

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA

(Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)

Thoriq Rijalulloh
Mochammad Al Musadieg
Moehammad Soe'oad Hakam
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: thoriqsfi@gmail.com

ABSTRACT

The aims of this research is to investigate and explain The Effect of Career Development and Job Promotion Against the Spirit of The Work (Study on the Regional Water Company employees of Malang City). The research method was conducted by explanatory research. The participants of this research are employee of PDAM Kota Malang. The total sample is 80 respondents. The sampling technique was proportional random sampling and questionnaire was used for collecting data. Analysis of the data in this research was using descriptive qualitative method. Results showed that career development variables partially have significant effects against employee spirit of the work. The variable job promotion partially also has significant influence towards the employee spirit of the work. Variables for career development and job promotion has significant influence simultaneously against the employee Spirit of The Work.

Keywords: *Career Development, Job Promotion, Spirit of The Work*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dan menjelaskan efek Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Kota Malang). Metode penelitian dilaksanakan oleh *explanatory research*. Peserta dari penelitian ini adalah karyawan PDAM Kota Malang. Jumlah sampel adalah 80 responden. Teknik sampel adalah *proportional random sampling* dan kuisisioner digunakan untuk pengumpulan data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir secara parsial memiliki efek yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Variabel promosi jabatan secara parsial juga memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Variabel untuk pengembangan karir dan promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap semangat kerja karyawan.

Kata Kunci : *Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Semangat Kerja*

PENDAHULUAN

Indonesia telah memasuki era otonomi daerah mulai 1 Januari 2001. Pelaksanaan otonomi daerah ini berdasarkan pada peraturan UU No 22/1999. Masuknya Indonesia pada era otonomi daerah akan berakibat terjadinya desentralisasi, yakni pergeseran aktivitas ekonomi dan pembangunan yang sebelumnya terpusat pada pemerintahan pusat menjadi lebih merata pada pemerintahan daerah. Tujuan dari pelaksanaan otonomi daerah ialah agar daerah mampu meningkatkan kemandiannya dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan potensi daerah yang dimilikinya.

Salah satu perusahaan yang dikelola daerah adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Sebagai perusahaan yang mengelola potensi daerah dalam bidang penyediaan air minum bagi masyarakat, PDAM diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dan memberikan daya guna dan hasil yang sebaik-baiknya untuk menunjang tercapainya kemajuan bagi daerah.

PDAM Kota Malang sebagai sebuah perusahaan yang berfungsi melayani kebutuhan publik, harus memperhatikan tingkat kepuasan konsumen akan mutu pelayanan. Supaya PDAM Kota Malang dapat menjalankan fungsi tersebut, maka PDAM Kota Malang harus selalu meningkatkan kinerjanya dengan melibatkan seluruh komponen dalam perusahaan, terutama kinerja dari para pegawai karena pegawai bertindak sebagai perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas perusahaan, serta berusaha bersama-sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sudah saatnya PDAM turut berpacu dalam peningkatan kualitas. Baik kualitas produksi dengan menjaga ekosistem sekitar sumber mata air maupun kualitas layanan serta fasilitas saluran. Mengingat semakin melonjaknya permintaan akan air dari masyarakat, maupun industri yang naik secara signifikan.

Data yang diambil dari Jurnal Analisis Ketersediaan dan Kebutuhan Air untuk Daya Dukung Lingkungan (Studi Kasus Kota Malang) oleh Admadhani, Alexander Tunggul, dan Liliya Dewi menyebutkan bahwa kebutuhan air domestik naik hingga 13,81%, non domestik 13,78%, industri 16,67% dan yang paling besar kenaikannya adalah sektor peternakan hingga mencapai 10255,56%.

Besarnya kebutuhan air ini sedemikian sehingga meningkatkan peluang daerah untuk

mendapatkan keuntungan dari bertambahnya permintaan pemasangan PDAM. Peningkatan pengguna layanan PDAM berdampak meningkatnya kinerja PDAM Kota Malang. Peningkatan kinerja yang selalu didahului dengan semangat kerja membuat PDAM harus segera melakukan pembenahan.

