

**ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

ADITYA HAPSARI AYUNINGTYAS

NIM. 12010113140188

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Aditya Hapsari Ayuningtyas

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140188

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH
PEMBERDAYAAN DAN
PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PDAM Tirta
Moedal Kota Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.

Semarang, 15 Mei 2017

Dosen Pembimbing,

(Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.)

NIP. 19570218 198403 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Aditya Hapsari Ayuningtyas
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140188
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota
Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 6 Juni 2017

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS. (.....)
2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Aditya Hapsari Ayuningtyas, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 15 Mei 2017

Yang membuat pernyataan,

Aditya Hapsari Ayuningtyas
NIM. 12010113140188

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Start from the lowest and you will end up at the highest.”

– Unknown

“Sebab ikhtiar & doa adalah kehendak dari semua-Nya”

– Unknown

“Allah SWT is your protector and Allah SWT is the best of helpers.”

(Q.S. Aali ‘Imraan 3:150 dan Q.S. Al Insyiraah 94:5)

PERSEMBAHAN :

Skripsi ini saya persembahkan khusus untuk kedua orang tua dan adik saya :

1. Bapak tercinta Luky Yudhia Perwira, S.H., MM.
2. Ibunda tercinta Sri Sulastri, S.E., MM.
3. Adik tersayang Muhammad Rafli Fahrezi

ABSTRAK

Pemberdayaan karyawan dan pengembangan karir merupakan faktor penting dalam kelangsungan hidup perusahaan guna untuk mencapai tujuan suatu perusahaan yaitu meningkatkan produktivitas dan menghasilkan kinerja sumber daya manusia yang berkualitas. Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja, pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening serta pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Populasi penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sebanyak 504 orang. Target populasi dari penelitian ini adalah pegawai tetap dengan masa kerja lebih dari dua tahun dan pendidikan strata satu (S1). Sehingga sampel penelitian ini sebanyak 122 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Teknik pengujian data yang digunakan adalah dengan uji analisis jalur, dimana analisis tersebut meliputi : uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji t, uji f, uji koefisien determinasi dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

Hasil analisis yang dilakukan penelitian ini menghasilkan bahwa pemberdayaan dan pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian pemberdayaan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan dengan nilai yang kecil terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir dengan nilai yang kecil terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: pemberdayaan, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

ABSTRACT

Employee empowerment and career development are important factor in the company survival in order to achieve the goals of a company which is to increase productivity and produce the quality of human resource performace. The aim of this research is to test and analyze the influence of empowerment to job satisfaction, the influence of career development on job satisfaction, the influence of empowerment to the employee performance, the influence of career development on employee performance, the influence of job satisfaction on employee performance, the influence of empowerment to the employee's performance with job satisfaction as intervening variable and the influence career development on employee performance with job satisfaction as intervening variable.

The population of this research are employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City as many as 504 people. The target population of this study are permanent employees with a working period more than two years and undergraduate education (S1). So the sample of 122 respondents. The analysis used is multiple linear regression analysis method. The data testing technique used is the path analysis test, where the analysis includes: validity test, reliability test, classical assumption test, t test, F test, coefficient determination test and sobel test to the mediation effect.

The results of analysis, this study result that empowerment and career development proved to have a positive and significant impact on job satisfaction. Then empowerment and career development have a positive and significant impact to the employee performance. While job satisfaction has a positive and significant impact to the employee performance. Job satisfaction mediates the effect of empowerment with a small value to employee performance. In addition, job satisfaction mediates the effect of career development with small value on employee performance.

Keywords : Empowerment, career development, job satisfaction, and employee performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah Rabbil Allamin penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, karunia dan hidayah-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan dan saran baik secara moril maupun materil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan pertolongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tuaku, Bapak Luky Yudhia Perwira SH, MM. dan Ibu Sri Sulastri SE, MM. yang selalu memberikan semangat, perhatian, kasih sayang, senantiasa mendoakan yang tak pernah putus dan mendukung penulis menempuh pendidikan di jenjang perguruan tinggi.

3. Saudara kandung penulis Muhammad Rafli Fahrezi yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Suharnomo, SE, MSi. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
5. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, waktu dan masukan selama penulisan skripsi ini.
6. Bapak Harjum Muharam, SE, ME. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
7. Bapak Rizal Hari Magnadi, SE, MM. selaku dosen wali yang telah memberikan waktunya untuk menjadi wali selama penulis menjadi mahasiswi S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
8. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis dan atas bantuan yang telah diberikan dalam bidang Akademik dan Pelayanan Mahasiswa.
9. Ibu Dra. Ety Laksmiwati, MM. selaku direktur utama PDAM Tirta Moedal Semarang, Bapak Kunto Cahyono selaku Bagian Kepegawaian, Bapak Didik Muryanto selaku Bagian Humas yang telah memberikan kesempatan dan mengizinkan untuk melakukan penelitian di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
10. Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang bersedia menjadi responden dan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dalam penelitian ini.

