dengan menggunakan analisis secara deskriptif-kualitatif, tanpa menggunakan teknik kuantitatif. Adapun proses analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut.

a. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data yaitu proses pemilihan, pemuatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

Proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Data dipilah-pilah sesuai dengan focus penelitian, pengelompokan data dari data yang berhubungan dengan efektivitas *job performance* dalam pengembangan karier karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, data dari arsip PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Dengan demikian data yang direduksi akan memberi gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya bila diperlukan.

b. Penyajian data (*Data Display*)

Penyajian data penelitian kualitatif bila dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya data hasil reduksi dalam bentuk naratif. Penyajian data dilakukan dengan cara menganalisis data hasil reduksi dalam bentuk naratif yang memungkinkan untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan selanjutnya. Data reduction mencakup kegiatan berikut ini.

1) Organisasi Data (Menentukan Kategori, Konsep, Tema, dan Pola atau *Pattern*)

Data dari *interview* akan ditulis penulis lengkap dan dikelompokkan menurut informasi tertentu (misalkan menurut jabatan struktural). Dengan cara ini, peneliti dapat mengidentifikasi informasi sesuai pemberi informasi dengan misalnya jabatan responden. Transkrip hasil *interview* kemudian di analisis dan *key points* akan ditandai untuk memudahkancoding dan pengklasifikasian. Sedangkan data dari observasi dan arsip akan berupa catatan (*field note*). Prosesnya tidak berbeda jauh dengan data hasil wawancara. *Field note* selama observasi, diorganisir ke dalam form dengan judul tertentu, seperti tanggal, jam, peristiwa, partisipan, deskripsi peristiwa, dimana terjadinya, bagaimana terjadi, apa yang dikatakan, serta opini dan perasaan peneliti. Sementara itu, data dari analisis catatan organisasi (arsip), diorganisir ke dalam format tertentu untuk mendukung data dari observasi dan *interview*.

2) *Coding* Data

Data yang diperoleh dari langkah diatas kemudian dikelompokkan ke dalam tema tertentu dan diberi kode untuk melihat kesamaan pola temuan. *Coding* harus dilakukan sesuai dengan kerangka teoritis yang dikembangkan sebelumnya. Dengan cara ini, *Coding* memungkinkan peneliti untuk mengkaitkan data dengan masalah penelitian.

3) Pemahaman dan Mengujinya

Atas dasar *Coding*, peneliti akan memulai memahami data secara detail dan rinci. Proses ini dapat berupa "pemotongan" data hasil *interview* dan dimasukkan ke dalam folder khusus sesuai dengan tema/pattern yang ada. Hasil observasi dan analisis dokumen akan dimasukkan ke dalam folder yang sama untuk mendukung pemahaman atas data hasil *interview*. Data kemudian dicoba dicari maknanya/diinterpretasikan. Dalam melakukan interpretasi, peneliti berpegang pada koherensi antara temuan *interview*, observasi, dan analisis dokumen.

c. Verifikasi Data (*Conclusion Drawing*)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Selama penelitian masih berlangsung, setiap kesimpulan yang ditetapkan akan terus-menerus diverifikasi hingga benar-benar diperoleh konklusi yang valid dan kokoh.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Efektivitas *Job Performance*

Efektivitas kinerja karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun sudah sesuai indikator yang telah ditetapkan oleh peneliti yaitu 1) adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standart yang telah ditetapkan.

Sudah efektif. Kenapa kita katakan efektif. Karena hasil audit menunjukkan kinerja sehat, nilainya baik, dan cakupan pelayanan kepada pelanggan sudah 89% sehingga sudah menuju titik jenuh, sehingga dikembangkan dalam bentuk produk lain yaitu air minum dalam kemasan. Tingkat kinerja PDAM Tirta Taman Sari Kota se- jawa timur berada di peringkat ke-5

Proses peningkatan efektivitas kinerja dapat dilakukan salah satunya dengan memperbaiki perilaku para pegawai sebagai pelaku kerja. Salah satu indikator efektivitas kinerja adalah kesesuaian antara kegiatan yang dikerjakan dengan standart yang ditetapkan:

Ya sudah jelas. Kalau tidak sesuai dengan standart pelaksanaan akan kena peringatan dari pusat (pemerintahan). Begitu diperintahkan suatu kegiatan, maka dilaksanakan sesuai standart yang telah ditetapkan. Hal ini sebagai bukti kedisiplinan perusahaan terhadap pemerintah pusat.