Apabila PDAM tidak segera melakukan pembenahan dalam berbagai hal maka bukan tidak mungkin akan menyebabkan ketertinggalan dengan perusahaan sejenis lain maupun dengan badan usaha milik daerah yang lain. Maka dari itu perlunya meningkatkan kualitas baik infrastruktur maupun suprastruktur, baik sumberdaya fisik maupun nonfisik, *skill* maupun mentalitas. Dalam urusan *skill* maupun sumberdaya fisik mungkin penanganannya dapat secara langsung diberikan lewat pelatihan dan pembaruan-pembaruan peralatan. Berbeda dengan mentalitas yang tidak serta merta dapat dirubah dengan cara-cara biasa. Manajemen harus memiliki penanganan khusus untuk mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan mental karyawan.

Permasalahan yang sering terjadi adalah rendahnya semangat kerja karyawan. Semangat kerja merupakan hal penting dalam operasi perusahaan karena sangat berkaitan erat dengan kinerja. Peningkatan kinerja selalu didahului oleh semangat kerja. Keterkaitan ini menyebabkan semangat kerja menjadi sangat diperhatikan oleh perusahaan, akan tetapi terkadang penanganan yang diberikan perusahaan kurang sesuai dengan keinginan karyawan yang berakibat pada tetap rendahnya semangat kerja karyawan dan bahkan semakin mengalami ketidak semangatannya. Tidak dipilihnya timbal balik yang tepat dalam meningkatkan semangat kerja karyawan menjadi faktor dominan dalam hasil akhir sebuah penanganan penurunan semangat kerja karyawan.

Karyawan mengharapkan sesuatu yang memberikan keuntungan terhadap dirinya namun juga membutuhkan kepastian akan kelangsungan karir mereka di perusahaan. Maka jalan keluar untuk menumbuhkan semangat kerja karyawan yaitu dengan promosi jabatan tetapi disertai pula dengan pengembangan karir. Menurut Handoko (2000:123) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status,

dan penghasilannya semakin besar, Hasibuan (2008:108). Kegiatan promosi jabatan perusahaan dapat memberikan harapan kepada karyawan untuk dapat lebih maju dari posisi yang dimilikinya. Manusia bekerja dalam organisasi atau perusahaan akan berusaha memperoleh kedudukan yang diinginkannya dengan harapan dapat meningkatkan taraf hidup yang lebih baik, sehingga memaksimalkan kemampuan kerja karyawan tersebut.

Apabila keinginan seorang karyawan terpenuhi akan timbul suatu kepuasan dalam dirinya. Perasaan puas inilah yang merupakan pendorong semangat kerja bagi setiap karyawan. Manajemen karir yang terstruktur dan terencana dengan baik mengandung makna bahwa pihak manajemen perusahaan sangat memperhatikan pengembangan karir karyawannya. Hal tersebut dapat digunakan untuk menetapkan kebijakan promosi jabatan terhadap karyawannya. Dengan demikian, hal ini merupakan cara untuk memotivasi karyawan dalam peningkatan semangat kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan itu sendiri. Karyawan pada umumnya tidak semata-mata untuk mencari uang sebagai kebutuhan pokok, akan tetapi seorang karyawan ingin mengembangkan diri dan meningkatkan karir agar dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi ditempatnya bekerja.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang?
2. Apakah promosi jabatan karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang?
3. Apakah pengembangan karir karyawan dan promosi jabatan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PDAM Kota Malang?

KAJIAN PUSTAKA

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2000:123). Hasibuan (2008:108) memberikan pengertian tentang promosi jabatan yaitu Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* (wewenang) dan *responsibility* (tanggung jawab)

karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Sedangkan Hasibuan (2003: 56) mengatakan semangat kerja sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Carlaw, Deming and Friedman (2003: 201) menyatakan bahwa semangat kerja yang tinggi adalah karyawan yang bekerja dengan berenergi, antusias. Karyawan yang memiliki semangat kerja rendah adalah ketika karyawan merasa bosan, berkecil hati dan malas. Semangat kerja merupakan bentuk nyata dari komitmen yang ditunjukkan dengan semangat, antusiasme dan kepercayaan pada kebijakan organisasi, program dan tujuan organisasi.

Semangat kerja ditunjukkan dengan apa yang individu dan kelompok katakan dan lakukan untuk memperlihatkan ketertarikan, pemahaman dan identifikasi diri terhadap keutuhan dan kesuksesan kelompok kerja. Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap individu dalam bekerja yang menunjukkan rasa kegairahan, antusias, bertanggung jawab dan komitmen dalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kualitatif. Menurut Singarimbun dan (Effendi, 2012:5) menyebutkan bahwa penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui uji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya.

