

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Profil Perusahaan

Sejarah Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang pada awalnya mulai penyedia air minum mengandalkan sumber air bakunya dari air-air tanah dan sedikit air-air permukaan seiring berjalannya waktu dan berkembangnya zaman sehingga kebutuhan akan air bersih untuk dikonsumsi sebagai kebutuhan pokok juga meningkat tidak hanya untuk dikonsumsi saja ternyata air juga dibutuhkan oleh para petani untuk pengairan sawah dan sektor industri juga sangat membutuhkan air untuk proses produksinya.

Sementara itu sumber air yang ada dikota atau unit Pakisaji Kabupaten Malang mengalami penurunan kualitas akibat adanya pencemaran dan kualitas berkurangnya bila musim kemarau datang dan jarak sumber air semakin jauh dari wilayah pelayanan serta letak sumber air baku pada wilayah administrasi yang peningkatan biaya-biaya investasi kalangan sumber air baku membutuhkan pengelolaan sumber air yang terpadu.

Air sebagai kebutuhan pokok yang diproduksi oleh PDAM harus memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan menteri kesehatan sebelum dikonsumsi oleh masyarakat atau publik sehingga PDAM harus bertanggung jawab atas air bersih yang dihasilkannya.

PDAM Kabupaten Malang berdiri pada tanggal 4 Juni Tahun 1981. Namun, sebelum Tahun 1981 pengelola air minum dilakukan oleh dinas pekerjaan umum sehingga Tahun 1971 kemudian dikelola oleh perusahaan jasa-jasa sampai Tahun 1981.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang diawali dari Kecamatan Lawang. Pada Tahun 1990 dibangun sarana air bersih yang diambil dari sumber air polaaman oleh pemerintah Belanda. Kemudian pada Tahun 1982 dibangun sarana air bersih yang diambil dari sumber meleten dan metro oleh pemerintah Belanda untuk mencukupi kebutuhan air bersih bagi pegawai-pegawai di Kepanjen.

Pada Tahun 1923 di Pakisaji, Sawojajar dibangun sarana air bersih untuk peternakan di Batu pada Tahun 1926 dibangun sarana air bersih yang diambil dari sumber dari darmi untuk mencukupi kebutuhan air bersih rumah sakit militer (sanatorium Batu) yang sekarang menjadi Hotel Wilayah namun pada 1950 setelah penyerahan kedaulatan oleh pemerintah Indonesia sumber tersebut dimanfaatkan untuk kepentingan produk setempat. Untuk mewujudkan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab di daerah-daerah pemerintah Kabupaten Malang merasa terpanggil untuk melaksanakan kewajiban menyediakan air bersih bagi masyarakat atau publik di kabupaten Malang.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor : 6 Tahun 1981, kemudian pada tanggal 27 April Tahun 1981 dengan surat perintah Bupati dati II kabupaten Malang No. SK

821/04/425.8.1/1981 telah ditunjuk saudara/bapak S. Koesnadi menjadi Direktur PDAM kabupaten Malang dilantik tanggal 14 Mei Tahun 1981. Serah terima pelayanan air minum oleh perusahaan daerah jasa-jasa kepada pihak PDAM kabupaten Malang dilakukan tanggal 1 Juli Tahun 1981 dan Sejarah Gambaran Umum PDAM Pakisaji Kabupaten Malang.

Perusahaan Daerah Air Minum Pakisaji Kabupaten Malang adalah perusahaan milik Pemerintah Daerah yang merupakan suatu alat **Otonomi Daerah**, dan PDAM Kabupaten Malang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor : 6 Tahun 1981 dengan modal pertama melayani 3 (tiga) Kecamatan dengan **4.823 pelanggan** dan jumlah pegawai sebanyak **48 orang**.

Setelah mendapat bantuan Paket **LOAN IBRD 2275 IND** pada tahun 1985 berupa **9 Unit IKK** dan **4 Unit BNA**, pelayanan PDAM berkembang pada saat ini dengan jumlah pelanggan mencapai **68.584 SR** yang tersebar di 23 Unit Pelayanan dari total 33 Kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Malang. Sebagai kesatuan Ekonomi, PDAM Kabupaten Malang mempunyai dua Misi yaitu **Kemanfaatan Umum (Sosial)** dan **Kemanfaatn Khusus (Mencari Laba)** dan tidak semata-mata menetapkan tarif air minum berdasarkan pertimbangan keuntungan saja.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan yaitu “Menjadi Perusahaan Pelayanan Air Minum Yang Bermutu”.

Adapun Misi perusahaan yaitu:

1. Mengelola perusahaan secara professional agar dapat berkembang secara sehat dengan memperhatikan kepentingan lingkungan dan *stakeholders*.
2. Meningkatkan produktivitas pegawai melalui peningkatan kesejahteraan.
3. Memberikan pelayanan yang memenuhi harapan pelanggan.
4. Menghasilkan air minum yang memenuhi persyaratan 3K (Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas) dengan harga terjangkau.

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah salah satu hal yang paling penting dalam perusahaan karena dengan adanya struktur organisasi akan dapat diketahui dengan jelas hubungan, tugas dan tanggung jawab serta peranan masing-masing di antara adalah:

Direktur utama, direktur umum, direktur teknik, bagian umum, membawahi bagian umum, bagian sumberdaya manusia, bagian keuangan, bagian teknik, membawahi bagian teknik, bagian produksi, bagian transmisi, bagian distribusi peralatan, dan bagian umum membawahi bagian sumberdaya manusia, bagian keuangan, bagian hubungan langganan, bagian produksi, bagian transmisi, bagian distribusi, dan kepala bagian peralatan. Unsur pembantu pimpinan yaitu: Kepala Bagian satuan pengawas internal. Selanjutnya untuk bagan struktur organisasi PDAM Kabupaten Malang, dilampirkan pada daftar lampiran.

Adapun tugas dan fungsi masing-masing bagian yang ada perusahaan atau PDAM adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama

Direktur utama mempunyai tugas memimpin dan mengelola perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan serta mewakili perusahaan baik itu didalam maupun di luar perusahaan. Adapun tugas dari direktur utama yaitu:

- a. Perumusan kebijakan perusahaan di bidang perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Perumusan kebijakan pengembangan perusahaan dan pengembangan sumberdaya manusia perusahaan.
- c. Perumusan kebijakan baik dengan pihak ketiga, maupun dengan instansi yang terkait demi kelangsungan perusahaan.

2. Direktur Umum

Direktur umum mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengendalian kegiatan di bidang Keuangan, Administrasi Umum, Sumber Daya Manusia dan Hubungan Pelanggan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Umum mempunyai fungsi :

- a. Perencanaan dan pengendalian program di bidang administrasi umum, sumber daya manusia, keuangan dan hubungan pelanggan.

- b. Perencanaan dan pengendalian sumber pendapatan dan pembelanjaan serta kekayaan perusahaan.
- c. Penyusunan laporan dan evaluasi kinerja sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.
- d. Perumusan bahan untuk pengambilan keputusan mengenai kerja sama dengan pihak ketiga.
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama sesuai dengan bidang tugasnya.

Direktur Umum membawahi :

1. Bagian Umum
2. Bagian Sumber Daya Manusia
3. Bagian Keuangan
4. Bagian Hubungan Pelanggan

Masing-masing bagian di pimpin oleh seorang kepala bagian yang dalam pelaksanaan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada direktur umum.

3. Direktur Teknik

Direktur Teknik mempunyai tugas menyelenggarakan pengendalian kegiatan di bidang perencanaan teknik, produksi, distribusi, dan perawatan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Direktur Teknik mempunyai fungsi :

- a. Perencanaan dan pengendalian program-program dibidang perencanaan tehnik, produksi, distribusi, dan perawatan
- b. Pengendalian kebijakan umum dibidang tehnik, perencanaan, desain proyek, program kerja, pengadaan dan pemeriksaan proyek-proyek yang dilaksanakan oleh perusahaan.
- c. Pengendalian operasional sumber-sumber produksi, distribusi dan sambungan-sambungan pelanggan serta fasilitas-fasilitas transmisi
- d. Pengendalian operasional perawatan dan perbaikan pembangunan gedung, kendaraan dinas dan fasilitas umum lainnya milik perusahaan.
- e. Penyusunan laporan pelaksanaan tugas dan pelaksanaan organisasi perusahaan
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama sesuai dengan bidang tugasnya.

Direktur Teknik membawahi :

1. Bagian Perencanaan Teknik
2. Bagian Produksi
3. Bagian Transmisi
4. Bagian Distribusi
5. Bagian Peralatan

masing-masing bagian dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam pelaksanaan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada

Direktur Teknik. Bagian Perencanaan Teknik mempunyai tugas merencanakan pengembangan teknologi dan instalansi air bersih.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Perencanaan Teknik mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana pengembangan dan rehabilitasi system instalasi air bersih dalam jangka pendek.
- b. Pelaksanaan penelitian adanya sumber-sumber baru yang mungkin dapat dipergunakan untuk pengembangan pelayanan air minum PDAM Kabupaten Malang.
- c. Pengadaaan persediaan cadangan air minum untuk keperluan distribusi Perencanaan Teknik penyediaan bangunan air minum serta, pengendalian kualitas dan kuantitas termasuk rencana kebutuhan bangunan air Perencanaan penyediaan sarana air minum untuk program pengembangan dan pengawasan distribusi.
- d. Perencanaan penambahan jumlah pelanggan pada wilayah pengembangan sesuai kemampuan produksi dan distribusi. Pemberian sarana dan pertimbangan pada direksi.
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Teknik sesuai dengan bidang tugasnya.