Hal tersebut menjelaskan bahwa sebagai perusahaan daerah dibawah naungan pemerintahan pusat, sudah seharusnya menjalankan standart-standart yang ditetapkan demi kelangsungan hidup organisasi khususnya PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Salah satu indikator efektivitas kinerja karyawan adalah ketaatan dalam menjalankan standart yang telah ditetapkan. PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun dalam menjalankan perusahaan telah sesuai dengan standart peraturan yaitu, Perda No. 10 Tahun 2011 dimana didalam Perda tersebut berisi tentang organisasi dan kepegawaian.

Selanjutnya indikator 2) efektivitas kinerja adalah tercapainya kuantitas dan kualitas kerja sesuai dengan tujuan. PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun meningkatkan kinerja pegawai dengan upaya peningkatan kreativitas dan inovasi dalam bekerja.

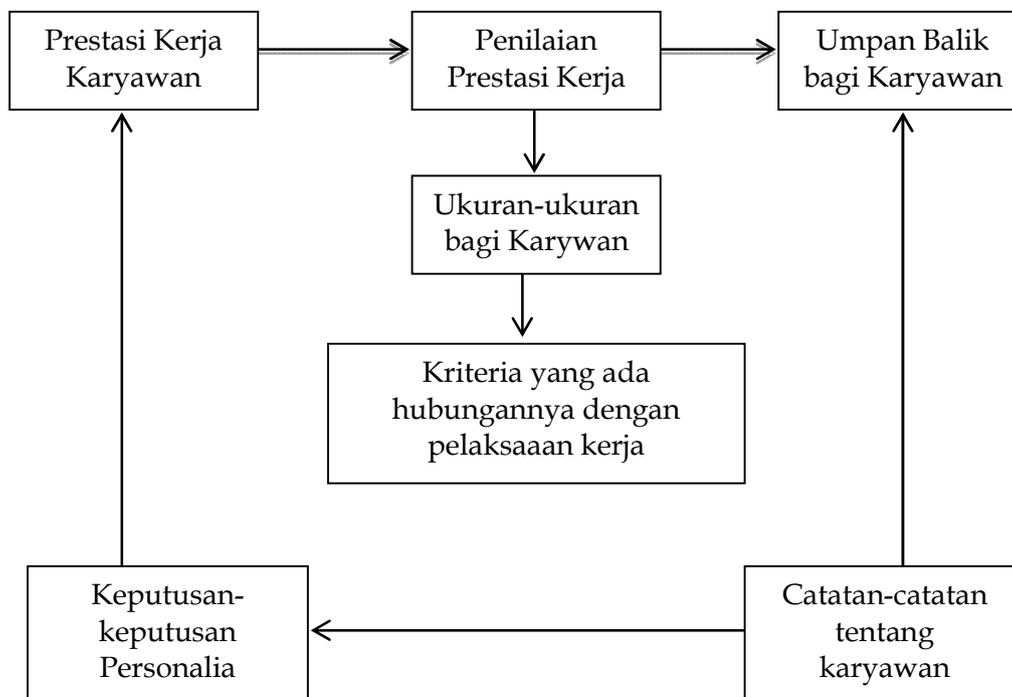
Diadakan outbond. Termasuk pelatihan untuk peningkatan kinerja. Akan tetapi pihak PDAM sendiri terdapat diklat untuk pegawai. Yaitu diklat indoor dan outdoor. Untuk diklat kinerja yaitu motivasi kinerja. Dalam diklat ini diharapkan terdapat kerja sama dalam suatu teamwork.

Keselarasan proses peningkatan kinerja yang dilakukan oleh pegawai dan perusahaan dapat memberikan kesimpulan bahwa efektivitas kinerja dapat dicapai dalam indikator kuantitas dan kualitas kerja sesuai dengan tujuan.