11. Bapak Dimas Nofa yang sudah bersedia membantu penulis dalam proses skripsi ini.
12. Lonna Bonita Dwi Putri dan Sef Akram Bayu Aji, *thankyou somuch*.
13. Adek-adekku tercinta, Indah Gondah-Gondah, Dini, Bunga terimakasih dukungannya.
14. Kakak-kakaku tersayang, Rully Fatmawati, Arum Puspita, Icha Mulyandini, Rizka Febri terimakasih atas segala *support* dan perhatian yang diberikan.
15. Sahabat terbaik dan terdahsyat Dragon Racing Team (Yora, Aina, Cita, Farah, Nina). Omesh Team (Ambar, Cicik, Cintia, Caca, Aisyah, Rila, Meza). Terima kasih untuk segala kisah dan kasih sayang selama perkuliahan serta dukungan semangat dan inspirasi.
16. Teman-teman dekat (Nia, Iza, Dian, Etika, Pras, Rikhi, Nomas, Mba Pipit, Kecap, Asep, Dhani, Aga, Rizky, Miftah, Anthi, Bram) terimakasih atas dukungan dan perhatian yang kalian berikan.
17. Teman-teman Manajemen 2013 (Mamah Dhita, Ica, Dhiba, Ida, Arine, Indri, Nuridha, dan tidak bisa disebutkan satu-satu) atas segala bantuan pada saat perkuliahan.
18. Teman-teman satu kepanitian atau *project* selama kuliah, *Welcoming Party Management*, Manev, Sukses HMJM, atas kebersamaan dan semua pengalaman yang sangat bermanfaat.

19. Teman-teman KKN UNDIP, UNS, UII Desa Bandungrejo (Andreas, Ardhi, Anton, Yohanes, Kiky, Arini, Vina, Ayu, Maya, Dhila, Novia, Mas Tama, Mas Thoriq, Mas Bayu, Mas Refa, Zhazen, Farah, Erlan, Afif, Dini, Nisa, Mba Ana, Mas Kevin, Sarah, Mas Bagas) yang telah memberikan pengalaman berkesan selama 35 hari. Semoga silahturahmi tetap terjaga. *See you on top!*

20. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan segala arahan sehinggalah penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga segala bantuan yang diberikan kepada penulis mendapatkan amal dan imbalan yang berlipat dari Allah SWT. Dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Untuk itu, penulis berharap atas kritik dan saran dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran.

Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, 15 Mei 2017

Penulis,

Aditya Hapsari Ayuningtyas

NIM. 12010113140188

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian	17
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 Landasan Teori	20
2.1.1 Kinerja Karyawan	20
2.1.2 Pemberdayaan	25
2.1.3 Pengembangan Karir.....	32
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	40
2.2 Hubungan Antar Variabel.....	47
2.2.1 Hubungan antara Pemberdayaan dengan Kinerja Karyawan	47
2.2.2 Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan	49
2.2.3 Hubungan antara Pemberdayaan dengan Kepuasan Kerja	50
2.2.4 Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja....	52
2.2.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	53
2.3 Penelitian Terdahulu.....	55

2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis	63
2.5	Pengembangan Hipotesis	64
BAB III METODE PENELITIAN		65
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	65
3.1.1	Variabel Penelitian	65
3.1.2	Definisi Operasional Variabel	66
3.2	Populasi dan Sampel	69
3.2.1	Populasi.....	69
3.2.2	Sampel	69
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	70
3.3.1	Data Primer	70
3.3.2	Data Sekunder.....	71
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	71
3.5	Metode Analisis Data.....	73
3.5.1	Analisis Angka Indeks	74
3.6	Uji Kelayakan Instrumen	75
3.6.1	Uji Validitas	75
3.6.2	Uji Reliabilitas	75
3.7	Uji Asumsi Klasik.....	76
3.7.1	Uji Normalitas.....	76
3.7.2	Uji Multikolinieritas	76
3.7.3	Uji Linearitas	77
3.7.4	Uji Heteroskedastisitas	77
3.8	Analisis Jalur atau <i>Path Analysis</i>	78
3.9	Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	79
3.9.1	Uji <i>F</i> (Simultan).....	79
3.9.2	Uji <i>t</i> (Parsial).....	80
3.9.3	Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>)	80
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		83
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	83
4.1.1	Gambaran Umum PDAM Tirta Moedal Semarang	83
4.1.2	Sejarah Singkat PDAM Tirta Moedal Semarang.....	85
4.1.3	Visi dan Misi PDAM Tirta Moedal Semarang.....	87
4.1.4	Struktur Organisasi PDAM Tirta Moedal Semarang	88