4. Bagian Umum

Bagian Umum Mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan dan pengendalian kegiatan di bidang administrasi, hukum dan humas serta *logistic*.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Umum mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan dan perumusan pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan produk-produk hukum dan hubungan masyarakat.
- b. Perumusan perencanaan dan pelaksanaan pengadaan *logistic* perusahaan.
- c. Perencanaan dan pelaksanaan kegiatan organisasi perusahaan.
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Direktur Umum sesuai dengan bidang tugasnya.

5. Bagian Sumberdaya Manusia

Bagian sumberdaya manusia mempunyai tugas menyusun dan menyelenggarakan perencanaan program kegiatan administrasi, pemberdayaan, pengembangan dan peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud. Bagian Sumberdaya Manusia mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan dan perencanaan program pemberdayagunaan, pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia.

- b. Pelaksanaan program pemberdayaan sumberdaya manusia dalam rangka peningkatan kinerja dan kesejahteraannya.
- c. Penyelenggaraan administrasi sumberdaya manusia
- d. Pengajuan saran dan pertimbangan kepada Direksi tentang langkah dan atau tindakan yang perlu diambil dalam aspek yang berkaitan dengan sumberdaya manusia.
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Umum sesuai dengan bidang tugasnya.

6. Bagian Keuangan

Bagian keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan penyusunan dan perencanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan, menyelenggarakan administrasi keuangan, evaluasi pelaksanaan anggaran, menyaikan laporan dan hasil analisis keuangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan.
- b. Penyelenggaraan administrasi keuangan perusahaan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Pelaksanaan evaluasi data keuangan dan mengadakan penilaian pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja perusahaan.

- d. Penyusunan laporan perhitungan hasil usaha berkala dan perhitungan neraca rugi/laba Penyelenggaraan penyusunan dan analisis laporan keuangan.
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Umum sesuai dengan bidang tugasnya.

7. Bagian Hubungan Pelanggan

Bagian Hubungan Pelanggan mempunyai tugas menyelenggarakan upaya peningkatan pemasaran, pelayanan kepada pelanggan dan penyuluhan kepada masyarakat. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Hubungan Pelanggan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan kegiatan pemasaran, pelayanan kepada pelanggan dan penyuluhan kepada masyarakat.
- b. Pengolahan data pelanggan dan calon pelanggan.
- c. Pencatatan, pemeriksaan dan pengevaluasian penggunaan air pelanggan berdasarkan hasil catatan.
- d. Pelaksanaan administrasi penutupan dan buka kembali saluran air pelanggan.
- e. Penyelenggaraan operasi penerbitan terhadap para pelanggan.
- f. Penetapan sanksi pelanggaran yang dilakukan oleh para pelanggan.
- g. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Umum sesuai dengan bidang tugasnya.

8. Bagian Produksi

Bagian Produksi mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan produksi, pengendalian, penyediaan dan pengolahan serta menjaga kualitas dan kuantitas air.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Produksi mempunyai fungsi :

- a. Perusahaan daerah air minum kantor pusat Pakisaji Perencana menyediakan air baku yang cukup dan memenuhi standart air bersih secara terus menerus dan berkesinambungan.
- b. Pengendalian kualitas produksi air dan laboratorium.
- c. Pengendalian kuantitas dan kontinuitas produksi air agar pelayanan tidak terhambat.
- d. Pengaturan dan pengendalian penyelenggaraan fungsi mekanik mesin dan ketenagaan mesin.
- e. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Teknik sesuai dengan bidang tugasnya.

9. Bagian Transmisi

Bagian Transmisi mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan dan pengendalian alur pipa transmisi dari sumber atau captering sampai pengolahan di tendon air serta pelestarian sumber air dan lingkungannya. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Transmisi mempunyai fungsi :

- a. Penyelenggaraan penyambungan dan pengembangan jaringan pipa transmisi dari captering sumber sampai ke tendon penampungan air.
- b. Penyelenggaraan penghijauan pada sumber-sumber air pada pipa transmisi.
- c. Penyelenggaraan kelancaran kelangsungan distribusi air pada pipa transmisi.
- d. Penyelenggaraan perawatan dan pemeliharaan serta pelestarian sumber air dan lingkungannya.
- e. Pemeliharaan dan pengawasan terhadap cadangan sumber air yang belum di kelola oleh perusahaan.
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Teknik sesuai dengan bidang tugasnya.

10. Bagian Distribusi

Bagian distribusi mempunyai tugas pengembangan dan pengendalian Distribusi air serta menindak lanjuti laporan-laporan menyangkut gangguan distribusi air. PDAM Pakisaji Kabupaten Malang melakukan distribusi air kepada pelanggan dengan menggunakan beberapa jenis pipa (sesuai dengan daerah/tempat) yaitu, pipa transmisi dan pipa distribusi hingga sampai kepada pelanggan.

Bagian Distribusi membawahi :

1. Seksi Pengembangan dan Pengendalian Distribusi Air.
2. Seksi Kebocoran.

3. Bagian Peralatan mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan dan pengendalian peralatan teknik, mekanik serta elektrik. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Bagian Peralatan mempunyai fungsi :
- a. Penyelenggaraan perencanaan dan pengendalian peralatan teknik, mekanik serta elektrik.
 - b. Penyelenggaraan perbaikan peralatan teknik, mekanik dan elektrik di gudang teknik.
 - c. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Teknik sesuai dengan bidang tugasnya.

4.1.4. Lokasi Perusahaan

Lokasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kabupaten Malang unit Pakisaji beralamat di Jalan Raya Kebonagung No. 115 Pakisaji-Malang 65162 Telp. (0341) 801155, Fax (0341) 806420. Secara langsung mempunyai tujuan yaitu: dengan lokasi yang tepat ini PDAM berharap dapat memberikan pelayanan yang baik dan kemudahan para pelanggannya lebih khususnya kepada masyarakat atau publik.

4.1.5. Ruang Lingkup Usaha

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang pusat unit Pakisaji merupakan salah satu kantor pusat badan usaha milik daerah (BUMD)

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau kepada publik lebih khususnya di 33 kecamatan yang ada di Kabupaten Malang. Perusahaan daerah air minum Kabupaten Malang tersebut memberikan pelayanan kepada masyarakat atau kepada publik dan mendapatkan pendapatan asli daerah untuk mengembangkan perekonomian dalam rangka pengembangan nasional dengan memperhatikan fungsi tersebut sehingga perlu adanya lokasi perusahaan yang dapat mendukung pelaksanaan produk dalam perusahaan. Keuntungan yang diperoleh perusahaan dengan adanya lokasi yang tepat ini antara lain PDAM dapat melaksanakan produksi airnya sehingga PDAM akan dapat berkembang dengan baik pada masa yang akan datang disamping itu lokasi perusahaan yang tepat ini, perusahaan akan memperoleh penerapan penghematan sehubungan dengan berbagai kegiatan baik produksi air dan transportasi.

Pada tahun 2005 sampai tahun 2014 ini PDAM Pakisaji kabupaten Malang telah memiliki jumlah pelanggan yang aktif sekitar 63,274 pelanggan yang terbesar dalam 25 unit layanan diwilayah atau di 33 kecamatan di kabupaten Malang. Adapun daftar unit pelayanan PDAM Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Unit Pelayanan PDAM Kabupaten Malang

No.	Unit Pelayanan	Alamat	No. Telepon
1	Unit Lawang	Jl. Sumberwuni No. 41 A	46067
2	Unit Singosari	JL. Tumabel Ruko Blok B	45801
3	Unit Karangploso	JL. Suropati 15 Karangploso	461627
4	Unit Dau	Jl. Raya Sengkaling No. 63	460194

5	Unit Pujon	Jl. Brigjend Abdul Manan No. 263	524060
6	Unit Ngantang	Jl. Raya Ngantang No. 49	802110
7	Unit Pakisaji	Jl. Raya Genengan No. 222 A	395424
8	Unit Kepanjen	Jl. Sultan Agung No. 76	399030
9	Unit Ngajum	Jl. Raya Ngajum No. 46	881094
10	Unit Donomulyo	Jl. Raya Donomulyo No. 51	841668
11	Unit Bantur	Jl. Raya Balekambang No. 153	824184
12	Unit Turen	Jl. Panglima Sudirman No. 102	896311
13	Unit Dampit	Jl. Semeru Selatan No. 14	871783
14	Unit Sumber Manjing Wetan	Jl. Raya Pleter No. 01	851124
15	Unit Ampelgading	Jl. Wonorejo No. 14	879599
16	Unit Gondang Legi	Jl. Hayam wuruk No. 24	833128
17	Unit Bululawang	Jl. Diponegoro No. 24	802980
18	Unit Tajinan	Jl. Raya Tambak Rejo No. 02	727600
19	Unit Sawojajar II	Jl. Raya Srani Blok C No. 27	791174
20	Unit Pakis	Jl. Patok Lengki No. 02	793015
21	Unit Jabung	Jl. Raya sukolilo	789127
22	Unit Tumpang	Jl. Stasiun	787415
23	Unit Poncokusumo	Jl. Dr. Sutomo 240 Poncokusumo	-
24	Unit Pagak	Jl. Ahmad Yani 48 Pagak	-
25	Unit Wagir	Jl. Parang Argo No. 57 Wagir	-

Sumber: Bagian unit pelayanan PDAM Kabupaten Malang 2012/2014

4.1.6. Hari Kerja dan Jam Kerja Perusahaan

Jam kerja yang berlaku di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Kabupaten Malang sebagai berikut:

a) Hari Senin – Kamis

Masuk : 07.00 WIB

Istirahat: 11.30 – 12.00 WIB

Pulang : 14.00 WIB

b) Hari Jumat

Masuk :07.00 WIB

Pulang :11.00 WIB

c) Hari Sabtu

Masuk :07.00 WIB

Istirahat :11.30 – 12.00 WIB

Pulang :13.00 WIB

4.1.7. Aspek Pengelolaan SDM

a. Perencanaan SDM

Tujuan perencanaan SDM harus mampu mendukung tujuan PDAM, sehingga diarahkan pada sistem rekrutmen dan mempertahankan SDM yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien.