2. Sistem Penilaian Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan sasaran dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical succes factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*) yang mana *key performance indicator* sedang dalam proses pengembangan oleh PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.

Prinsip penilaian kinerja menurut PP No.46 Tahun 2011 dan Perka BKN Ketentuan Pelaksanaan PP No. 46 Tahun 2011 adalah objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Sedangkan untuk elemen pokok sistem penilaian kinerja dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2 :Pokok Sitem Penilaian Kinerja (Sumber : Notoatmodjo, 2009: 153)

3. Sistem Pengembangan Karier

Berdasarkan hasil dokumen bahwa setiap pelaksanaan pengembangan karier diperlukannya Tim P3PNS (Penyusun Perencanaan Pengembangan PNS). Sesuai dengan Perka BKN No.22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil bahwa untuk menjamin terselenggaranya pengembangan kapasitas dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil guna mendukung peningkatan karier Pegawai Negeri Sipil perlu adanya perencanaan pengembangan Pegawai Negeri Sipil dan untuk kelancaran penyusunan perencanaan pengembangan Pegawai Negeri Sipil, perlu menetaokan pedoman penyusunan perencanaan pengembangan Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Berdasarkan observasi, wawancara serta dokumentasi proses penyusunan Tim P3PNS (Pelaksanaan

Perencanaan Pengembangan PNS) seperti yang tertuang dalam dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara belum dilaksanakan oleh PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Pelatihan serta pengembangan pegawai mencakup lingkup pelaksanaan dan masih belum dilaksanakannya perencanaan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan individu pegawai agar pengembangan karier lebih maksimal.

Proses pengembangan karier yang dilakukan oleh PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun telah mencakup proses tahap-tahap pengembangan, yaitu tahapan-tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun.

1) Tahap awal

Meskipun organisasi menyediakan kesempatan *intership* agar individu dapat mencoba pilihan karier yang berbeda dan individu dapat pula menguji beragam pilihan jabatan melalui kursus, perhatian utama manajemen sumber daya manusia baru dimulai ketika seorang individu memasuki organisasi. Sehingga pemahaman akan perencanaan karier menjadi penting bagi individu agar mampu menghadapi segala macam tantangan yang akan dihadapi dalam kehidupan berorganisasi. Seperti halnya dengan yang disampaikan oleh Bapak Dewangga:

....Perencanaan karier yang saya lakukan adalah dengan menambah pengetahuan dan menambah kemampuan. Karena menurut saya dengan menambah pengetahuan dan kemampuan akan membuka peluang saya untuk menajjaki karier yang lebih tinggi di suatu organisasi khususnya PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun

Untuk memperkuat pernyataan di atas, berikut wawancara dari kabag litbang:

Diadakan pelatihan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan sesuai kemampuan masing-masing. Misalkan di bagian keuangan mengikuti pelatihan tentang akuntansi, demikian juga untuk bagian IT mau mengadakan pelatihan tentang komputer. Dibagian teknik juga begitu, diadakan pelatihan tentang pemasangan pipa, sumur dll.

Berdasarkan keterangan-keterangan sumber di atas dapat diketahui bahwa pada tahap awal pengembangan karier, karyawan telah menyiapkan perencanaan karier sebagai awal pengembangan kariernya disuatu organisasi. Begitu pula pihak organisasi telah mengupayakan para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri serta membantu para karyawan dalam menentukan jalur karier yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karier.

Organisasi dapat membantu karyawan baru agar terlibat dalam eksplorasi karier dan menyusun karier merka selama tahap awal dengan melakukan orientasi dan paraktik mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif dan menawarkan umpan balik kinerja yang konstruktif.

