

# **DAMPAK KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTA MON PASE ACEH UTARA**

**Em. Yusuf Iis**

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh

## **ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) kompensasi (2) pengembangan karier dan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Untuk menjawab penelitian ini maka dilakukan analisis deskriptif dan verifikasi dengan analisis jalur sebagai alat analisisnya. Penelitian ini dilakukan terhadap 139 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara serta kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa secara umum pengembangan karier berada dalam kategori kuat, kompensasi berada dalam kategori kuat dan kinerja karyawan berada dalam kategori rendah dengan menggunakan analisis jalur sebagai alat analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karier baik secara simultan maupun secara parsial yang berhubungan positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi kasus di perusahaan PDAM Tirta Mon Pase Aceh Utara. Hasil analisis menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan, kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mon Pase Aceh Utara.*

**Kata kunci:** *Kompensasi dan pengembangan karier, kinerja karyawan.*

## **PENDAHULUAN**

Kontribusi kegiatan manajemen sumberdaya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan dapat diukur dengan makin baiknya kinerja karyawan yang diperoleh melalui peningkatan kualitas sumberdaya manusia secara berkesinambungan (Rampersaad, 2006). Peningkatan kualitas sumberdaya manusia dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan. Salah satu perusahaan yang memiliki arti strategis bagi pengembangan Wilayah Aceh Utara adalah PDAM Tirta Mon Pase Sebagai perusahaan berskala nasional, PDAM Tirta Mon Pase melakukan berbagai langkah untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para karyawan yang akan berdampak kepada peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan karier karyawan. Seiring dengan bergulirnya perdagangan bebas di masyarakat dalam era globalisasi ini, masalah kualitas layanan publik, termasuk layanan dalam pengadaan air bersih merupakan isu yang terus bergulir khususnya di daerah perkotaan. Menurut Mahmudi (2005:229) pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksana ketentuan peraturan perundang undangan. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 2004 tentang sumber daya air, maka instansi yang menyediakan layanan air bersih senantiasa harus mampu mengantisipasinya dengan memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

Keberhasilan karyawan dalam aspek produksi dapat terus ditingkatkan sampai kebijakan perusahaan dalam pengembangan karyawan PDAM Tirta Mon Pase antara lain ditempuh dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menempuh pendidikan pengembangan dan pelatihan diploma tiga (D3) bagi karyawan yang berpendidikan setingkat SLTA. Melanjutkan pendidikan ke Strata Satu (S1) bagi karyawan dengan latar pendidikan diploma tiga (D3). Melanjutkan

pendidikan ke Program Magister bagi karyawan dengan latar belakang pendidikan S1.

Pentingnya sumberdaya manusia tersebut, mengharuskan perusahaan memperhatikan para karyawan supaya merasa tenang dalam bekerja, tetap loyal dan memiliki dedikasi yang tinggi kepada perusahaan. Hal yang biasa membuat karyawan tenang dalam bekerja, loyal dan berdedikasi kepada perusahaan adalah perhatian perusahaan terhadap pengembangan karier karyawan dan pemenuhan balas jasa (kompensasi) yang diterimanya, karena lebih menyentuh pada kebutuhan dasar karyawannya. Balas jasa tersebut tidak hanya dalam bentuk gaji maupun upah, melainkan juga ada dalam bentuk lain, seperti tunjangan, insentif, bonus, penghargaan dan fasilitas serta kompensasi lainnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan pendidikan yang spesifikasi sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditempatkan. Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan melalui Pendidikan formal, sebuah program yang sengaja dirancang untuk karyawan perusahaan dalam hal peningkatan pengembangan karyawan dilingkungan kerjanya; yang dapat dilakukan dengan: short course offered by consultant or universitas, melalui program magister bisnis dan administrasi dengan melibatkan dosen dengan ahli bisnis, permainan dan simulasi bisnis, dan bertemu customer (Noe, Hollenback, Gerhart, Wright (2000:321). Pendidikan untuk membantu mempersiapkan karyawan kemas depan. untuk membantu pencapaian kinerja karyawan dalam posisi jabatan mereka saat ini. Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan melalui pendidikan. Menurut Wether, Keith Davis (1996:257).

Manajemen ilmiah memikirkan cara meningkatkan produktifitas kerja di pabrik dan individu pekerja. Adapun organisasi klasik menumbuhkan kebutuhan untuk menemukan pedoman pengelolaan organisasi komplek Henry Fayol (1841-1925) Remunerasi adalah motivator yang penting dengan menganalisis beberapa kemungkinan, menunjukkan bahwa tidak ada sistem yang sempurna.

Kompensasi finansial adalah merupakan semua bentuk imbalan finansial yang diperoleh pegawai-pegawai sebagai balas jasa perusahaan atas pekerjaan (Dessler, 2003:302), yang meliputi gaji insentif dan benefit. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Tunjangan).