Perencanaan SDM mengarah pada :

- a. Jumlah, kualitas, komposisi, dan distribusi pegawai sesuai dengan kebutuhan riil perusahaan
- b. Penentuan jumlah, kualitas, komposisi dan distribusi dilaksanakan melalui analisis jabatan
- c. Perencanaan pengembangan kualitas SDM (diklat, tugas belajar, promosi)

Dalam tahapan proses perencanaan, bagian SDM melaksanakan identifikasi kebutuhan sumberdaya manusia baik dalam jumlah maupun kualifikasi. Kebutuhan jumlah pegawai PDAM dipengaruhi oleh jumlah

pelanggan yang dilayani. Dalam tahap ini, bisa ditentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul, sehingga bisa dilakukan perkiraan / *forecast* akan posisi yang lowong, berapa jumlahnya, kapan waktu dibutuhkan, apa spesifikasinya dan lain sebagainya.

Saat ini, jumlah pegawai PDAM mencapai 512 orang dan jumlah pelanggan mencapai 70.468, sehingga dapat diketahui angka perbandingan pegawai PDAM Kabupaten Malang dengan jumlah pelanggan mencapai 7,27:1000, sedangkan standar perpamsi untuk rasio pegawai adalah 7:1000. Artinya sebenarnya PDAM Kabupaten Malang hanya membutuhkan 494 pegawai saja untuk melayani 70.468 pelanggannya. Namun standar ini tidak sepenuhnya dapat diterapkan di PDAM Kabupaten Malang, karena wilayah pelayan yang luas dan jarak antar pelanggan yang berjauhan menyebabkan beban pekerjaan lebih tinggi, sehingga kebutuhan jumlah pegawai PDAM Kabupaten Malang menjadi lebih banyak.

Kualifikasi kebutuhan SDM mengacu pada struktur organisasi PDAM Kabupaten Malang yang diatur dalam peraturan Bupati Malang No. 26 Tahun 2005.

b. Rekrutmen Karyawan

Rekrutmen adalah suatu proses dalam mencari calon pegawai baru untuk memenuhi kebutuhan SDM PDAM Kabupaten Malang. Dalam tahapan ini PDAM telah melaksanakan analisis jabatan dan menetapkan:

a. Job Description,

b. Job Spesification Jabatan Struktural, yang diatur dalam dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, SJ-01-SDM

c. Job Spesification Jabatan Fungsional, yang diatur dalam dokumen Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, SJ-02-SDM

Proses Rekrutmen mempertimbangkan :

1. Sesuai jabatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi
2. Memperoleh pegawai yang berkualitas atau kompeten untuk menduduki suatu jabatan
3. Proses pengadaan transparan, obyektif dan akuntabel (KKN)

Metode dan proses rekrutmen (*sourcing method and proces*) untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan ditetapkan dalam Pedoman Proses **Pemenuhan Pegawai Melalui Rekrutmen**, yang diatur dalam prosedur Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, **PM-05-SDM-MT**.

c. Pengembangan Kualitas

Pegawai yang bekerja pada PDAM harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar pegawai yang ada dapat lebih menguasai dan ahli dibidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi pegawai menjadi sangat penting mulai dari staff sampai dengan Direksi.

Berdasarkan buku pedoman pengelolaan sumber daya manusia PDAM Kabupaten Malang adapun proses pengembangan kualitas untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan melalui Pendidikan Pelatihan yang sudah dilaksanakan, antara lain:

1. Diklat Kepemimpinan, contoh Diklat Tingkat Madya
2. Diklat Fungsional, contoh Diklat Kasir, Customer Service, Audio Internal
3. Diklat Teknis, contoh Diklat SPAM, Operator Pompa

Metode dan proses Diklat ditetapkan dalam Pedoman Proses **Pelatihan Pegawai**, yang diatur dalam prosedur Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, **PM-01-SDM-PK**. Pelatihan dan Diklat di PDAM Kabupaten Malang dilakukan setiap satu tahun sekali, setiap pegawai PDAM Kabupaten Malang mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan

Selain itu untuk mengembangkan kualitas SDM dilaksanakan evaluasi Kinerja pegawai, dimulai dari perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja dan penilaian kinerja. Proses pelaksanaan evaluasi mengacu pada Prosedur Evaluasi kinerja Pegawai, **PM-03-SDM-MT**.

Hasil evaluasi kinerja pegawai dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses kenaikan pangkat pegawai.

Setiap pegawai memiliki hak memperoleh kenaikan pangkat, yakni penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdianya. Ada 2 jenis kenaikan pangkat, yaitu kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat khusus.

Kenaikkan pangkat reguler diberikan kepada pegawai setiap 4 tahun sekali melalui proses ujian dinas kenaikan pangkat. Ujian dinas kenaikan pangkat meliputi Psikotes, pembuatan karya tulis dan tes tulis. Pegawai yang tidak mampu memenuhi kriteria minimal yang ditentukan harus mengulang tahun berikutnya. Kriteria kenaikan pangkat ini dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar terus menerus berupaya meningkatkan knowledgenya, sehingga diharapkan menambah kontribusi pegawai kepada perusahaan.

Kenaikan pangkat khusus diberikan untuk penghargaan kepada pegawai yang memiliki kriteria spesifik, misalnya menjelang pensiun, sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap pengabdianya. Proses kenaikan pangkat diatur dalam Prosedur Kenaikan Pangkat Pegawai, PM-01-SDM-MT.

d. Penempatan

Sebuah perusahaan dapat menempatkan *planning* dan strategi yang terbaik untuk merealisasikan visi misinya, tetapi strategi tersebut tidak ada harganya tanpa pegawai yang tepat untuk melaksanakannya. Sebaliknya jika

perusahaan menetapkan strategi yang salah, tetapi memiliki pegawai yang tepat, maka pegawai tersebut akan mengoreksinya.

Pegawai yang tepat benar-benar akan membangun suatu karakter yang kuat dalam sebuah perusahaan. Hal tersebut mendasari proses penempatan pegawai PDAM Kabupaten Malang, untuk itu bagian SDM berupaya:

1. Menerapkan prinsip *The Right Man On The Right Job*
2. Mutasi pegawai (promosi, rotasi dan demosi) berdasarkan prestasi dan kebutuhan perusahaan
3. Proses penempatan pegawai dalam jabatan struktural maupun fungsional dilaksanakan secara obyektif didasarkan pada kompetensi dan kinerja pegawai

Proses penempatan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan ditetapkan dalam Pedoman Proses Pemenuhan Pegawai melalui mutasi, yang diatur dalam prosedur Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, **PM-02-SDM-MT**.

e. Promosi

Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai PDAM pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran gaji dan tanggung jawab yang lebih tinggi, serta hak dan kesempatan yang lebih besar.

Promosi dilaksanakan untuk mengisi jabatan karier, yakni jabatan dalam lingkungan perusahaan. Jabatan karier PDAM Kabupaten Malang dapat dibedakan menjadi 2, yaitu:

1. Jabatan Struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat-beringkat dari tingkat yang terendah (Kasubnit hingga yang tertinggi yaitu Direktur Utama)
2. Jabatan Fungsional, yaitu jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut pandang fungsinya diperlukan oleh organisasi, misalnya: Kasir dan Pembantu Kasir.

Senioritas adalah dasar utama untuk promosi di PDAM karena ia didasarkan atas prinsip bahwa mereka yang telah bekerja secara loyal untuk periode panjang pantas diakui.

Namun demikian, PDAM Kabupaten Malang sangat menghargai pegawai yang memiliki prestasi kerja dan kinerja tinggi, karenanya faktor prestasi juga memegang peranan penting dalam proses promosi pegawai.

Mutasi dan promosi berhubungan erat, walaupun tidak semua mutasi adalah promosi. Tujuan fundamental mutasi pegawai adalah merangsang mereka keluar dari kemonotonan, dan ketidakefisienan yang mungkin disebabkan terlalu lama berada di satu posisi.

f. Penggajian

Gaji pegawai PDAM diberikan dengan mengikuti struktur gaji, dimana struktur gaji itu sendiri dibangun dengan mengikuti sistem *Grading/Leveling*/pembobotan jabatan diperusahaan.

Disamping gaji pokok, PDAM memberikan tunjangan-tunjangan antara lain: tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan, dan tunjangan jabatan (untuk yang memiliki jabatan). Setiap tahun pegawai PDAM Kabupaten Malang menerima gaji sebanyak 13 kali.

g. Kesejahteraan

Motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah kesejahteraan pegawai. Motivasi ekstrinsik tetap diperlukan sebab semua pekerjaan dapat menarik minat bawahan atau sesuai dengan kebutuhan.