2) Tahap Pertengahan

Setelah menyelesaikan masalah pada karier awal, individu selanjutnya bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi ketika ia dianggap produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih berat, dan menerapkan sebuah rencana karier yang lebih berjangka panjang. Kemapanan dan promosi sering menandai tahap ini. Ditengah perjalanan melalui tahap ini, banyak individu yang mengalami suatu transisi atau perubahan pertengahan karier (*midcareer*), yang akhirnya menjadi krisis

pertengahan karier pada beberapa orang. Wawancara yang dilakukan kepada Bapak Dewangga dapat diungkapkan bahwa:

Proses pengembangan karier yang ada di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun adalah bersifat Promosi yaitu dari atas ke bawah, bisa juga dari satu bidang ke bidang lain sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Tahap pertengahan karier kerap pula meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Hasil wawancara kepada kabag litbang selaku jajaran manajemen di organisasi bahwa:

Promosi dalam satu bidang bisa. Atau kemungkinan lain misalkan dibagian umum ada pegawai yang memiliki kompetensi kepemimpinan bagus bisa promosi ke pindah bagian. Jadi tidak harus linear satu bidang selama pegawai memiliki kemampuan/menguasai pekerjaan

Keterangan wawancara dari narasumber di atas dapat diketahui bahwa pada tahap pertengahan karier, pihak PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun melakukan upaya berupa promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

3) Tahap Mempertahankan

Setelah individu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan, memperoleh gambaran realistis mengenai organisasi dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya di tahap awal yang kemudian di kaji ulang pada tahap pertengahan, pada tahap mempertahankan disini individu akan mulai memperkuat strateg-strategi sebagai upaya pencapaian tujuan kariernya.

Hasil observasi memberikan hasil bahwa pemahaman karyawan pada tahap ini masih belum sepenuhnya menyeluruh. Tahap ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan dan manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu.

4) Tahap Akhir

Suatu titik balik terhadap produktivitas atau penurunan dan pensiun dini mewarnai krisis pertengahan karier. Individu yang mana dalam kaitan ini adalah karyawan yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran non-kepemimpinan. Pada akhirnya individu mulai melepaskan diri dari tugas-tugas dan bersiap-siap untuk pensiun. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

Beberapa penghargaan diberikan organisasi kepada karyawan pada tahap ini sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi selama masa bekerja. Kabag Litbang memberikan keterangan mengenai penghargaan-penghargaan kepada karyawan yaitu:

...untuk pensiun akan mendapat dan pensiun: Dapenma dan Asuransi Jiwaswara, DPLK BNI, JAMSOSTEK, KOPERASI, PDAM. Pertimbangannya adalah masa kerja dan jabatan. Semakin lama masa kerja dan semakin tinggi jabatan maka dana yang diberikan akan semakin tinggi.

Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Tirta Taman Sari telah menyiapkan penghargaan-penghargaan kepada para karyawan pada masa pascapensiun. Pascapensiun menjadi masa yang mana karyawan berada dalam

perencanaan finansial jangka panjang, mencairi waktu bersenang-senang, dengan pasangan hidupnya, dan merencanakan pensiunnya dengan baik.

SIMPULAN

Efektivitas kinerja dapat dicapai dengan peningkatan karyawan secara simultan sebagai aset penting di perusahaan. Peningkatan sumber daya manusia ini meliputi peningkatan secara kuantitas dan kualitas. Sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan efektivitas kinerja, maka sudah seharusnya dibentuknya sebuah penilaian kinerja. Sistem penilaian yang baik adalah sistem penilaian dengan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Hasil penilaian yang dilakukan pejabat penilai, akan membawa konsekuensi terhadap karyawan. Oleh karena itu, sistem penilaian sudah seharusnya dibentuk sesuai dengan prinsip-prinsip yang dikemukakan dalam PP No. 46 Tahun 2011 tentang Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Sistem pengembangan karier menjadi penting untuk dikembangkan mengingat pentingnya kelangsungan lajur karier bagi karyawan. Sistem pengembangan karier yang baik adalah sistem pengembangan karier yang objektif, terukur, transparan serta mampu menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan perkembangan zaman. Untuk memaksimalkan proses pengembangan karier sistem pengembangan karier dilakukan dengan dasar Perka BKN No.22 Tahun 2013.