4.2	Gambaran Umum Responden	89
4.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	90
4.2.2	Responden Berdasarkan Umur	91
4.2.3	Responden Berdasarkan Golongan	92
4.2.5	Responden Berdasarkan Masa Kerja	93
4.3	Analisis Data	94
4.3.1	Analisis Angka Indeks	94
4.4	Uji Kelayakan Instrumen	100
4.4.1	Uji Validitas	100
4.4.2	Uji Reliabilitas	102
4.5	Uji Asumsi Klasik	103
4.5.1	Uji Normalitas	103
4.5.2	Uji Multikolonieritas	105
4.5.3	Uji Linearitas	106
4.5.4	Uji Heteroskedastisitas	108
4.6	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	109
4.6.1	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, serta Pengaruh Total antar Variabel	110
4.7	Uji Hipotesis	112
4.7.1	Uji F (Simultan)	112
4.7.2	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	113
4.7.3	Uji t (Parsial)	115
4.7.4	Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>)	116
4.8	Pembahasan	120
4.8.1	Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan	120
4.8.2	Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	121
4.8.3	Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja	122
4.8.4	Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	123
4.8.5	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	124
BAB V	PENUTUP	1266
5.1	Kesimpulan	1266
5.2	Implikasi Penelitian	1288
5.2.1	Implikasi Teoritis	1288
5.2.2	Implikasi Manajerial	1300

5.3	Keterbatasan Penelitian.....	1322
5.4	Saran	1333
5.4.1	Bagi Penelitian Yang Akan Datang.....	1333
5.4.2	Bagi Perusahaan.....	1333
	DAFTAR PUSTAKA.....	1344
	LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	1388

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbedaan Hasil Penelitian Sebelumnya	8
Tabel 1. 2 Jumlah Data Pengaduan Call Center	10
Tabel 1. 3 Jumlah Data Pengaduan Call Center Yang Belum Tertangani	11
Tabel 1. 4 Hasil Wawancara.....	13
Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian	55
Tabel 3. 1 Definisi Operasional.....	67
Tabel 3. 2 Data Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.....	70
Tabel 4. 1 Cakupan Distribusi Air Bersih Per September 2016	84
Tabel 4. 2 Data Responden Penelitian Menurut Jenis Kelamin	90
Tabel 4. 3 Data Responden Menurut Umur	91
Tabel 4. 4 Data Responden Menurut Golongan	92
Tabel 4. 5 Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	93
Tabel 4. 6 Data Responden Menurut Masa Kerja	94
Tabel 4. 7 Hasil Angka Indeks Pemberdayaan.....	95
Tabel 4. 8 Hasil Angka Indeks Pengembangan Karir	96
Tabel 4. 9 Hasil Angka Indeks Kepuasan Kerja.....	98
Tabel 4. 10 Hasil Angka Indeks Kinerja Karyawan	99
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas.....	101
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas	103
Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas Model Regresi Pertama.....	104
Tabel 4. 14 Hasil Uji Normalitas Model Regresi Kedua	104
Tabel 4. 15 Hasil Uji Multikolonieritas.....	105
Tabel 4. 16 Hasil Uji Linearitas	106
Tabel 4. 17 Hasil Uji Koefisien Persamaan Berganda	109
Tabel 4. 18 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total	111
Tabel 4. 19 Hasil Uji F	112
Tabel 4. 20 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	114
Tabel 4. 21 Hasil Uji t	115
Tabel 5. 1 Implikasi Teoritis.....	130
Tabel 5. 2 Implikasi Manajerial	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	63
Gambar 3. 1 Panel Hubungan Tidak Langsung X Mempengaruhi Y melalui M..	81
Gambar 4. 1 Grafik Uji Heteroskedastisitas.....	108
Gambar 4. 2 Uji Sobel Test Online	118

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian	13939
Lampiran 2. Struktur Organisasi PDAM Tirta Moedal Kota Semarang	1400
Lampiran 3. Kuesioner	1411
Lampiran 4. Tabulasi Data Kuesioner Excel	1533
Lampiran 5. Data Deskripsi Responden	1566
Lampiran 6. Frekuensi Tanggapan Responden	1588
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas	1677
Lampiran 8. Hasil Uji Reliabilitas	16969
Lampiran 9. Hasil Uji Asumsi Klasik	1700
Lampiran 10. Hasil Uji Regresi Linier Berganda	1777
Lampiran 11. Hasil Uji Sobel	1822
Lampiran 12. Dokumentasi	1833

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil tentu memiliki suatu tujuan aktivitas yang ingin dicapai. Dalam usaha untuk meraih pencapaian tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia atau individu-individu yang terdapat di perusahaannya. Maka dari itu di dalam perusahaan sumber daya manusianya merupakan faktor produksi yang memerlukan perhatian penuh dalam manajemen agar memiliki suatu keunggulan yang kompetitif.

Sumber daya manusia merupakan suatu aspek yang sangat penting bagi terjaminnya kelangsungan hidup dan perkembangan yang efektif dalam perusahaan guna menjalankan pekerjaan atau tugas-tugas dengan baik. Oleh karena itu, berkaitan dengan tuntutan dalam organisasi untuk selalu berkembang, karyawan merupakan suatu faktor yang perkembangan dan peningkatan kualitasnya harus dirancang secara teliti, terarah dan terencana. Sehingga perusahaan dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan lain, mengingat ke depan persaingan antara perusahaan akan semakin ketat. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas juga diperlukan beberapa usaha dan point-point penting dalam merealisasikan. Seperti pendidikan yang berkualitas, fasilitas perusahaan yang mendukung, dan lapangan kerja yang memadai sarana prasarana.