Hal ini dimaksudkan agar dapat mengetahui seberapa besar kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi. Penelitian ini nanti akan diberikan penjelasan tentang hubungan kausal antara variabel Pengembangan Karir (X_1) dan variabel Promosi Jabatan (X_2) dengan Variabel Semangat Kerja (Y).

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang sebanyak 80 orang responden, serta metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner penelitian.

Hipotesis yang telah dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya hubungan dan pengaruh antara variabel yang hendak diteliti. . Variabel-

variabel yang hendak diteliti dalam penelitian ini yaitu Pengembangan Karir Karyawan (X_1) dan Promosi Jabatan Karyawan (X_2), terhadap variabel terikat Semangat Kerja Karyawan Karyawan (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Standard ized Coefficients	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	Ket.
(Constant)	11,128				
X_1	0,563	3,205	1,991	0,002	Significant
X_2	0,604	3,784	1,991	0,000	Significant
R	0,677				
R square	0,459				
Adj. R Square	0,429				
F_{hitung}	12,558				
Sig. F	0,000				
A	0,05				

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil perhitungan determinasi menunjukkan besarnya sumbangan variabel pengembangan karir (X_1) dan promosi jabatan (X_2) terhadap semangat kerja karyawan (Y) yang ditunjukkan oleh *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,429 atau 42,9%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir (X_1) dan promosi jabatan (X_2) yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel semangat kerja karyawan sebesar 42,9% sedangkan 57,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 11,128 + 0,563X_1 + 0,604X_2$$

Dari persamaan regresi linier berganda diatas dapat diketahui :

1. Konstanta sebesar 11,128 menunjukkan jika variabel bebas (X_1 dan X_2) diabaikan atau diasumsikan 0 maka, besar variabel Y adalah 11,128, artinya sebelum atau tanpa adanya variabel pengembangan karir dan promosi jabatan maka besarnya semangat kerja adalah 4,219.
2. Koefisien regresi variabel pengembangan

karir (X_1) yaitu sebesar 0,563, berarti bahwa apabila variabel pengembangan karir (X_1) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel semangat kerja sebesar 0,563, dengan asumsi variabel lain konstan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah. Dalam arti lain jika variabel pengembangan karir meningkat satu satuan, maka semangat kerja akan meningkat sebesar 0,563 satuan. Apabila terjadi *case* sebaliknya yaitu apabila variabel pengembangan karir menurun satu satuan, maka semangat kerja akan menurun sebesar 0,563 satuan.

3. Koefisien regresi variabel promosi jabatan (X_2) yaitu sebesar 0,604, berarti bahwa apabila variabel promosi jabatan (X_2) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan variabel semangat kerja sebesar 0,604 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Tanda positif menunjukkan perubahan yang searah, Dalam arti lain yaitu apabila variabel promosi jabatan meningkat satu satuan, maka semangat kerja akan meningkat sebesar 0,604 satuan. Apabila terjadi *case* sebaliknya yaitu apabila variabel promosi jabatan menurun satu satuan, maka semangat kerja akan menurun sebesar 0,604 satuan.

Dari hasil analisis regresi linier berganda di atas dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai hubungan positif terhadap variabel semangat kerja .Maka dapat diinterpretasikan jika pengembangan karir dan promosi jabatan meningkat maka diikuti oleh meningkatnya semangat kerja .Variabel pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan antara angka signifikansi (Sig.) hasil perhitungan dengan taraf signifikansi yaitu 0,05.

Uji Parsial (Uji t)

Uji Parsial (Uji t) dilakukan dengan menggunakan *SPSS 17.0 for windows* digunakan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $sig t < level\ of\ significant\ (\alpha)$, maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $sig t > level\ of\ significant\ (\alpha)$, maka hasilnya tidak signifikan.

Maka jika tidak signifikan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan perhitungan uji t, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. *t test* antara pengembangan karir (X_1) dengan semangat kerja (Y) menunjukkan $t_{hitung} = 3,205$. sedangkan $t_{tabel} = 1,991$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,205 > 1,991$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap semangat kerja. Cara kedua dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) penelitian dengan signifikansi yang ditentukan ($\alpha = 0,05$). Signifikansi penelitian sebesar $0,002 < 0,05$ artinya memiliki pengaruh secara signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap semangat kerja .
2. *t test* antara promosi jabatan (X_2) dengan semangat kerja (Y) menunjukkan $t_{hitung} = 3,784$. Sedangkan $t_{tabel} = 1,991$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,784 > 1,991$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap semangat kerja. Cara kedua dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) penelitian dengan signifikansi yang ditentukan ($\alpha = 0,05$). Signifikansi penelitian sebesar $0,000 < 0,05$ artinya memiliki pengaruh secara signifikan antara variabel promosi jabatan terhadap semangat kerja .