Dengan berbagai kekurangan yang dihadapi peneliti, peneliti ingin menyampaikan sedikit saran untuk menunjang sebuah perbaikan untuk memaksimalkan efektivitas *job performance* dalam pengembangan karier karyawan

1. Bagi jajaran penanggung jawab, efektivitas kinerja dilakukan dengan sistem penilaian yang lebih transparan serta objektif guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan serta sudah semestinya terus melakukan perbaikan-perbaikan sistem penilaian terutama sistem pengembangan karier yang disesuaikan dengan Perka BKN No. 22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil dan juga memberikan program-program karyawan sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap perencanaan karier yang telah dilakukan oleh karyawan.
2. Bagi PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, agar senantiasa memberikan pelayanan yang sehat, mandiri serta prima kepada para pelanggan melalui kinerja yang maksimal serta melengkapi sarana dan prasarana yang sekiranya perlu dipenuhi demi menunjang keberhasilan pengembangan kinerja karyawan yang nantinya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Egota D & Sutrisna E. (2015). Analisis Faktor-faktor yang MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), Tbk Cabang Pekanbaru. *JOM FISIP Volume 2 No. 1.* (<https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/viewFile/5060/4941>, diunduh 3 April 2017)
- Febriansah E.R. (2016). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karier dan Komitmen Karier sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur). *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis & Call For Paper FEB. UMSIDA.* (eprints.umsida.ac.id, diunduh 2 Februari 2017)

- Hutasuhut, ZF. (2014). Pengembangan Karir : Career Acceleration Development Program (Cadp) Pada Pt Pln (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan D.I. Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang.* (eprints.undip.ac.id, diunduh 8 Februari 2017)
- Isnandar A.R. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Karyawan pada PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk Area Makassar. *Universitas Hassanudin Makasar.* (<https://unhas.ac.id/>, diunduh 8 Februari 2017)
- Mangkuprawira, S. (2009). *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Bogor: IPB Press
- Masrinda, A. R. (2013). Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Dumbo Raya Gorontalo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Universitas Negeri Gorontalo.* (eprints.ung.ac.id, diunduh 4 Maret 2017)
- Peraturan Pemerintah No. 46 Th. 2011. *Tentang Sistem Penilaian Prestasi Kerja atau Kinerja Pegawai Negeri Sipil.* (www.bkn.go.id, diunduh 28 April 2017)
- Peraturan Daerah Kota Madiun No. 10 Th. 2011. *Tentang Perusahaan Daerah Air Minum.* (www.surabaya.bpk.go.id, diunduh 2 Juni 2017)
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 1 Th. 2013 *Kententuan Pelaksanaan PP No. 46 Th 2011. Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.* (www.bkn.go.id, diunduh 29 Mei 2017)
- Peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara No. 22 Th 2013. *Tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil.* (www.bkn.go.id, diunduh 11 Juni 2017)
- Puspita D. E. (2009). Analisis Pengaruh Pengembangan Karier Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pelaksana Administrasi Institut Pertanian Bogor). *Institut Pertanian Bogor.* (repository.ipb.ac.id, diunduh 8 Februari 2017)
- Ristanti J.A & Dihan F.N.(2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap. *ASSETS: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Volume 5, Nomor 1. UII Yogyakarta.* (<http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/assets/article/view/1187/996>, diunduh 19 September 2017)
- Sedarmayanti.(2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono.(2014). Cetakan kelima. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Tedi Pitri, S. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Di Pdam Kota Sukabumi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawanpdam Kota Sukabumi. *Jurnal Ekonomedia; ISSN 2252-8369; STIE PASIM; Sukabumi, April 2016; No. 4; Volume 7.* (www.jurnal.stiepasim.ac.id, diunduh pada 2 Mei 2017)
- Winarti, Hartono dan Tukijan. (2015). Analisis Kepuasan Karier untuk Meningkatkan Kinerja Dosen (Studi Emperik pada Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah). *Seminar and Call For Paper (Research and Practice)*. STIE Dharmaputra Semarang. (ejournal.stiedharmaputra-smg.ac.id, diunduh 8 Februari 2017)

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara Subtema Efektivitas *Job Performance*

PIMPINAN

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA
**ANALISIS EFEKTIFITAS *JOB PERFORMANCE* DALAM PENGEMBANGAN
KARIER KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA TAMAN
SARI KOTA MADIUN**

Nama Lengkap :
Jabatan :
Hari/ tanggal :
Waktu :
Tempat :