Kompensasi Tidak Langsung Adanya pemberian dana, tunjangan atau bantuan oleh organisasi ke pegawai dan tidak secara langsung berhubungan dengan pekerjaan yang dijalankan pegawai, namun ini merupakan bagian dari kompensasi (Armstrong 2003:5; Randall, 1999:183; Dessler, 1997:444). Tunjangan pegawai biasanya mencakup uang pensiun, uang tunjangan pengobatan, mobil perusahaan asuransi kesehatan permanen dan berbagai tunjangan lainnya dalam bentuk uang.

Kompensasi Non Finansial Pegawai dimotivasi bukan hanya dengan uang (Armstrong 2003:7; Walker, 1996:292; Hale, 1998:39-50; Kreitner, 2000:349; Mondy & Premeaux, 1993:260, Robbins, 2001:158), namun juga dalam bentuk non finansial. Kompensasi non finansial memfokuskan kepada kebutuhan karyawan untuk mendapatkan pengakuan, berprestasi, bertanggung jawab dan pengembangan diri yang dapat memberikan kontribusi pada peningkatan motivasi, komitmen, dan kinerja. Kompensasi non finansial bisa memiliki dampak yang sangat awet pada motivasi dan komitmen dibandingkan kompensasi finansial (Armstrong 2003:7). Dalam kondisi seperti itu, perusahaan perlu menerapkan system pemberian kompensasi yang sesuai dengan memperhatikan peraturan tentang ketenagakerjaan dan kebutuhan karyawan yang dapat memberikan

perasaan nyaman serta dapat bekerja secara maksimal di dalam perusahaan seperti diungkapkan oleh Robbins (1996 : 183) bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Menunjukkan kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Selanjutnya perusahaan agar kompensasi yang dibayarkan dapat memuaskan karyawan sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Bagi karyawan, kompensasi yang diterima selama periode 2010 s/d 2015 masih rendah, maka kinerja karyawan dalam banyak kasus sering tidak adanya persamaan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan maka terhadap kompensasi yang diterimanya masih belum mencukupi. Kompensasi yang diberikan oleh PDAM Tirta Mon Pase Aceh terhadap karyawan sebagai berikut menunjukkan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Berkaitan dengan kinerja karyawan, Fenomena di lapangan menunjukkan fakta bahwa karyawan PDAM Tirta Mon Pase selama ini hanya terfokus pada apa yang dihasilkan sehingga terkesan tidak ada upaya dari karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Hal ini perlu diperhatikan, apalagi kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh kompensasi, kemampuan individualnya, usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh (Robert 2006 : 113) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh: (1) Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan; (2) Tingkat usaha yang dicurahkan; dan (3) Dukungan organisasi. Hal yang sama dikemukakan oleh Newstrom and Davis (2002: 15) yang mengungkapkan bahwa kinerja potensial seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan ini dibentuk oleh interaksi antara pengetahuan (*knowledge*) dengan keahlian (*skill*), sedangkan motivasi dibentuk dari interaksi antara sikap (*attitude*) dengan situasi (*situation*). Interaksi antara kinerja potensial manusia dengan sumberdaya (*resource*) dan kesempatan (*opportunity*) akan menentukan hasil-hasil organisasi (*organizational results*).

Faktor manusia adalah aset dari organisasi yang menentukan tahap hasil yang akan dicapai oleh organisasi. Maka untuk menghasilkan SDM yang berkualitas diperlukan tenaga kerja sumberdaya manusia yang baik, tetapi juga perlu suatu proses yang mendukung terwujudnya sumberdaya manusia yang berprestasi sesuai dengan pengembangan karier yang diharapkan karyawan dan perusahaan Kanna dan Beech (2002 : 172)

Berdasarkan fenomena yang terjadi berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini dibatasi hanya untuk menganalisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mon Pase Aceh. dengan menganalisis secara empiris data tentang Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif dan kualitatif sedangkan sumber data dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari PDAM Tirta Mon Pase Aceh tahun 2010 serta sumber lain yang relevan dengan penelitian ini. Menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1995:5). Apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan

kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*explanatory survey reseach*).

### **Populasi dan Sampel**

Karena unit populasi sangat memungkinkan dilakukan pemilihan obyek penelitian, maka proses sampling perlu dilakukan. Oleh karena itu sampel penelitian dihitung melalui cara penentuan sampel minimal dengan menggunakan pola iterasi, dan setelah itu ditetapkan besarnya sampel penelitian. Struktur perhitungan sampel minimal menurut Harun Al-Rasjid (1997 : 12).