Uji Simultan/Uji F

Uji F dilakukan dengan menggunakan *SPSS 17.0 for windows* yang digunakan untuk menguji hipotesis secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam pengujian hipotesis jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $sig F < level of significant (\alpha)$, maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $sig F > level of significant (\alpha)$, maka hasilnya tidak signifikan. Maka jika tidak signifikan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 12,558 dan F_{tabel} sebesar 3,115. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $12,558 > 3,115$ dan nilai signifikansi (Sig.) hasil penelitian sebesar $0,000 < 0,05$ maka berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat semangat kerja (Y) dapat dipengaruhi secara

signifikan oleh variabel bebas pengembangan karir (X_1) dan promosi jabatan (X_2) secara bersama-sama atau secara simultan.

Pembahasan

Pengembangan Karir (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap Semangat Kerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapat variabel pengembangan karir memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,563. Nilai tersebut berarti bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap semangat kerja yaitu apabila pengembangan karir mengalami peningkatan satu satuan maka semangat kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,563 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstan. Dari uji t didapat hasil bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,205 > 1,991$) dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari derajat kepercayaan yang dipakai yaitu sebesar 5% ($0,002 < 0,05$). Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja atau dengan kata lain tinggi rendahnya pengembangan karir merupakan faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Rata-rata skor jawaban responden pada variabel pengembangan karir (X_1) sebesar 3.82 yang terletak pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang berada dalam kategori baik yang bermakna bahwa rata-rata responden merasa pengembangan karir yang dilakukan dan diterapkan oleh PDAM Kota Malang berjalan dengan baik.

Promosi Jabatan (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap Semangat Kerja (Y)

Perhitungan menggunakan metode analisis regresi linier berganda didapatkan hasil sebagai berikut:

Variabel promosi jabatan memiliki koefisien regresi yang menunjukkan nilai sebesar 0,604. Nilai tersebut berarti bahwa variabel promosi jabatan memiliki pengaruh yang positif atau searah terhadap semangat kerja, yaitu apabila promosi jabatan mengalami peningkatan satu satuan, maka semangat kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,604 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstan. Dari uji t didapat hasil bahwa variabel promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,784 > 1,991$) dan

tingkat signifikansi yang lebih kecil dari derajat kepercayaan yang dipakai yaitu sebesar 5% ($0,000 < 0,05$). Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa promosi jabatan adalah salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Dengan kata lain tinggi rendahnya promosi jabatan adalah faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Rata-rata skor jawaban responden pada variabel variabel promosi jabatan (X_1) sebesar 4,04 yang teletak pada interval kelas $> 3,4 - 4,2$ yang berada dalam kategori baik yang bermakna bahwa rata-rata responden merasa promosi jabatan yang dilakukan dan diterapkan oleh PDAM Kota Malang berjalan dengan baik. Skor tersebut menunjukkan bahwa semangat kerja pada PDAM Kota Malang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan promosi jabatan pada posisi yang tinggi dapat menghasilkan semangat kerja yang tinggi pula.

Pengembangan Karir (X_1) dan Promosi Jabatan (X_2) berpengaruh secara simultan terhadap Semangat Kerja (Y)

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dan promosi jabatan berpengaruh terhadap semangat kerja sebagai variabel terikat. Pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai kontribusi terhadap semangat kerja sebesar 42,9% sedangkan sisanya sebesar 57,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Cara mengetahui hubungan variabel pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan secara simultan adalah dengan melihat hasil uji F, yaitu dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} ($12,558 > 3,115$), dan dengan membandingkan antara angka Sig F hasil perhitungan dengan taraf signifikansi yang ditentukan ($0,000 < 0,05$). Maka setelah melihat hasil uji F tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir dan promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan dapat diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang tentang pengaruh pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan, maka didapatkan kesimpulan :

1. Berdasarkan pada pengujian yang dilakukan

dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda, maka mendapatkan hasil bahwa variabel pengembangan karir (X_1) terbukti secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja (Y).