NO	PERTANYAAN
1	Bagaimana sejarah berdirinya PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun?
2	Apakah Visi dan Misi dari PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun?
3	Berapa banyak pegawai yang bekerja di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun?
4	Apakah di PDAM proses perekrutan pegawai, sangat memperhatikan tingkat pendidikan si calon pegawai? Seperti apakah tahap perekrutannya?
5	Bagaimanakah proses penempatan pegawai di PDAM? Apakah pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?
6	Bagaimanakah upaya pihak PDAM memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasarana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)
7	Upaya apa sajakah yang dilakukan pihak PDAM dalam rangka pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani pegawai?
8	Upaya apa sajakah yang dilakukan PDAM untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi?
9	Dihubungkan dengan kenyataan yang ada apakah semua pegawai yang ada sudah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan?
10	Sesuai dengan berkembangnya dunia kerja, bagaimanakah upaya PDAM untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi pegawai dalam bekerja?
11	Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang dilakukan PDAM kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)
12	Dalam menjalankan suatu program/kegiatan,apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?
13	Dari perilaku kerja pegawai yang ada saat ini, apakah perlu dilaksanakan usaha peningkatan perilaku kerja pegawai? Jika ya, usaha apa saja yang dilakukan?
14	Apakah di PDAM terdapat sistem penghargaan khusus terhadap pegawai dengan tingkat kinerja yang baik? Jika ya, dasar pertimbangan apa saja yang digunakan dalam melaksanakan sistem penghargaan tersebut?
15	Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/kinerja pegawai?
16	Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan dalam proses pengukuran

NO	PERTANYAAN
	prestasi kerja/kinerja pegawai?
17	Hambatan apa saja yang dialami PDAM dalam proses penilaian kinerja karyawan?
18	Instrumen seperti apa yang digunakan dalam proses penilaian prestasi kerja/kinerja pegawai PDAM?
19	Dikaitkan dengan tujuan, visi dan misi PDAM, apakah kinerja karyawan sudah efektif?

Semua pertanyaan dan pernyataan yang tercantum dikethai dan dipergunakan untuk keperluan penelitian. Data tersebut telah dinyatakan sah/valid sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan pihak yang bersangkutan.

Narasumber

Madiun, 2017
Mahasiswa Peneliti

TTd
(Nama Teranng)

TTd
(Nama Terang)

Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Wawancara Subtema *Job Performance*

PEGAWAI

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA
**ANALISIS EFEKTIFITAS *JOB PERFORMANCE* DALAM PENGEMBANGAN
KARIER KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA TAMAN
SARI KOTA MADIUN**

Nama Lengkap :
Jabatan :
Hari/ tanggal :
Waktu :
Tempat :

NO	PERTANYAAN
1	Apakah Visi dan Misi dari PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun?
2	Bagaimanakah proses penempatan pegawai di PDAM Tirta Taman Sari Madiun ? Apakah pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan pada kedudukan yang tepat?
3	Bagaimanakah upaya pihak PDAM Tirta Taman Sari Madiun memfasilitasi pegawai dalam bentuk sarana dan prasarana untuk peningkatan kinerja? (ketersediaan dan kondisi fisik fasilitas kantor)
4	Upaya apa sajakah yang dilakukan pihak PDAM Tirta Taman Sari Madiun dalam rangka pelayanan kebutuhan jasmani dan rohani pegawai?
5	Upaya apa sajakah yang dilakukan PDAM Tirta Taman Sari Madiun untuk memenuhi kebutuhan pegawai dihubungkan dengan berkembangnya teknologi?
6	Sesuai dengan berkembangnya dunia kerja, bagaimanakah upaya bapak/ibu untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam bekerja?
7	Bagaimanakah proses pemberian arahan dan delegasi wewenang yang dilakukan PDAM Tirta Taman Sari Madiun kepada pegawai? (proses komunikasi dan koordinasi)
8	Apakah pembagian tugas yang dilakukan atasan telah sesuai dengan kemampuan karyawan?
9	Dalam menjalankan suatu program/kegiatan,apakah sudah berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?
10	Bagaimana proses pengukuran prestasi kerja/ kinerja pegawai?
11	Dasar pertimbangan apa saja yang digunakan dalam proses pengukuran prestasi kerja/kinerja pegawai?
12	Instrumen seperti apa yang digunakan dalam proses penilaian prestasi kerja/kinerja pegawai PDAM Tirta Taman Sari Madiun ?
13	Apakah penilaian kinerja yang dilakukan PDAM Tirta Taman Sari Madiun sudah memenuhi standart yang telah ditetapkan?
14	Apakah proses penilaian kinerja dilakukan secara berkesinambungan?
15	Apakah proses penilaian kinerja bersifat dinamis dan fleksible, ataukah jelas dan baku?
16	Apakah di PDAM Tirta Taman Sari Madiun telah melakukan evaluasi