Direksi PDAM Kabupaten Malang berupaya untuk terus meningkatkan kesejahteraan pegawai seperti yang diamanatkan didalam peraturan kepegawaian, dengan syarat apabila keuangan perusahaan memungkinkan, antara lain:

1. Peserta Progran Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja)
2. Peserta Dapenma PAMSI (Dana Pensiun Bersama Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia)
3. Program Dokter Keliling

4. Sarana Seni berupa Band dan Gamelan
5. Sarana Olahraga.

h. Pemberhentian

Pemberhentian sering disebut *Downsizing*, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji, yang disebabkan karena:

1. Melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.
2. Atas inisiatif atau kemauan pegawai sendiri.
3. Pegawai telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau pensiun.

Proses pemberhentian pegawai PDAM Kabupaten Malang mengacu pada Prosedur Pemberhentian Pegawai, **PM-04-SDM-MT**

i. Dewan Pertimbangan Karir

Untuk mengendalikan seluruh kegiatan diatas, PDAM Kabupaten Malang membentuk sebuah Dewan Pertimbangan Karir, yang terdiri dari : Direktur Bidang Umum, Direktur Bidang Teknik, Kepala SPI dan Kepala Bagian SDM.

j. Leadership

Fit and proper test yang dilakukan pemerintah Kabupaten Malang terhadap Direktur Utama PDAM Kabupaten Malang memberikan jaminan tentang kemampuan istimewanya dalam:

1. Kemampuan Intelektual
2. Kematangan Pribadi
3. Pendidikan
4. Status Sosial Ekonomi
5. Human Relatioan
6. Motivasi Intrinsik
7. Dorongan untuk Maju

Yang mampu mempengaruhi seluruh jajaran pegawai perusahaan agar secara sukarela berpartisipasi guna mencapai visi dan misi, sehingga pegawai memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, ditambah pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari Direksi untuk membantu pegawai baru dalam belajar tentang PDAM dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen pada PDAM.

4.2. Hasil Analisis Data

4.2.1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang, dengan jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 52 orang. Deskripsi responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, unit kerja, masa kerja. Adapun hasil deskripsi secara keseluruhan berdasarkan klasifikasi responden sebagai berikut:

A. Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Pria	36	69,2%
2.	Wanita	16	30,8%
Total		52	100%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.2 di atas dapat dilihat, frekuensi masing-masing responden menunjukkan bahwa 36 responden adalah pria dengan prosentase 69,2% sedangkan untuk responden wanita sebanyak 16 orang dengan prosentase 30,8%. Jadi dalam penelitian ini sebagian responden berjenis kelamin pria dengan prosentase sebesar 69,2%.

Dari data diatas menunjukkan responden paling dominan adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 36 responden karena di PDAM jenis pekerjaannya yang merupakan perusahaan jasa air minum jadi berhubungan langsung dilapangan, seperti pemasangan saluran air, penagihan pelanggan, dan lain sebagainya, yang mana tugas-tugas tersebut lebih dominan dilakukan oleh laki-laki.

B. Distribusi Berdasarkan Usia

Tabel 4.3
Distribusi Berdasarkan Usia

No.	Umur	Jumlah	Prosentase (%)
1.	20 – 25 tahun	1	1,9%
2.	26 - 30 tahun	5	9,6%
3.	31 - 35 tahun	7	13,5%

4.	36 – 40 tahun	11	21,2%
5.	41 – 45 tahun	14	26,9%
6.	> 45 tahun	14	26,9%
Total		52	100%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa dari 52 responden yang berusia diantara 20-25 tahun 1 responden dengan prosentase 1,9%, usia 26-30 tahun sebanyak 5 responden dengan prosentase 9,6%, usia 31-35 tahun sebanyak 7 responden dengan prosentase 13,5%, usia 36-40 tahun sebanyak 11 responden dengan prosentase 21,2%, usia 41-45 tahun sebanyak 14 responden dengan prosentase 26,9%, dan usia >45 tahun sebanyak 14 responden dengan prosentase 26,9%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berusia diantara 41-45 tahun dan >45 tahun dengan prosentase yang yaitu 26,9%.

Dari data diatas menunjukkan bahwa dari 52 responden yang paling dominan adalah berumur 41-45 tahun dan >45 tahun. Di PDAM Kabupaten Malang yang menduduki jabatan sebagai kepala bagian, kepala unit, kepala seksie adalah karyawan yang berumur dari kisaran 40 tahun keatas, karena karyawan dengan umur 40 tahun cenderung memiliki pemikiran yang lebih matang untuk menjalankan tanggung jawabnya di bandingkan karyawan yang berumur dibawah 40 tahun. Selain itu karyawan yang berumur >40 tahun memiliki pengalaman yang lebih dalam bidang pekerjaannya karena dengan masa kerja yang lebih lama.

C. Distribusi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4
Distribusi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
1.	SMA	14	26,9%
2.	D3	3	5,8%
3.	S1	35	67,3%
Total		52	100%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.4 diatas, dapat diketahui responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 14 responden dengan prosentase 26,9%, responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 3 responden dengan prosentase 5,8% dan responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 35 responden dengan prosentase 67,3%. Maka dalam penelitian ini dari 52 responden sebagian besar responden berpendidikan terakhir S1 yaitu dengan prosentase sebesar 67,3%.

Dari data tersebut menjelaskan bahwa karyawan dengan pendidikan S1 lebih banyak dibandingkan karyawan dengan pendidikan D3 dan SMA Karena karyawan dengan pendidikan S1 juga dapat mempengaruhi percepatan jenjang karir dalam suatu perusahaan khususnya PDAM Kabupaten Malang.

D. Distribusi Berdasarkan Unit Kerja

Tabel 4.5
Distribusi Berdasarkan Unit Kerja

No.	Unit Kerja	Jumlah	Prosentase
1.	Umum	13	25,0%
2.	SDM	5	9,6%
3.	Keuangan	7	13,5%
4.	Hublang	8	15,4%

5.	Perencanaan	4	7,7%
6.	Produksi	2	3,8%
7.	Transmisi	2	3,8%
8.	Distribusi	3	5,8%
9.	Peralatan	3	5,8%
10.	SPI	5	9,6%
Total		52	100%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan unit kerjanya responden yang berasal dari unit umum sebanyak 13 responden dengan prosentase 25,0%, dari unit SDM sebanyak 5 responden dengan prosentase 9,6%, dari unit keuangan sebanyak 7 responden dengan prosentase 13,5%, dari unit hublang sebanyak 8 responden dengan prosentase 15,4%, dari unit perencanaan sebanyak 4 responden dengan prosentase 7,7%, dari unit produksi dan unit transmisi masing-masing 2 responden dengan prosentase yang sama yaitu 3,8%, dari unit distribusi dan unit peralatan masing-masing 3 responden dengan prosentase yang sama yaitu 5,8%, sedangkan dari unit SPI sebanyak 5 responden dengan prosentase 9,6%. Dalam penelitian ini sebagian besar responden berasal dari unit umum dengan prosentase sebesar 25,0%.

Dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari unit umum, karena di unit umum memiliki cakupan kerja yang lebih luas, misalnya yang berkaitan dengan inventarisir kantor, pengarsipan surat, merekapitulasi laporan bulanan dari setiap unit-unit pelayanan sehingga membutuhkan karyawan yang lebih banyak dibandingkan unit atau bagian lain.

E. Distribusi Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.6
Distribusi Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1.	4-6 tahun	16	30,8%
2.	7-9 tahun	6	11,5%
3.	> 10 tahun	30	57,7%
Total		52	100%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari Tabel 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa masa kerja karyawan 4–6 tahun sebanyak 16 responden, masa kerja 7-9 tahun sebanyak 6 responden dengan prosentase 11,5%, masa kerja >10 tahun sebanyak 30 responden dengan prosentase 57,7%. Maka dalam penelitian ini dari 52 orang responden sebagian besar didominasi dengan masa kerja >10 tahun yaitu dengan prosentase sebesar 57,7%.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa dari 52 responden yang paling dominan dengan masa kerja >10 tahun, jika karyawan memiliki masa kerja yang cukup lama berarti memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak dan rasa loyalitas atau komitmen terhadap perusahaan cukup tinggi, sehingga hal ini bisa dijadikan pertimbangan bagi perusahaan untuk mempromosikan karyawannya untuk kejabatan yang lebih tinggi, sebagai bentuk timbal balik atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kesetiaanya pada perusahaan.

4.2.2. Analisis Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel menyajikan gambaran penyebaran atas hasil pemilihan responden yang telah disebarkan kepada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum

(PDAM) Kabupaten Malang. Dalam penelitian ini, terdiri dari 3 variabel yaitu pengembangan karir secara individual (X_1), pengembangan karir secara organisasional (X_2), dan kinerja (Y). Dimana masing-masing variabel tersebut terdiri atas beberapa item pertanyaan dalam kuisioner yang akan disajikan jawaban berikut ini:

A. Variabel Pengembangan Karir Secara Individual (X_1)

Variabel pengembangan karir secara individual memiliki 4 indikator, yaitu prestasi kerja, *exposure*, kesetiaan pada organisasi, kesempatan untuk berkembang. Adapun hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Item Pengembangan karir secara individual

Item	Jumlah Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
X _{1.1}	0	-	1	1,9%	16	30,8%	30	57,7%	5	9,6%
X _{1.2}	0	-	1	1,9%	15	28,8%	29	55,8%	7	13,5%
X _{1.3}	0	-	6	11,5%	21	40,4%	18	34,6%	7	13,5%
X _{1.4}	1	1,9%	11	21,2%	20	38,5%	14	26,9%	6	11,5%
X _{1.5}	1	1,9%	11	21,2%	28	53,8%	6	11,5%	6	11,5%
X _{1.6}	0	-	2	3,8%	13	25,0%	26	50,0%	11	21,2%
X _{1.7}	0	-	5	9,6%	26	50,0%	17	32,7%	4	7,7%
X _{1.8}	1	1,9%	8	15,4%	15	28,8%	24	46,2%	4	7,7%
X _{1.9}	0	-	4	7,7%	24	46,2%	21	40,4%	3	5,8%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa item yang menyatakan menurut saya, penilaian prestasi kerja yang diberikan pimpinan kepada

karyawan sesuai ($X_{1.1}$), diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju berjumlah 1 responden (1,9%), yang menyatakan netral berjumlah 16 responden (30,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden (57,7%), dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden (9,6%). Dari data tersebut menunjukkan bahwa penilaian yang diberikan pimpinan kepada karyawan sudah cukup sesuai.