Kesuksesan atas pencapaian yang dilakukan perusahaan untuk meraih tujuan dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor, misalnya adalah faktor keterlibatan karyawan dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia (sdm) memiliki peranan yang penting dan merupakan salah satu aset penting yang dimiliki dikarenakan memiliki sebuah peran penting untuk strategi di perusahaan sebagai pelaksana. Seluruh karyawan memiliki tanggung jawab dalam hal pekerjaannya yang dapat memanfaatkan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menghasilkan kinerja sesuai tujuan perusahaan secara optimal bisa berasal dari individu ataupun kelompok, maka akan mewujudkan tujuan perusahaan.

Tidak hanya sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting, salah satu sumber daya yang tidak kalah pentingnya adalah air. Kebutuhan paling pokok untuk setiap makhluk hidup dalam semesta ini termasuk manusia di dalamnya adalah air. Sehingga dengan adanya air di semesta ini, pengolahan bidang air harus dimanfaatkan secara efisien dan efektif sesuai dengan penggunaan akan kebutuhan-kebutuhan. Sumber daya air merupakan perantara yang dapat menyangkut kepentingan banyak orang di dunia, untuk itu pengelolaan air diatur oleh pemerintah. Berdasarkan Undang-Undang (UU) No. 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air Pasal 6 ayat (1) yang berbunyi bahwa negara mempunyai kekuasaan penuh akan adanya sumber daya air yang dapat digunakan untuk kesejahteraan rakyatnya.

Suatu instansi yang bertugas dan bertanggung jawab serta berperan penting dalam hal disini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Kota Semarang sebagai Ibu Kota Provinsi Jawa Tengah. Pengelolaan sumber daya air dikelola oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Perusahaan ini bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih serta bekerja sama dengan Dinas Bina Marga Kota Semarang yang berkaitan dengan proyek pelebaran jalan untuk meminimalisir kerusakan pipa yang terjadi sewaktu-waktu. Perusahaan PDAM memiliki sebuah tujuan dalam mencapai kepentingan akan suatu kebutuhan masyarakat yakni air bersih yang digunakan sebagai salah satu sarana prasarana atau merupakan sumber paling utama dalam pembiayaan daerah. PDAM Tirta Moedal Kota Semarang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai dalam melaksanakan pelayanan ke konsumen sehingga kepuasan masyarakat dapat terpenuhi dan tercapai. Menurut (Mulyadi, 2001) hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang dapat memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective*.

Disamping hal tersebut, kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam tercapainya tujuan perusahaan. Dalam hal kinerja karyawan yang dihasilkan harus berkualitas agar dapat meningkatkan *performance* setiap individu. Kinerja (*performance*) merupakan peraih hasil atas persyaratan-persyaratan pekerjaan secara langsung dan dapat

tercermin dari apapun output yang akan dihasilkan baik dari segi jumlah atau kualitasnya Simamora (2004). Untuk mencapai kinerja yang baik adalah dilakukan secara optimal dan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan dengan mengandalkan segala kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan. As'ad (2004) mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah pencapaian hasil yang diperoleh individu atau seseorang dalam pekerjaannya di perusahaan yang bersangkutan sebagai tolak ukur. Kinerja yang dihasilkan setiap karyawan merupakan faktor utama yang memiliki peranan penting di suatu perusahaan yang menunjukkan akan adanya perbaikan yang baik dalam bidang kinerja Applebaum (1999, dalam Rajalingam, *et al.* (2015).

Setiap manusia atau individu merupakan roda sebagai penggerak jalannya perusahaan. Manusia yang memiliki jiwa profesionalitas tinggi dan komitmen dalam bekerja akan sangat membantu perusahaan dalam merealisasikan tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu dan wajib untuk menciptakan, merekrut, dan memberdayakan sumber daya manusia yang profesional. Menurut Arifin *dkk* (2014) diadakan pemberdayaan karyawan untuk menjaga kelangsungan dup perusahaan yang berkualitas agar memiliki etos kinerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Bentuk pemberdayaan yang dilakukan perusahaan ke setiap karyawan biasanya pemberian tanggung jawab dan wewenang penuh untuk pekerjaannya.

Pemberdayaan pada karyawan dapat dikatakan baik atau belum melalui penilaian dari atasan atau pimpinan atau manajer. Karyawan merupakan elemen penting yang secara efektif mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia. Oleh karena itu untuk meningkatkan produktifitas perusahaan, kinerja karyawan harus dilakukan dengan baik. Maka dari itu seorang karyawan yang mempunyai kinerja dibawah standar perlu meningkatkan kemampuan dan kompetensinya melalui adanya program pemberdayaan sumber daya manusia (sdm) mengenai sikap dan etos kerja. Menurut Hazizma (2013) peningkatan pemberdayaan karyawan memerlukan sebuah hubungan dalam berkomunikasi antara pimpinan dengan setiap karyawannya serta dapat berkontribusi secara nyata dengan hasil yang optimal mungkin.