NO	PERTANYAAN
	secara berkala dalam rangka meningkatkan kualitas kerja karyawan?
17	Apakah bapak/ibu telah melakukan tugas sesuai dengan wewenang yang diberikan oleh atasan?
18	Bagaimanakah upaya yang dilakukan bapak/ibu dalam meningkatkan perilaku kerja ?(etos kerja, disiplin kerja, semangat kerja, semangat kerja dsb)
19	Apakah di PDAM Tirta Taman Sari Madiun terdapat sistem penghargaan atas prestasi yang telah dicapai oleh pegawai ? Jika ya, bagaimanakah prosedurnya?
20	Upaya apa saja yang bapak/ibu lakukan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan?

Semua pertanyaan dan pernyataan yang tercantum dikethau dan dipergunakan untuk keperluan penelitian. Data tersebut telah dinyatakan sah/valid sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan pihak yang bersangkutan.

Narasumber

Madiun, 2017
Mahasiswa Peneliti

TTd
(Nama Teranng)

TTd
(Nama Terang)

Lampiran 3 Daftar Pertanyaan Wawancara Subtema Pengembangan Karier

PIMPINAN

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA
**ANALISIS EFEKTIFITAS *JOB PERFORMANCE* DALAM PENGEMBANGAN
KARIER KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA TAMAN
SARI KOTA MADIUN**

Nama Lengkap :
Jabatan :
Hari/ tanggal :
Waktu :
Tempat :

NO	PERTANYAAN
1	Kesempatan apa saja yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya?
2	Bagaimanakah PDAM Tirta Taman Sari Madiun mengembangkan karyawan melalui pendidikan?
3	Bagaimana PDAM Tirta Taman Sari Madiun mengembangkan karyawan melalui pelatihan?
4	Bagaimanakah PDAM Tirta Taman Sari Madiun mengembangkan karyawan melalui pengembangan karier?
5	Jenis-jenis program apa yang dilakukan PDAM Tirta Taman Sari Madiun dalam rangka pengembangan karier karyawan?
6	Mengapa program tersebut dilaksanakan oleh PDAM Tirta Taman Sari Madiun dalam rangka pengembangan karier karyawan?
7	Dimana program itu dilaksanakan oleh PDAM Tirta Taman Sari Madiun dalam rangka pengembangan karier?
8	Siapa sajakah pihak yang melakukan atau terlibat dalam program tersebut?
9	Kapan program pengembangan karier karyawan dilaksanakan oleh PDAM Tirta Taman Sari Madiun ?
10	Bagaimana pelaksanaan program pengembangan karier yang dilakukan oleh PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
11	Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah) dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
12	Seperti apa sistem yang diterapkan dalam pengembangan karier karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
13	Apakah pelaksanaan sistem pengembangan kerier yang diterapkan telah memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
14	Bagaimanakah tahap-tahap pengembangan karier yang ada di PDAM PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
15	Apakah pendidikan/pelatihan baik yang bersifat penjenjangan maupun teknis yang selama ini dapat membantu pegawai dalam menganalisis masalah, menyerap ilmu baru, dan mampu menangani pekerjaan yang diberikan?
16	Apakah kebijakan organisasi PDAM Tirta Taman Sari Madiun masih perlu

NO	PERTANYAAN
	menambah pelatihan yang berorientasi pada lingkungan organisasi garis tugas, wewenang, misi dan visi organisasi dalam rangka pengembangan karier pegawai?
17	Apakah sistem pengembangan karier pada PDAM Tirta Taman Sari Madiun telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan dan kepentingan organisasi terhadap peluang karier yang diberikan kepada pegawai? Jika sudah, bagaimanakah hasilnya?
18	Instrumen seperti apakah yang digunakan PDAM Tirta Taman Sari Madiun dalam upaya pengembangan karier karyawan?
19	Bagaimana strategi untuk perencanaan dan pengembangan karier pegawai PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
20	Komentar dan saran yang ingin dikemukakan dalam rangka penyempurnaan program pengembangan karier di masa mendatang?