Pada item ($X_{1.2}$) yaitu atasan tidak membeda-bedakan karyawan dalam penilaian prestasi kerja, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 1 responden (1,9%), yang menyatakan netral sebanyak 15 responden (28,8%), yang menyatakan setuju 29 responden (55,8%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden (13,5%). Pada item ini menunjukkan bahwa atasan tidak pernah membeda-bedakan karyawannya didalam memnerikan penilaian prestasi kerja.

Pada item ($X_{1.3}$) yaitu prestasi kerja karyawan dijadikan dasar atau persyaratan dalam kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 6 responden (11,5%), yang menyatakan netral sebanyak 21 responden (40.4%), yang menyatakan setuju 18 responden (34,6%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden (13,5%). Dari data diatas

dapat diketahui bahwa terkadang prestasi kerja tidak dijadikan dasar atau persyaratan dalam kenaikan pangkat atau jabatan.

Pada item ($X_{1.4}$) yaitu dalam kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat memperhatikan prestasi kerja karyawan, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju adalah 1 responden (1,9%), yang menyatakan tidak setuju 11 responden (21,2%), yang menyatakan netral sebanyak 20 responden (38,5%), yang menyatakan setuju 14 responden (26,9%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden (11,5%).

Pada item ($X_{1.5}$) yaitu karyawan yang dikenal oleh atasan memiliki kesempatan yang besar dalam kenaikan pangkat atau jabatan, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (1,9%), yang menyatakan tidak setuju 11 responden (21,2%), yang menyatakan netral sebanyak 28 responden (53,8%), yang menyatakan setuju 6 responden (11,5%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden (11,5%).

Pada item ($X_{1.6}$) yaitu dalam kenaikan pangkat atau jabatan bebas dari nepotisme, kolusi, atau kedekatan dengan pimpinan, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 2 responden (3,8%), yang menyatakan netral sebanyak 13 responden (25,0%), yang menyatakan setuju 26 responden (50,0%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden (21,2%). Hal ini menunjukkan bahwa didalam kenaikan pangkat atau jabatan sudah bebas atau tidak ada tindakan nepotisme, kolusi atau kedekatan dengan pimpinan.

Pada item ($X_{1.7}$) dalam pembagian tugas disesuaikan dengan kemampuan pegawai terhadap pekerjaan, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 5 responden (9,6%), yang menyatakan netral sebanyak 26 responden (50,0%), yang menyatakan setuju 17 responden (32,7%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden (7,7%).

Pada item ($X_{1.8}$) dalam kenaikan pangkat atau jabatan memperhatikan lamanya masa kerja atau pengabdian karyawan terhadap perusahaan, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju 1 responden (1,9%), yang menyatakan tidak setuju 8 responden (15,4%), yang menyatakan netral sebanyak 15 responden (28,8%), yang menyatakan setuju 24 responden (46,2%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden (7,7%). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan juga memperhatikan masa kerja atau pengabdian dalam kenaikan pangkat atau jabatan.

Pada item ($X_{1.9}$) karyawan yang memiliki kesetiaan yang tinggi akan memperoleh kesempatan yang lebih untuk kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat, diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 4 responden (7,7%), yang menyatakan netral sebanyak 24 responden (46,2%), yang menyatakan setuju 21 responden (40,4%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden (5,8%).

B. Variabel Pengembangan Karir Secara Organisasional (X_2)

Variabel pengembangan karir secara individual memiliki 3 indikator, yaitu pendidikan karir, informasi tentang perencanaan karir, bimbingan karir. Adapun hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Item Pengembangan karir secara organisasional

Item	Jumlah Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
X _{2.1}	0	-	1	1,9%	8	15,4%	34	65,4%	9	17,3%
X _{2.2}	0	-	2	3,8%	12	23,1%	29	55,8%	9	17,3%
X _{2.3}	0	-	1	1,9%	12	23,1%	29	55,8%	10	19,2%
X _{2.4}	0	-	1	1,9%	16	30,8%	25	48,1%	10	19,2%
X _{2.5}	0	-	1	1,9%	14	26,9%	31	59,6%	6	11,5%
X _{2.6}	0	-	2	3,8%	14	26,9%	26	50,0%	10	19,2%
X _{2.7}	0	-	2	3,8%	13	25,0%	28	53,8%	9	17,3%
X _{2.8}	0	-	3	5,8%	15	28,8%	22	42,3%	12	23,1%
X _{2.9}	0	-	2	3,8%	2	3,8%	18	34,6%	30	57,7%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa item yang menyatakan perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan melalui pelatihan untuk menunjang pekerjaan saya (X_{2.1}), diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 1 responden (1,9%), yang menyatakan netral 8 responden (15,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden (65,4%), yang menyatakan sangat setuju 9 responden (17,3%). Dari data ini menunjukkan bahwa perusahaan selalu

memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya melalui pelatihan sebagai penunjang pekerjaan karyawan.

Pada item ($X_{2.2}$) perusahaan memberikan peluang yang sama kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 2 responden (3,8%), yang menyatakan netral 12 responden (23,1%), yang menyatakan setuju 20 responden (55,8%), yang menyatakan sangat setuju 9 responden (17,3%). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan kesempatan atau peluang yang sama kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan.

Pada item ($X_{2.3}$) pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan bidang pekerjaan saya, diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 1 responden (1,9%), yang menyatakan netral 12 responden (23,1%), yang menyatakan setuju 29 responden (55,8%), yang menyatakan sangat setuju 10 responden (19,2%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pelatihan yang berikan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan.

Pada item ($X_{2.4}$) pelatihan yang saya ikuti bermanfaat untuk proses kenaikan pangkat atau jabatan, diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 1 responden (1,9%), yang menyatakan netral 16 responden (30,8%), yang menyatakan setuju 25 responden (48,1%), yang menyatakan sangat setuju 10 responden (19,2%). Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menyatakan setuju, artinya pelatihan yang diikuti oleh karyawan bermanfaat untuk kenaikan pangkat atau jabatan yang ada di perusahaan.

Pada item ($X_{2.5}$) pelatihan yang dilaksanakan perusahaan membantu saya untuk mencapai kenaikan pangkat atau jabatan, diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 1 responden (1,9%), yang menyatakan netral 14 responden (26,9%), yang menyatakan setuju 31 responden (59,6%), yang menyatakan sangat setuju 6 responden (11,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menyatakan setuju, artinya pelatihan yang diikuti oleh karyawan membantu untuk mencapai kenaikan pangkat atau jabatan yang ada di perusahaan.

Pada item ($X_{2.6}$) atasan menyediakan informasi terkait dengan kenaikan pangkat atau jabatan, diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 2 responden (3,8%), yang menyatakan netral 14 responden (26,9%), yang menyatakan setuju 26 responden (50,0%), yang menyatakan sangat setuju 10 responden (19,2%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, artinya atasan selalu menyediakan informasi terkait dengan kenaikan pangkat atau jabatan.

Pada item ($X_{2.7}$) atasan selalu menyediakan informasi tentang persyaratan kenaikan jabatan atau pangkat, diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 2 responden (3,8%), yang menyatakan netral 13 responden (25,0%), yang menyatakan setuju 28 responden

(53,8%), yang menyatakan sangat setuju 9 responden (17,3%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, artinya atasan selalu menyediakan informasi tentang persyaratan kenaikan jabatan atau pangkat.

Pada item ($X_{2.8}$) atasan saya membimbing saya dalam mempelajari hal-hal baru yang berguna bagi pengembangan karir saya, diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 3 responden (5,8%), yang menyatakan netral 15 responden (28,8%), yang menyatakan setuju 22 responden (42,3%), yang menyatakan sangat setuju 12 responden (23,1%). Dari data tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, berarti pimpinan perusahaan selalu membimbing karyawannya dalam mempelajari hal-hal baru yang berguna bagi pengembangan karir karyawannya.

Pada item ($X_{2.9}$) Atasan saya memotivasi saya untuk terus berkembang, diketahui bahwa yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju 2 responden (3,8%), yang menyatakan netral 2 responden (3,8%), yang menyatakan setuju 18 responden (34,6%), yang menyatakan sangat setuju 30 responden (57,7%). Dari data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju, ini berarti para atasan perusahaan selalu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk terus maju dan berkembang.

C. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan terdiri dari 3 indikator yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu. Semua indikator tersebut ada dalam 9 item pertanyaan, adapun hasil dari distribusi frekuensi responden masing-masing item adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Distribusi Item Kinerja Karyawan

Item	Jumlah Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
Y ₁	0	-	6	11,5%	18	34,6%	24	46,2%	4	7,7%
Y ₂	0	-	6	11,5%	18	34,6%	22	42,3%	6	11,5%
Y ₃	0	-	3	5,8%	18	34,6%	26	50,0%	5	9,6%
Y ₄	0	-	3	5,8%	15	28,8%	29	55,8%	5	9,6%
Y ₅	0	-	12	23,1%	18	34,6%	19	36,5%	3	5,8%
Y ₆	0	-	4	7,7%	14	26,9%	22	42,3%	12	23,1%
Y ₇	0	-	2	3,8%	22	42,3%	24	46,2%	4	7,7%
Y ₈	0	-	4	7,7%	19	36,5%	25	48,1%	4	7,7%
Y ₉	0	-	1	1,9%	15	28,8%	30	57,7%	6	11,5%

Sumber : Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa item (Y₁) yaitu saya mengerjakan tugas sesuai standart perusahaan, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 6 responden (11,5%), yang menyatakan netral sebanyak 18 responden (34,6%), yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden (46,2%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden (7,7%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar

responden setuju, ini berarti bahwa para karyawan selalu mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan standart perusahaan.

Pada item (Y_2) yaitu saya mencapai standar kerja yang ditetapkan perusahaan sehingga hasilnya memuaskan., yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 6 responden (11,5%), yang menyatakan netral sebanyak 18 responden (34,6%), yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden (42,3%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden (11,5%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, ini berarti bahwa karyawan selalu mencapai standar kerja yang ditetapkan perusahaan sehingga memberikan hasil yang memuaskan.

Pada item (Y_3) yaitu saya berusaha memenuhi target dalam mengerjakan tugas yang diberikan, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 3 responden (5,8%), yang menyatakan netral sebanyak 18 responden (34,6%), yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden (50,0%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden (9,6%). Data diatas menunjukkan bahwa sebagian responden menyatakan setuju, hal ini berarti para karyawan selalu berusaha untuk memenuhi target dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Pada item (Y_4) yaitu saya mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur perusahaan, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 3 responden (5,8%), yang menyatakan netral

sebanyak 15 responden (28,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden (55,8%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden (9,6%). Data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju, ini berarti para karyawan selalu mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur perusahaan.

Pada item (Y₅) yaitu saya teliti dalam menyelesaikan tugas, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 12 responden (23,1%), yang menyatakan netral sebanyak 18 responden (34,6%), yang menyatakan setuju sebanyak 19 responden (36,5%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden (5,8%). Data diatas menunjukkan responden yang menyatakan tidak setuju, netral, setuju, jumlahnya relatif sama, ini berarti karyawan kurang teliti dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Pada item (Y₆) yaitu saya memperhatikan petunjuk yang diberikan atasan dalam menyelesaikan tugas, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 4 responden (7,7%), yang menyatakan netral sebanyak 14 responden (26,9%), yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden (42,3%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden (23,1%). Data ini menunjukkan para karyawan selalu memperhatikan petunjuk yang diberikan atasan dalam menyelesaikan tugas.

Pada item (Y₇) yaitu saya masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja perusahaan, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang

menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 2 responden (3,8%), yang menyatakan netral sebanyak 22 responden (42,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden (46,2%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden (7,7%). Data ini menunjukkan sebagian karyawan menjawab setuju, berarti karyawan selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja perusahaan.

Pada item (Y_8) yaitu saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan/tepat waktu, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 4 responden (7,7%), yang menyatakan netral sebanyak 19 responden (36,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden (48,1%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden (7,7%). Data ini menunjukkan sebagian responden menyatakan setuju, berarti karyawan selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pada item (Y_9) yaitu saya mengerjakan tugas dengan tuntas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, yang menyatakan sangat tidak setuju tidak ada, yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 1 responden (1,9%), yang menyatakan netral sebanyak 15 responden (28,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden (57,7%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden (11,5%). Data ini menunjukkan sebagian besar responden menyatakan setuju, berarti karyawan selalu mengerjakan tugas dengan tuntas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4.2.3. Analisis Uji Instrumen Data

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuesioner yaitu valid dan reliable. Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa tepat instrumen atau kuesioner yang disusun mampu menggambarkan keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Suatu kuesioner dikatakan valid jika item-item pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsisten hasil penelitian atas dasar waktu yang berbeda. Dalam arti lain, reliabilitas digunakan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam waktu yang berbeda untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data dan kesimpulan yang sama juga. Kuesioner tersebut reliabel apabila jawaban responden terhadap variabel-variabel tersebut konsisten dari waktu ke waktu atau jawaban yang diberikan responden yang satu dengan yang lain akan sama.

A. Uji Validitas

Pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi *Product Moment* dan dianggap valid jika nilai $r \geq 0,30$ maka instrument tersebut dapat dikatakan valid dan apabila nilai $r \leq 0,30$ maka instrument tersebut dikatakan tidak valid atau jika $P \leq 0,05$ maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid dan apabila $P \geq 0,05$ maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan tidak valid.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Item	R	Probabilitas	Keterangan
1.	Pengembangan Karir Secara Individual (X ₁)	X1.1	0,685	0,000	Valid
		X1.2	0,621	0,000	Valid
		X1.3	0,789	0,000	Valid
		X1.4	0,872	0,000	Valid
		X1.5	0,703	0,000	Valid
		X1.6	0,720	0,000	Valid
		X1.7	0,804	0,000	Valid
		X1.8	0,689	0,000	Valid
		X1.9	0,502	0,000	Valid
2.	Pengembangan Karir Secara Organisasional (X ₂)	X2.1	0,656	0,000	Valid
		X2.2	0,748	0,000	Valid
		X2.3	0,792	0,000	Valid
		X2.4	0,779	0,000	Valid
		X2.5	0,643	0,000	Valid
		X2.6	0,758	0,000	Valid
		X2.7	0,677	0,000	Valid
		X2.8	0,755	0,000	Valid
		X2.9	0,767	0,000	Valid
3.	Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,734	0,000	Valid
		Y2	0,771	0,000	Valid
		Y3	0,511	0,000	Valid
		Y4	0,596	0,000	Valid
		Y5	0,681	0,000	Valid
		Y6	0,692	0,000	Valid
		Y7	0,514	0,000	Valid
		Y8	0,734	0,000	Valid
		Y9	0,602	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 4.10 diatas maka dapat disimpulkan semua instrumen variabel X yang terdiri dari pengembangan karir secara individual (X_1) pengembangan karir secara organisasional (X_2) serta variabel kinerja karyawan (Y), dapat dikatakan valid karena nilai probabilitas $< 0,05$ sehingga layak untuk diikutsertakan kepengujian selanjutnya. Hasil pengujian validitas disertakan dalam lampiran.

B. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan untuk dijadikan alat ukur apabila pengukuran diulangi. Apabila variabel yang diteliti mempunyai *cronbach's alpha* (α) $> 60\%$ (0,60) maka variabel tersebut dikatakan *reliable*, sebaliknya *cronbach's alpha* (α) $< 60\%$ (0,60), maka dikatakan tidak *reliable*.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Alpha	Keterangan
1.	Pengembangan karir secara individual (X_1)	0,878	Reliabilitas
2.	Pengembangan karir secara organisasional (X_2)	0,891	Reliabilitas
3.	Kinerja karyawan (Y)	0,830	Reliabilitas

Sumber : Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.11 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang ada di variabel pengembangan karir secara individual (X_1), pengembangan karir

secara organisasional (X2) dan serta kinerja karyawan (Y) dinyatakan reliabilitas jika hasil perhitungan memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) sebesar $a \geq 0,60$.

4.2.4. Uji Asumsi Klasik

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda. Untuk memperoleh nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square*), maka dalam pelaksanaan analisis data harus memenuhi uji asumsi klasik. Dalam penelitian ini digunakan beberapa macam alat uji.

A. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas pada variabel bebas dapat dilihat nilai VIF (*Variance Inflation factor*) dan *tolerance*. Pedoman pada suatu model bebas multikolonieritas apabila nilai VIF (*Variance Inflation factor*) disekitar angka 1 dan tidak melebihi 10.

Tabel 4.12
Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Nilai VIF	Keterangan
X ₁	1.885	Non multikolinieritas
X ₂	1.885	Non multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah, 2014

Data hasil uji multikolonieritas yang disajikan pada table 4.12 menunjukkan bahwa nilai VIF (*Variance Inflation factor*) untuk X1 dan X2 tidak melebihi angka 10, sehingga tidak ada masalah multikolonieritas.

B. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas ini adalah untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. *Heteroskedastisitas* diuji dengan menggunakan uji koefisiensi korelasi *Rank Spearman* yaitu mengkorelasikan antara absolute residual regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikan hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut tidak mengandung heteroskedastisitas. Seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	R	Sig	Keterangan
X1	-0,173	0,220	Homoskedastisitas
X2	-0,046	0,749	Homoskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.13 diatas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai signifikansi variabel bebas lebih dari 0,05 sehingga tidak mengandung heteroskedastisitas atau dapat dikatakan homoskedastisitas.

C. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah dalam modul regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1. Pedoman untuk mendeteksi adanya autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat nilai *Durbin-Watson*, dimana jika nilai dekat dengan 2 maka asumsi tersebut tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

Tabel 4.14
Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.816 ^a	.665	.652	2.706	2.335

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.14 diatas menunjukkan bahwa nilai *Durbin Watson* sebesar 2,335. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang dibangun dari variabel X (pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional) terhadap variabel kinerja (Y) tidak terindikasi adanya autokorelasi karena nilai *Durbin Watson* mendekati angka 2.

D. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak, metode yang digunakan untuk pengujian normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikan dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* > 0,05, maka asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 4.15
Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Unstandardized Residual
N	52
Kolmogorov-Smarnov Z	0,718
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,680

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh nilai hasil pengujian *kolmogorov-smarnov Z asymp.sig.(2-tailed)* sebesar 0,680. Hal ini memberikan makna bahawa

persamaan yang dibangun oleh variabel X (pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) memberikan distribusi normal karena probabilitas $> 0,05$ sehingga layak untuk digunakan pengujian selanjutnya.

4.2.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi linier berganda dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dari pengembangan secara karir individual (X_1), dan pengembangan karir secara organisasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang. Agar dapat diperoleh perhitungan koefisien regresi yang tepat maka dalam pengelolaan data digunakan bantuan komputer program SPSS 16.0 *For Windows*. Berikut hasil regresi linier berganda.

Tabel 4.16
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B (Koefisien Regresi)	BETA	t hitung	t tabel	Sig t	Keterangan
Constanta	6,995	-	2,471	-	0,017	
X1	0,553	0,635	5,595	2,008	0,000	Signifikan
X2	0,223	0,237	2,089	2,008	0,042	Signifikan
N	= 52					
R	=0,816					
R.Square	= 0,665					
Adjusted R.Square	= 0,652					
F _{hitung}	= 48.701					
F _{tabel}	= 3,19					
Sig.F _{hitung}	= 0,000					
T _{tabel}	= 2,008					

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel data diatas dapat disusun model persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + i$$

$$Y = 6,995 + 0,553X_1 + 0,223X_2 + i$$

1. Untuk setiap kontribusi dari variabel pengembangan karir secara individual (X_1) akan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar 0,553 dengan asumsi bahwa variabel pengembangan kari secara individual (X_1) konstan. Dan setiap penambahan 1 poin pengembangan karir secara individual maka akan meningkatkan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang sebesar 55,3%.
2. Untuk setiap kontribusi dari variabel pengembangan karir secara organisasional (X_2) akan mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar 0,223 dengan asumsi bahwa variabel pengembangan karir secara organisasional (X_2) konstan. Dan setiap penambahan 1 poin pengembangan karir secara organisasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang sebesar 22,3%.

4.2.6. Pengujian Hipotesis

A. Uji F (Simultan)

Nilai R square menunjukkan nilai sebesar 0,665 atau 66,5%. Menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independent (pengembangan karir secara individual (X_1), pengembangan karir secara organisasional (X_2)) variabel Y (kinerja

karyawan) sebesar 66,5%. Sedangkan sisanya sebesar 33,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel bebas tersebut yang tidak dimasukkan dalam model. Nilai R square berkisar pada angka 0 sampai 1 dengan catatan semakin besar R square maka semakin kuat hubungannya antara variabel-variabel tersebut.

Uji hipotesis secara simultan (Uji F), dari perhitungan didapatkan nilai F_{hitung} sebesar 48,701 (signifikansi $F=0,000$). Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($48,701 > 3,19$) atau signifikansi $F < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel bebas yang terdiri dari variabel pengembangan karir secara individual (X_1) dan pengembangan karir secara organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 4.17
Tabel Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	713.054	2	356.527	48.701	.000 ^a
	Residual	358.715	49	7.321		
	Total	1071.769	51			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir secara organisasional (x2), Pengembangan Karir secara individual (x1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (y)

B. Uji t (Parsial)

Untuk menguji hipotesis secara parsial digunakan uji t yaitu untuk menguji secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil analisa secara simultan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan

Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang dengan jumlah prosentase 31,9% akan tetapi secara parsial apakah variabel pengembangan karir secara individual (X_1), pengembangan karir secara organisasional (X_2), (variabel independen) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) (variabel dependen). Hal ini dapat dilihat pada tabel Coefficient melalui pengujian hipotesis dan kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} yaitu $N =$ jumlah sampel 52 dengan $\alpha = 0,05$ didapat t_{tabel} sebesar 2,008. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima begitu juga sebaliknya. Sedangkan untuk melihat signifikan variabel bebas apabila angka signifikan 0,05.

Tabel 4.18
Tabel Uji t

No.	Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Signifikansi	Keterangan
1.	Pengembangan karir secara individual (X_1)	5,595	2,008	0,000	H_0 ditolak H_a diterima
2.	Pengembangan karir secara organisasional (X_2)	2,089	2,008	0,042	H_0 ditolak H_a diterima

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.15 hasil analisis didapat sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir Secara Individual

Dari hasil pengolahan data diatas uji t terhadap variabel pengembangan karir secara individual (X_1) didapatkan t_{hitung} sebesar 5,595 dengan signifikan t sebesar 0,000. Karena t_{hitung} lebih besar t_{tabel} ($5,595 > 2,008$) artinya bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dengan melihat signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka secara parsial variabel

pengembangan karir secara individual (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

H_0 ditolak dan H_a diterima pada variabel pengembangan karir secara individual bukan hanya karena semua karyawan sudah mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang yaitu untuk meningkatkan kemampuan, namun kesesuaian dalam memberikan diklat ataupun pelatihan sudah sesuai dengan bidang kerja masing-masing karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang, sehingga bisa meningkatkan kualitas karyawan dan prestasi kerja karyawan jika prestasi kerja karyawan meningkat maka akan mampu untuk mencapai karir yang diinginkan, jika karir karyawan sudah tercapai maka juga akan mempengaruhi peningkatan kinerja oleh karyawan itu sendiri.

2. Pengembangan karir secara organisasional.

Dari hasil pengolahan data diatas variabel pengembangan karir secara organisasional (X_2) didapatkan t_{hitung} sebesar 2,089 dengan signifikan t 0,042. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,089 > 2,008$) artinya bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Atau dengan melihat signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,042 < 0,05$), maka secara parsial variabel pengembangan karir secara organisasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Ho ditolak dan Ha diterima pada variabel pengembangan karir secara organisasional ini bukan hanya karena pengembangan karir yang diberikan PDAM Kabupaten Malang sudah cukup baik, namun ketersediaan informasi tentang persyaratan terkait kenaikan pangkat atau jabatan, bimbingan dan arahan, dan juga pendidikan karir yang diberikan pada karyawan PDAM Kabupaten Malang sudah tepat. Karena hal ini berperan penting dalam pencapaian karir karyawan, yang mana pengembangan karir karyawan juga akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan itu sendiri.

C. Uji Variabel Dominan

Dari hasil analisis regresi berganda ditemukan bahwa variabel pengembangan karir secara individual (X1) merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan, hal ini bisa dilihat dari uji secara parsial terhadap variabel terikat. Dari analisis uji t (parsial) dapat diketahui bahwa variabel pengembangan karir secara individual (X1) mempunyai nilai beta 0,635 dengan t hitung 5,595 > t tabel 2,008 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dari pada variabel bebas lainnya. Sedangkan variabel pengembangan karir secara organisasional (X2) mempunyai nilai beta 0,237 dengan t hitung 2,089 > t tabel 2,008 dan nilai signifikansi $0,042 < 0,05$ dari variabel bebas lainnya. Dari analisis uji t atau uji parsial diatas dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yaitu variabel pengembangan karir secara individual (X1) yang mempunyai pengaruh signifikansi yang paling besar terhadap variabel terikat yaitu variabel

kinerja karyawan. adapun indikator dari variabel pengembangan karir secara individual (X1) adalah prestasi kerja, exposure, kesetiaan pada organisasional.

Data diatas menunjukkan bahwa responden menyatakan kepuasan atas kesesuaian dalam memberikan penilaian prestasi kerja, pengembangan karir di PDAM Kabupaten Malang sudah bebas dari nepotisme ataupun faktor dikenalnya karyawan oleh atasan, dalam pengembangan karir perusahaan sudah memperhatikan loyalitas serta pengabdian karyawan, serta PDAM Kabupaten Malang juga telah memberikan kesempatan untuk berkembang yaitu pengadaan pelatihan atau diklat yang diadakan oleh perusahaan.

Jadi dalam pengembangan karir ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, seperti yang telah disebutkan oleh A.Sihotang (2007:213) adalah: kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia.

4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

Pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seorang selama masa kehidupan tertentu. Dalam suatu organisasi apapun pengembangan karir sangat diperlukan, begitu juga dengan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang. Pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi dan kualitas kerja pegawai sehingga dengan pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

Berdasarkan analisis yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dilihat bahwa pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa kebenaran hipotesis yang menyatakan “Diduga pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang”, “Diduga Pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang”, dan “Diduga variabel pengembangan karir secara individual berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang”, dapat diterima.

Berdasarkan tanggapan 52 orang responden terhadap pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional yang diterapkan perusahaan telah berjalan dengan baik karena mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 66,5% dan menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian pengaruh kedua variabel tersebut positif terhadap kinerja karyawan.

Selain itu dilihat dari hasil analisis data dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas data, hasil penelitian ini sudah valid dan reliabel, hal ini dapat dilihat dari pengujian validitas yang dilakukan dengan analisis *corrected item, total correlation* dan uji *reliabilitas* dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha*.

1.3.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Secara Simultan

Hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang.