Dalam pencapaian akan keberhasilan di perusahaan untuk meningkatkan adanya produktifitas yang dihasilkan adalah dengan adanya pemberdayaan karyawan yang baik. Pemberdayaan perlu mendapatkan perhatian yang serius karena pemberdayaan mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri. Faktor keyakinan pada diri sendiri wajib ada disetiap individu, karena merupakan faktor penunjang dalam keberhasilan bekerja. Adanya pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan akan menghasilkan peningkatan pada kinerja karyawan, maka dari itu tujuan perusahaan akan terwujud dengan baik.

Di dalam perusahaan atau organisasi, seorang individu ataupun karyawan yang bekerja dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya

guna untuk mengembangkan karir kedepannya sebagai salah satu kekuatan pada penerapan manajemen sehari-hari dengan cara mengasah setiap kompetensi-kompetensi yang dimiliki setiap karyawan di perusahaan. Dessler (2015) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan seseorang atau individu dalam hal aksi kontribusi pada kesuksesan akan pemenuhan karir yang dicapai.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan adanya karir yang berkembang dengan baik di perusahaan atau organisasi akan menimbulkan keefektifan bagi setiap individu atau seseorang yang bekerja. Seorang karyawan dapat dikatakan sukses apabila karyawan tersebut dapat naik jabatan atau golongan ke yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Dengan demikian, tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai dan terwujud.

Massie, *et al.* (2015), mendefinisikan karir sebagai:

“Karir merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan dalam berpartisipasi di tempat kerja.”

Berdasarkan dengan hasil informasi yang didapatkan dari pihak bagian Kepegawaian dan Humas PDAM Tirta Moedal diperoleh beberapa masalah yang terjadi di PDAM Tirta Moedal sendiri, masih kurang diperhatikan kesempatan jenjang untuk berkarir dan pemberdayaan oleh perusahaan. Kesempatan karir yang diberikan biasanya 2 tahun serta untuk naik status pangkat / golongan harus memiliki masa kerja kurang lebih selama 4 tahun dengan segala persyaratan yang telah ditentukan perusahaan. Seperti segi senioritas, segi pendidikan, segi kinerja karyawan

diperhatikan secara betul untuk dapat berkarir di masa depan. Menurut Flippo (1996) perhatian dari pemimpin atau manajer sangatlah penting dalam peningkatan karir yang lebih baik kedepannya. Jika terlalu minim perhatian dari manajer mengakibatkan pengunduran karyawan yang banyak dari pekerjaan, maka dari itu perusahaan wajib memperhatikan akan pentingnya karir dan pemberdayaan setiap karyawan.

Faktor pemberdayaan menurut Robbins (2015) menjelaskan bahwa penempatan karyawan di perusahaan sesuai dengan tanggung jawab dan pengambilan keputusan yang dirasakan tepat. Dengan demikian berarti pemberdayaan merupakan asset penting dalam suatu kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Diketahui di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang masih terjadi kurangnya pemberdayaan karyawan dalam hal peningkatan kapasitas individu seperti masih kurangnya pelatihan atau *training* yang diselenggarakan untuk karyawan. Serta keterlibatan karyawan sendiri dalam pengambilan keputusan juga masih terbatas.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi adanya kinerja karyawan adalah pengembangan karir. Aktivitas pekerjaan baik maka karyawan berkontribusi di perusahaan. Hal ini dapat disimpulkan jika dengan adanya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan yakni efektivitas kinerja baik dan dapat mewujudkan impian yang diharapkan perusahaan dengan merasakan adanya kepuasan kerja yang didapatkan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka akan dilakukan penelitian mengenai pengaruh pemberdayaan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berikut beberapa uraian mengenai penelitian yang terkait dengan hal ini dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Perbedaan Hasil Penelitian Sebelumnya

Variabel	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Pemberdayaan	Kambey & Suharnomo (2013)	Pengaruh Pembinaan dan Pelatihan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan PT Nyonya Meneer.	Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,235 dan nilai signifikan sebesar 0,042
	Rini dan L Suhairi Hazizma (2013)	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Kemahiran Diri dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Politeknik Negeri Sriwijaya).	Pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh linier dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,086 atau -8,6%
	Aman Khera (2015)	<i>Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction an Emperical Analysis of Banks in Chandigrah, India.</i>	Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,293 dan nilai signifikan sebesar 0,05
	Insan <i>et al</i> , (2013)	<i>The Effect of Empowerment of the Organizational Comitment and the Job Satisfaction of the Employees of the</i>	Pemberdayaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,127 dan nilai rasio