Semua pertanyaan dan pernyataan yang tercantum diketahui dan dipergunakan untuk keperluan penelitian. Data tersebut telah dinyatakan sah/valid sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan pihak yang bersangkutan.

Narasumber

Madiun, 2017
Mahasiswa Peneliti

TTd
(Nama Terang)

TTd
(Nama Terang)

Lampiran 4 Daftar Pertanyaan Wawancara Subtema Pengembangan Karier

PEGAWAI

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA
ANALISIS EFEKTIFITAS *JOB PERFORMANCE* DALAM PENGEMBANGAN
KARIER KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA TAMAN
SARI KOTA MADIUN

Nama Lengkap :
Jabatan :
Hari/ tanggal :
Waktu :
Tempat :

NO	PERTANYAAN
1	Apakah bapak/ibu mempunyai perencanaan karier sebagai salah satu tahap pengembangan karier bapak/ibu? Jika ya, seperti apakah perencanaan karier yang dilakukan Bapak/ibu sebagai upaya pengembangan karier yang efektif?
2	Kesempatan apa saja yang diberikan pihak PDAM Tirta Taman Sari Madiun untuk meningkatkan kemampuan pegawainya ?
3	Jenis-jenis program apa yang dilakukan PDAM Tirta Taman Sari Madiun dalam rangka pengembangan karier karyawan?
4	Kapan program pengembangan karier karyawan dilaksanakan oleh PDAM Tirta Taman Sari Madiun ?
5	Bagaimana pelaksanaan program pengembangan karier yang dilakukan oleh PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
6	Bagaimana proses promosi (pergerakan kearah atas), lateral (pergerakan kearah bawah) dan rotasi (pergerakan kesamping) yang dilakukan di PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
7	Apakah promosi jabatan telah berhasil meningkatkan kinerja secara pribadi bapak/ibu?
8	Seperti apa sistem yang diterapkan dalam pengembangan karier karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
9	Apakah pelaksanaan sistem pengembangan kerier yang diterapkan telah memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan PDAM Tirta Taman Sari Madiun?
10	Apakah pendidikan/pelatihan baik yang bersifat penjenjangan maupun teknis yang selama ini dapat membantu pegawai dalam menganalisis masalah, menyerap ilmu baru, dan mampu menangani pekerjaan yang diberikan?
11	Apakah kebijakan organisasi PDAM Tirta Taman Sari Madiun masih perlu menambah pelatihan yang berorientasi pada lingkungan organisasi garis tugas, wewenang, misi dan visi organisasi dalam rangka pengembangan karier pegawai?
12	Apakah sistem pengembangan karier pada PDAM Tirta Taman Sari Madiun telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan dan kepentingan organisasi terhadap peluang karier yang diberikan kepada pegawai? Jika sudah, bagaimanakah hasilnya?
13	Instrumen seperti apakah yang digunakan PDAM Tirta Taman Sari Madiun

NO	PERTANYAAN
	dalam upaya pengembangan karier karyawan?
14	Komentar dan saran yang ingin dikemukakan dalam rangka penyempurnaan program pengembangan karier di masa mendatang?
15	Apakah pelatihan yang dilakukan PDAM Tirta Taman Sari telah berhasil mengembangkan karier karyawan?

Semua pertanyaan dan pernyataan yang tercantum dikethaui dan dipergunakan untuk keperluan penelitian. Data tersebut telah dinyatakan sah/valid sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan pihak yang bersangkutan.

Narasumber

Madiun, 2017
Mahasiswa Peneliti

TTd
(Nama Teranng)

TTd
(Nama Terang)