Berdasarkan hasil penelitian uji simultan bahwa F_{hitung} sebesar 48,701 (signifikansi $F=0,000$) maka H_a diterima dan H_o ditolak. Pengujian hipotesis dengan membandingkan F_{hitung} 48,701 lebih besar dari F_{tabel} 3,19 maka H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya variabel independent dari pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang,

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti saat praktek kerja lapangan selama kurang lebih satu bulan karyawan sudah merasa cukup puas dengan pengembangan karir yang dilakukan PDAM Kabupaten Malang, hal ini terlihat dari kinerja karyawan yang cukup bagus, karena salah satu faktor kepuasan karyawan sudah terpenuhi.

Hal ini sejalan dengan teori yang di sebutkan oleh Mangkunegara (2007:16) bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja atau kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya. Faktor lingkungan kerja meliputi: uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai. Peluang

berkarir dalam hal ini adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kompetensinya serta kualitas karyawan dengan mengikuti pelatihan serta pendidikan yang diberikan oleh perusahaan sehingga karyawan mampu mencapai jenjang karir yang ingin dicapai seperti kenaikan jabatan, kenaikan pangkat dan promosi.

Penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Mawarni, Iskandarsyah Madjid, dan Fachrurrazi Zamzami (2012) yang sama-sama mendukung adanya pentingnya perusahaan melaksanakan pengembangan karir secara transparan dan agar semua karyawan mengetahui tentang sistem dari pengembangan karir, yaitu perusahaan hendaknya memperhatikan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai atau belum, serta perusahaan hendaknya menerapkan pengembangan karir yang bebas dari nepotisme serta faktor kedekatan karyawan dengan pimpinan. Sehingga dapat meningkatkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Pengembangan karir sangat diperlukan karena pengembangan karir merupakan salah satu timbal balik yang diberikan kepada perusahaan kepada karyawan atas kemampuan serta kinerja yang telah ditunjukkan karyawan atas tugas-tugas yang telah dikerjakan dengan baik diberikan pimpinan. Karena Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyediaan air minum oleh karena itu karyawan harus menunjukkan kinerja yang cukup baik oleh karena itu PDAM Kabupaten Malang melaksanakan sistem pengembangan karir sebagai salah satu

bentuk penghargaan serta salah satu tanggung jawab yang diberikan untuk kesejahteraan karyawannya, sehingga pengembangan karir ini dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.

Setiap pegawai di PDAM Kabupaten Malang memiliki hak memperoleh kenaikan pangkat, yaitu suatu penghargaan yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan yang ada di PDAM Kabupaten Malang. Penghargaan tersebut diberikan atas prestasi kerja dan pengabdianya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kabag SDM PDAM Kabupaten Malang, proses pengembangan karir atau kenaikan pangkat diatur dalam Prosedur Kenaikan Pangkat Pegawai, **PM-01-SDM-MT**. Ada beberapa jenis pengembangan karir di PDAM Kabupaten Malang, diantaranya yaitu:

1. Kenaikan Pangkat reguler

Kenaikan pangkat reguler ini diberikan kepada pegawai setiap 4 tahun sekali.

2. Kenaikan Pangkat khusus

Kenaikan pangkat khusus di PDAM Kabupaten Malang biasa disebut kenaikan jabatan atau promosi

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa PDAM kabupaten Malang sudah melaksanakan kewajibannya, Didalam Islam pengembangan karir juga dianjurkan karena sebagaimana pendapat meldon (2009:285) didalam Islam diajarkan untuk saling tolong menolong dengan sesama, selain itu islam juga mendorong agar memperlakukan umatnya dengan baik serta membina rasa kekeluargaan. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Maidah:2 yang berbunyi:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحْلُوا شَعِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهُدَىٰ وَلَا الْقَلْبَيْدَ وَلَا
 ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا
 تَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا
 عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

الْعِقَابِ ﴿٢١٧﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”

Jadi antar sesama karyawan hendaknya saling menghargai dan menjaga hubungan antar karyawan dengan perusahaan. Yaitu perusahaan berusaha untuk mencukupi kebutuhan karyawannya, sedangkan karyawan juga harus berupaya untuk menjalankan tanggung jawabnya.

Dalam sebuah hadist juga disebutkan sebagai berikut :

هُمُ إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَاطْعَمُوهُمْ مِمَّا تَأْكُلُونَ وَالْبِسُوهُمْ مِمَّا تَلْبَسُونَ وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنَّ كَلْفَهُمْ هُمْ فَأَعِينُوهُمْ (رواه مسلم)

Artinya:”Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu. Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu, sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri) dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang

sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu maka hendaklah membantu merek mengerjakannya". (HR. Muslim)

1.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Secara Parsial

Hasil uji parisal menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir secara individual bahwa didapatkan t_{hitung} sebesar 5,595 dengan signifikansi t sebesar 0,000. Karena t_{hitung} lebih besar dari t tabel ($5,595 > 2,008$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel pengembangan karir secara individual (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil analisis data di PDAM Kabupaten Malang terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir secara individual terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa responden menyatakan kepuasan atas kesesuaian dalam memberikan penilaian prestasi kerja, pengembangan karir di PDAM Kabupaten Malang sudah bebas dari nepotisme ataupun faktor dikenalnya karyawan oleh atasan, dalam pengembangan karir perusahaan sudah memperhatikan loyalitas serta pengabdian karyawan, serta PDAM Kabupaten Malang juga telah memberikan kesempatan untuk berkembang yaitu pengadaan pelatihan atau diklat yang diadakan oleh perusahaan.

Uji t terhadap variabel pengembangan karir secara organisasional (X2) didapatkan t_{hitung} sebesar 2,089 dengan signifikansi t sebesar 0,042. Karena t_{hitung} lebih besar dari t tabel ($2,089 > 2,008$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,042 < 0,05$) maka secara parsial variabel pengembangan karir secara organisasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir secara organisasional terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang. Berdasarkan tanggapan responden, pengembangan karir secara organisasional di PDAM Kabupaten Malang sudah cukup baik, hal ini terbukti bahwa perusahaan sudah memberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan, yang mana pelatihan tersebut dapat memberikan manfaat bagi karyawan dalam mengembangkan karir di perusahaan tersebut. Selain itu di PDAM Kabupaten Malang menyediakan informasi serta bimbingan karir yang mana hal tersebut juga berperan penting dalam pengembangan karir para karyawan.

Dari semua hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan, sehingga dalam pengadaan pengembangan karir harus lebih efektif.

Adapun menurut Panggabean (2004:63) pengembangan karir di definisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan

rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Dari teori yang telah disebutkan diatas maka untuk mencapai karirnya karyawan harus merencanakan karirnya yaitu melalui pelatihan, pendidikan, dll, yang telah disediakan oleh perusahaannya.

Menurut Stoner (dalam Sutrisno 2010:184) ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain: diskriminasi, pengharapan, pengembangan, komunikasi. Pengembangan dapat penulis artikan sebagai salah satu timbal balik yang diberikan oleh perusahaan yaitu kesempatan untuk bisa berkembang dengan mengikuti pelatihan, selain itu salah satu bentuk pengembangan disini bisa berupa promosi ke jabatan yang lebih tinggi.

Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an surah (Al-Mujaadilah:11) dijelaskan bahwa Allah akan mengangkat derajat (kehidupan yang lebih layak) bagi orang yang beriman dan berilmu.

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ



Artinya: "Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kalian dan orang-orang yang diberi ilmu (agama) beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Al-Mujaadilah:11)

Ditinggikannya derajat dengan beberapa derajat, ini menunjukkan atas besarnya keutamaan, dan ketinggian di sini mencakup ketinggian maknawiyah di dunia dengan tingginya kedudukan (kenaikan jabatan atau pangkat) dan mencakup pula ketinggian di akhirat dengan tingginya kedudukan di jannah. Sedangkan

orang yang berilmu adalah orang memiliki pengetahuan yang luas, dalam bekerja setiap pegawai harus menguasai tugasnya. Agar para karyawan lebih menguasai setiap pekerjaannya maka di bekali dengan pengadaan pelatihan oleh perusahaan. Dengan adanya pelatihan maka para karyawan akan bertambah ilmunya serta pengetahuannya.

Adapun proses pengembangan kualitas untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan melalui pendidikan serta pelatihan yang sudah dilaksanakan di PDAM Kabupaten Malang, antara lain:

1. Diklat Kepemimpinan, contoh Diklat Tingkat Madya
2. Diklat Fungsional, contoh Diklat Kasir, Customer Service, Audio Internal
3. Diklat Teknis, contoh Diklat SPAM, Operator Pompa

Metode dan proses Diklat ditetapkan dalam Pedoman Proses **Pelatihan Pegawai**, yang diatur dalam prosedur Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, **PM-01-SDM-PK**.

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa PDAM kabupaten Malang sudah melaksanakan kewajibannya, sebagaimana yang telah di sebutkan dalam Agama Islam yang disebutkan dalam surat Al-Kahfi:30 yaitu:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya: "Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shaleh tentulah kami tidak akan menyalahkannya pahala orang yang mengerjakan amalan (nya) dengan baik." (Al-Kahfi:30)

Maksud dari beramal shaleh sebagaimana yang telah disebutkan dalam ayat tersebut adalah setiap pekerja yang bekerja pada suatu perusahaan dapat dikategorikan sebagai amal shaleh namun tetap berpegang teguh pada syariat Islam dan dengan syarat perusahaannya tidak mengusahakan barang haram.

Dari beberapa ayat dan hadist yang telah dipaparkan di atas maka dapat di pahami bahwa pengembangan karir juga di bahas dalam agama Islam karena itu merupakan salah satu bentuk timbal balik perusahaan dan salah satu upaya untuk memenuhi kewajibannya untuk mensejahterakan para pegawainya.