		<i>National Electricity Company in Sulawesi Province.</i>	sebesar 1,82. Sebab dalam pelaksanaan pemberdayaan karyawan melalui akses informasi, sumber daya tanpa atau tidak adanya usaha dalam meningkatkan kepuasan karyawan
Pengembangan Karir	Oduma Caroline Were & Susan (2014)	<i>Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, a case of Kenyatta University.</i>	Pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya dengan nilai koefisien signifikannya sebesar 0,03 yang kurang dari 5% (0,05)
	Renaldy Massie (2015)	<i>The Influence of Career Planning, Training and Career Development to the Employees Performances on State Museum office of North Sulawesi Province.</i>	Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar 0,05 dan nilai f hitung 5,729
Kepuasan Kerja	Em Yusuf Lis dan Mukhlis (2016)	<i>Job Satisfaction an Intervening Variable of Self Efficiency and Employee Performance PT Surya Madistrindo Lhoksumawe.</i>	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai standart koefisien sebesar 0,213
	Any Isvandari (2015)	Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kusuma Satria Dinas Wisata Batu Malang.	Kepuasan kerja dalam penelitian ini terdapat pengaruh tetapi tidak signifikan dan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan sebesar 1,357

Objek dari penelitian ini melibatkan karyawan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sebagai bahan untuk penelitian skripsi, yang beralamat di Jalan Kelud Raya 60 Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

Berdasarkan data yang didapatkan ditemukan bahwa perusahaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mengalami tingkat penurunan (*trend*) dan jumlah pengaduan (*call center*) pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2016. Akan tetapi, walaupun mengalami tingkat penurunan jumlah pengaduan, jumlah *complain* yang belum tertangani mengalami peningkatan yang cukup drastis. Berikut merupakan data jumlah tingkat pengaduan (*call center*) dari tahun 2015 – tahun 2016 atau selama 2 tahun sebagai berikut :

Tabel 1. 2 Jumlah Data Pengaduan Call Center
Per 1 Januari 2015- 8 Desember 2016

No	Bulan	Tahun 2015				Tahun 2016			
		Aduan Administrasi (%)	Aduan Finansial (%)	Aduan Teknik (%)	Jml	Aduan Administrasi (%)	Aduan Finansial (%)	Aduan Teknik (%)	Jml
1	Jan	14.08	50.18	35.74	845	13.59	45.53	40.88	883
2	Feb	21.81	53.81	24.38	972	15.74	37.49	46.78	915
3	Maret	17.98	45.32	36.69	1101	13.29	38.31	48.40	971
4	April	15.50	52.57	31.94	955	14.86	38.61	46.53	922
5	Mei	12.79	39.87	47.34	1204	17.22	40.86	41.92	842
6	Juni	10.77	44.98	44.25	1105	13.32	32.71	53.98	1119
7	Juli	11.56	52.75	35.69	891	16.08	50.00	33.92	622
8	Agsts	11.38	38.58	50.04	1371	16.22	35.02	48.76	968
9	Sept	15.77	43.45	40.79	1091	24.36	27.27	48.36	825
10	Okt	12.48	28.07	59.46	1507	20.79	26.99	52.22	856
11	Nov	9.51	28.44	62.05	1220	18.75	32.23	49.02	816
12	Des	13.71	42.26	44.03	963	13.57	27.52	58.91	258
Jumlah Total		13.74	42.16	44.11	13.225	16.48	36.24	47.27	9.997

Sumber : *Bagian Humas PDAM Tirta Moedal Semarang, data diolah 2016*

Dari tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa jumlah pengaduan *call center* pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mengalami fluktuasi selama 2 tahun belakangan ini. Kategori jenis pengaduan sendiri dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Aduan Administrasi, biasanya bersangkutan dengan lapor tanya tagihan, informasi cara pembayaran.
2. Aduan Finansial, biasanya bersangkutan dengan kelebihan bayar, pembengkakan meter, laporan pemakaian pelanggan.
3. Aduan Teknik, biasanya bersangkutan dengan kebocoran pipa.

Pada tahun 2015 jumlah pengaduan sebesar 13.225 *customer* yang melaporkan pengaduan. Dan dominan kategori dari pelaporan pengaduan adalah teknik. Sedangkan pada tahun 2016 jumlah pengaduan sebesar 9.997 *customer* yang melaporkan pengaduan. Seperti tahun lalu pelaporan pengaduan teknik menduduki peringkat atas. Jadi dapat disimpulkan bahwa *trend* jumlah pengaduan di PDAM Tirta Moedal dari Januari 2015 sampai dengan 8 Desember 2016 mengalami penurunan dengan rata-rata sebesar 24,4 % setiap tahun.