2. Berdasarkan pada pengujian yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda, maka mendapatkan hasil bahwa variabel promosi jabatan (X_2) terbukti secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja (Y).
3. Berdasarkan pada pengujian yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda, maka mendapatkan hasil bahwa variabel pengembangan karir (X_1), dan variabel promosi jabatan (X_2) terbukti secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel semangat kerja (Y).

Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka didapatkan saran:

1. Perusahaan hendaknya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dengan menekankan pada promosi jabatan. Perusahaan besar pada kenyataannya banyak menggunakan promosi jabatan untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan dalam perusahaan di berbagai lini. Perusahaan harus memperbanyak saluran-saluran informasi tentang promosi jabatan juga seharusnya dapat lebih dipublikasikan agar seluruh karyawan mengetahui syarat dan aspek yang menjadi penilaian perusahaan dalam promosi jabatan. Promosi jabatan yang dimaksudkan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. Bukan berarti bahwa variabel lain di nomor duakan, akan tetapi karena hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan yang lebih dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan, maka variabel ini harus diperhatikan dengan tanpa melupakan variabel lain.
2. Tingkat kesadaran terhadap kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan pada PDAM Kota Malang menunjukkan nilai yang lebih rendah dari indikator lain, maka penulis menyarankan untuk meningkatkan kesadaran dalam kerjasama tim. Kerjasama

tim salah satunya dapat ditingkatkan dengan kegiatan *gathering* atau *team building* yang telah dijadwalkan setiap tahun sekali. Telah banyak perusahaan-perusahaan *travel agency* yang menyediakan jasa *gathering* atau *team building* profesional dan berlisensi yang menawarkan banyak alternatif permainan kerjasama tim.

3. Tingkat kesadaran terhadap pembinaan hubungan interaksi yang harmonis antara karyawan dengan atasan pada karyawan PDAM Kota Malang menunjukkan nilai yang lebih rendah dari indikator lain, maka penulis menyarankan untuk membina dan meningkatkan hubungan interaksi yang harmonis antara karyawan dengan atasan maupun sebaliknya. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan atasan merupakan salah satu cara meningkatkan semangat kerja dimana atasan dapat langsung memberikan motivasi kepada karyawan agar meningkatkan produktivitasnya. Karyawan akan merasa diperhatikan dan diawasi. Hal ini akan mengurangi resiko terjadinya hal-hal yang merugikan perusahaan seperti kebocoran anggaran, korupsi dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Antariksa, Y., 2008. *Career Development Programs*. Jakarta: Gramedia

Arikunto, S., 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 2010. Jakarta: Rineka Cipta.

Atiqah, H., 2011. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara. Medan.

Carlaw, D dan Freidman., 2003. *Manging and Motivating Contact Center Employes*. Singapore: McGraw Hill Publishing Company.

Danim, S., 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok* Jakarta: Rineka Cipta.

Davis, K dan Newstroom J.W., 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*, ahli bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.

Ghozali, I., 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate*. Semarang: Penerbit Universitas Dipenogoro.

Greer, C. R., 2001. *Strategic Human Resources Management: A General Managerial Approach*. New York: Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Halmard, G., 2008. *Development of HRM in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.

Hans, J., 2007. *Human Resources Management*. Ninth Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.

Hasan, Iqbal. 2008. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Handoko, Hani T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2, BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan, M., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Kossen, S., 1993. *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Mangkuprawira, T.S.,. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nazir, M., 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

Nitisemito, A.S., 2003. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Pattanayak, B., 2002. *Human Resource Management*. New Delhi: Printice-Hall of India.

Phoobe, F dan Steband, N., 2007. *Organization Management*. Published by Library State, California.

Rivai, V dan Sagala, E. J., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.

Sastrohadiwiryo, B. S., 2009. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Setiawati, L., 2005. Analisis Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Cimahi. *Skripsi*

pada Departemen Manajemen,
Fakultas Ekonomi dan Manajemen.
Institut Pertanian Bogor. Bogor.

- Siagian, S. P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, H., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinagarimbun, M dan Effendi., 2009. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Strauss, G dan Y. Leonard., 1999. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Sugiyono., 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabeta.
- Supranto dan N. Limakrisna., 2011. *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Triton, P.B., 2006. *SPSS 13.0 Terapan: Reset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wilantari, A., 2010. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bagian Kantor Direksi Pt.Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan . *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Winardi, J., 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. edisi revisi. Jakarta: Kencana.