Tabel 1. 3 Jumlah Data Pengaduan Call Center Yang Belum Tertangani Per 1 Januari 2015- 8 Desember 2016

No	Bulan	Tahun 2015				Tahun 2016			
		Aduan Adminis trasi (%)	Aduan Finansial (%)	Aduan Teknik (%)	Jml	Aduan Adminis trasi (%)	Aduan Finansial (%)	Aduan Teknik (%)	Jml
1	Jan	0	0	100	2	75	0	25	8
2	Feb	0	0	0	0	41,7	8,3	50	12
3	Maret	0	0	100	1	28,6	4,8	66,6	21
4	April	0	0	0	0	40	0	60	20
5	Mei	0	0	100	1	57,1	0	42,9	14
6	Juni	0	0	0	0	47,4	0	52,6	19
7	Juli	0	0	100	2	36,4	0	63,6	11
8	Agsts	0	0	0	0	43,8	0	56,2	16
9	Sept	0	0	100	3	50	0	50	14
10	Okt	0	0	100	2	12,9	0	86,1	31
11	Nov	0	0	0	0	10	0	90	80
12	Des	0	0	100	1	1,5	1,5	96,9	132
Jumlah Total		0	0	100	12	19,6	1,1	79,3	378

Sumber : *Bagian Humas PDAM Tirta Moedal Semarang, data diolah 2016*

Dari tabel 1.3 di atas dapat dilihat bahwa jumlah pengaduan *call center* pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang belum tertangani atau yang belum terselesaikan mengalami peningkatan sejak 2 tahun belakangan ini. Pada tahun 2015 jumlah pengaduan yang tercatat sebanyak 12 *customer* yang melaporkan dengan kategori aduan teknik. Sedangkan pada tahun 2016 jumlah pengaduan yang tercatat sebanyak 378 *customer* yang melaporkan dengan kategori aduan teknik yang terbanyak. Peningkatan ini terjadi begitu drastis daripada tahun sebelumnya. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan, permasalahan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang adalah penurunan kinerja pada karyawan.

Tabel 1.4

Hasil Wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1.	<p>(Bapak Didik Muryanto, SE)</p> <p>Apa saja permasalahan yang sering terjadi di perusahaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang? Jika dilihat dari sistem karirnya, apakah sudah baik atau belum setiap karyawan?</p>	<p>Permasalahan yang terjadi di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang berkaitan dengan sistem karir yang dirasakan setiap karyawannya dirasa kurang diperhatikan oleh perusahaan yang menghambat karyawan yang akan berkarir di perusahaan. Memang sudah ada ketentuan atau syarat bagi setiap karyawan yang akan menciptakan karir yang bagus. Misalnya dengan sudah menempuh masa kerja selama 2 tahun. Jika ingin menaikkan golongan / pangkat harus memiliki masa kerja minimal selama 4 tahun. Untuk itu dilihat dari segi pendidikan dan senioritasnya. Kebanyakan para karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sendiri kebanyakan menempuh pendidikan sampai dengan SMA. Maka dari itu, perusahaan merasa kurang memperhatikan untuk memberikan kesempatan atau peluang dalam berkarir.</p>

2.	Sejauh ini, bagaimana perkembangan kinerja karyawan dalam hal pekerjaan pada masing-masing bagian? Apakah sudah mencapai peningkatan target?	Mengenai kinerja karyawan di perusahaan, memang dituntut selalu untuk memberikan yang terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Di setiap masing-masing bagian sudah memiliki pekerjaan sesuai dengan bidangnya, dan setiap bulan pasti ada pelaporan yang masuk dalam agenda pekerjaan. Perusahaan menginginkan agar setiap karyawan dapat memberikan yang terbaik dan dapat menjadi karyawan yang berkualitas dalam kontribusi. Akan tetapi, belakangan ini memang kinerja karyawan dalam bagian pelayanan call center atau pengaduan customer mengalami penurunan. Dapat dilihat dari jumlah data pengaduan konsumen ke call center. Jumlah pengaduan memang semakin berkurang akan tetapi, jumlah yang tertangani dari perusahaan justru semakin meningkat. Jadi, cukup banyak masalah yang belum terselesaikan. Dari berbagai macam pengaduan misalnya kebocoran pipa, kerusakan pipa, ataupun pembengkakan meteran, tagihan pembayaran tiap bulannya. Peran karyawan dalam keterlibatan keputusan masih kurang, karena pada saat rapat diadakan terkadang pendapat karyawan kurang diperhatikan.
1.	(Ibu Ni Made Darmini, SE) Bagaimana perkembangan dari adanya pengembangan karir yang sudah diterapkan di perusahaan? apakah sudah berjalan dengan baik? Seperti apa program yang sudah dijalankan perusahaan dan apa saja kendala yang dihadapi berkaitan dengan karir? Dan bagaimana peran karyawan dalam pengambilan keputusan?	Karir yang ada di perusahaan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sendiri memang dirasakan kurang, karena perusahaan sendiri kurang melihat untuk kedepannya karyawan yang akan menciptakan karir yang bagus di perusahaan. Pelatihan atau <i>training</i> dalam peningkatan kapasitas setiap karyawan juga kurang. Kendala yang sering dihadapi ya misalnya sifat atau karakteristik setiap karyawan berbeda-beda ada yang memang benar-benar rajin, ada yang masa bodoh dengan pekerjaan di perusahaan karena merasa tidak butuh atau tidak menginginkan karir yang cemerlang. Persyaratan yang merasa susah untuk dipenuhi dan lain-lain. Jadi salah satu karyawan naik golongan karena memang ia ingin berkarir, misalnya golongan 3A ke 3B memerlukan waktu

2.	Berkaitan dengan kinerja karyawan jika menghasilkan dibawah standar, apa yang akan dilakukan perusahaan untuk mengatasi hal tersebut ?	4 tahun setelah sudah naik golongan, beban karyawan tersebut akan semakin berat. Untuk itu, jika karyawan tersebut tidak dapat melaksanakan dengan sebaik mungkin akan dikenakan hukuman pelanggaran yaitu penundaan gaji secara berkala. Berkaitan dengan pengambilan keputusan masih rendah karena pada saat rapat dengan atasan terkadang saran dari karyawan hanya menjadi masukkan saja dan jarang untuk dikaji lebih dalam. Perusahaan akan berusaha mengevaluasi serta akan meningkatkan kemampuan dan kompetensi setiap karyawan yang merasa masih dibawah standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan cara melalui adanya program pemberdayaan sumber daya manusia mengenai sikap dan etos kerja yang harus dihasilkan lebih baik kedepannya. Akses informasi dan sdm harus benar-benar berkualitas, tidak lupa dengan dukungan dari perusahaan memang harus gencar. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dirasa masih terbatas karena itu karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya.
----	--	--

Sumber : *Data diolah, 2016*

Dengan melihat hasil wawancara pada bagian Kepegawaian dan Humas pada tabel 1.4 dapat dilihat lebih dalam permasalahan yang ada di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka akan dilakukan penelitian mengenai **“ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya mempunyai tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Setiap perusahaan tentunya mengharapkan suatu hasil yang memuaskan dari kinerja karyawannya. Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas dan hasil perbedaan penelitian sebelumnya, dikatakan bahwa jumlah pengaduan *call center* di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mengalami fluktuasi dalam 2 tahun belakangan ini yaitu tahun 2015 dan tahun 2016. Peningkatan jumlah pengaduan *call center* dalam status yang belum tertangani atau belum terselesaikan ini mengindikasikan terhadap menurunnya kinerja karyawan tersebut.

Tiap tahun jumlah pengaduan *call center* selalu berkurang, akan tetapi masalah pengaduan pelanggan yang belum tertangani justru meningkat drastis dari tahun sebelum-sebelumnya. Dengan latar belakang tersebut bagaimana langkah perusahaan untuk menangani kinerja karyawan yang menurun belakangan ini. Didukung dari data yang telah diambil dari perusahaan mengenai pengaduan *call center* yang menyebabkan salah satu sumber dari masalah yang berkaitan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Dari hasil informasi yang didapatkan dari Ibu Ni Made Narmini selaku Kasubbag Bagian Pengembangan Karir di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, diperoleh kendala-kendala terkait pencapaian kinerja karyawan, antara lain . Keterlibatan dalam pengambilan keputusan yang masih terbatas, sehingga karyawan merasa kurang puas akan pekerjaannya. Masih kurangnya pelatihan/*training* untuk peningkatan kapasitas setiap karyawan. Akan tetapi,

training yang pernah dilakukan di perusahaan antara lain pelatihan *cyber public relation*, pelatihan air minum, dan pelatihan kehumasan manajemen resiko dilakukan pada tahun 2015. Karir yang dirasakan karyawan kurang berkembang karena perusahaan kurang memperhatikan pengembangan karir untuk karyawannya.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Bapak Didik Muryanto selaku Supervisor Bagian Humas PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Pada tahun 2008 dan tahun 2013 PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pernah melakukan lelang jabatan pada jabatan yang kosong, namun saat ini lelang jabatan sudah tidak dilakukan oleh manajemen PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dikarenakan efisiensi anggaran. Hal ini menyebabkan sebagian karyawan menganggap tidak adanya transparansi dalam pengisian jabatan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Dari hasil beberapa penelitian sebelumnya yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini bermaksud mengkaji lebih dalam pengaruh pemberdayaan karyawan dan pengembangan karir yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut ini :

1. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ?
2. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ?

3. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ?
4. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Peneliti Yang Akan Datang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadikan ilmu pengetahuan yang luas dan dapat menjadi salah satu referensi di masa yang akan datang

berkaitan dengan pemberdayaan karyawan, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dan pembelajaran ataupun pertimbangan dalam penerapan pemberdayaan, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas.

c. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadikan salah satu referensi tambahan untuk pimpinan atau atasan dan pihak karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan tersebut.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Penelitian yang dilakukan ini memiliki 5 bab yang akan diulas mengenai pengaruh pemberdayaan karyawan, pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yaitu sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan mengenai telaah pustaka teori yang digunakan untuk acuan bagi peneliti dalam melakukan analisis penelitian dulu, membuat kerangka pemikiran teoritis dan penyusunan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai variabel penelitian dan definisi operasional variabel yang bersangkutan, menentukan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai deskripsi objek penelitian, gambaran umum responden, analisis data, interpretasi hasil data dan pembahasan penulis terhadap hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran serta keterbatasan penulis yang dapat dijadikan masukan sebagai pertimbangan untuk peneliti selanjutnya.