### **Teknik dan Model Analisis**

Data yang dibutuhkan atau diperoleh baik baik dari jenis data primer maupun jenis data sekunder, dengan pengertian sebagai berikut:

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan yang dijadikan tempat penelitian. Data sekunder yaitu data pendukung yang bukan dikumpulkan sendiri, tetapi diperoleh dari pihak lain dengan mempelajari literatur, buku-buku, karya ilmiah dan sebagainya yang berhubungan dengan penelitian ini. Teknik pengumpulan data (Moh. Nazir, 2005:175) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1).Observasi (Pengamatan) yaitu cara pengambilan data dengan melihat secara langsung tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut.2).Interview (wawancara) yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penaya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide/panduan wawancara. 3).Kuesioner (angket) yaitu sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pertanyaan mempunyai jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam mengguji hipotesa. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang akan digunakan akan mengungkap mengenai pengembangan sumberdaya manusia terhadap kinerja karyawan yang akan menunjukkan peringkat dimana data yang diperoleh bersekala ordinal.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Path Analysis**

Data penelitian untuk ketiga variabel yang diteliti dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala ukur ordinal. Untuk memenuhi syarat data yang digunakan dalam perhitungan analisis jalur sekurang-kurangnya mempunyai skala pengukuran interval, data yang dikumpulkan dari kuisisioner terlebih dahulu ditransformasikan menjadi skala interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI). Hasil data interval dapat dilihat pada lampiran.

### **Perhitungan Koefisien Jalur.**

Menggunakan data dengan skala ukur interval yang diperoleh selanjutnya dihitung total skor untuk setiap variabel yang digunakan dalam analisis data.

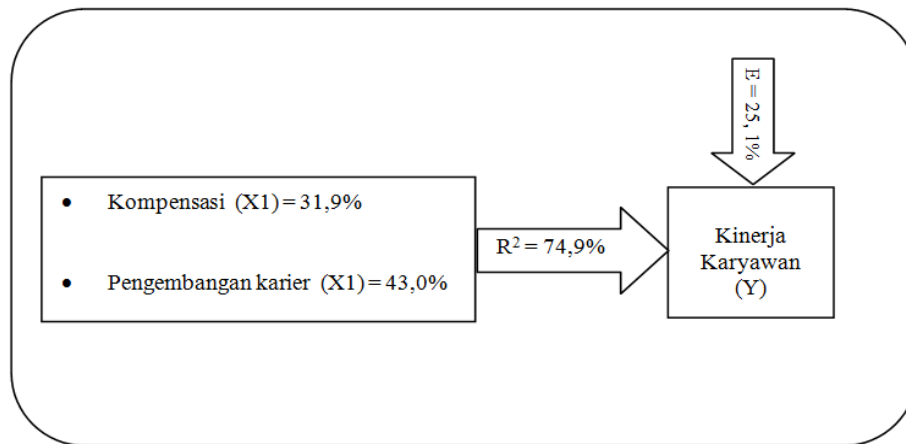
Variabel Kompensasi dan pengembangan karier variabel sebab (eksogenus variabel) dan variabel kinerja paryawan sebagai variabel akibat (endogenus variabel). Langkah awal dalam proses perhitungan koefisien jalur adalah menghitung korelasi antar variabel yang digunakan, baik antar eksogen maupun







Gambar 4.2: Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mon Pase



Lebih luas dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan PDAM Tirta Mon Pase titik tekannya adalah mendorong partisipasi karyawan untuk mengikuti jalur pendidikan formal, memaritakan orientasi karyawan baik yang baru maupun yang lama, yang mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan dalam satu job tertentu. meningkatkan partisipasi karyawan untuk mengikuti program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta menghidupkan kembali program pengalaman kerja karyawan dalam berbagai hal untuk mengantisipasi kebutuhan PDAM Tirta Mon Pase yang makin kompleks di masa yang akan datang.

Selain itu, karena terdapat probabilitas munculnya pengaruh variabel lain terhadap variabel kinerja, maka untuk menghitung besarnya pengaruh variabel dimaksud digunakan formula sebagai berikut:

Perhitungan  $P_{Y\varepsilon}$

$$P_{Y\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2_{(X_1, X_2)}}$$

$$P_{Y\varepsilon} = \sqrt{1 - 0,749} = 0,501$$

Pengaruh variable error :

$$P_{Y\varepsilon}^2 = 1 - R^2_{(X_1, X_2)} = 0,251 = 25,1\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh gambaran bahwa pengaruh variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebesar 25,1 %. Beberapa variabel yang termasuk dalam kategori ini adalah dukungan organisasi, kemauan berkinerja karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab 4, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Hasil analisis deskriptif mengenai variabel kompensasi, pengembangan karier dan kinerja karyawan berdasarkan tanggapan 139 responden pada PDAM tirta mon pase menunjukkan :

1. Variabel kompensasi pada PDAM tirta mon pase, hasil deskriptif menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan PDAM tirta mon pase sudah baik, hal ini dapat dilihat dari distribusi frekuensi yang

menunjukkan variabel kompensasi berada pada kategori kuat, maka semakin baiknya kompensasi akan diikuti oleh kinerja karyawan diperusahaan semakin baik.

2. Variabel pengembangan karier pada PDAM tirta mon pase, menunjukkan bahwa pengembangan karier sudah baik hal ini dapat dilihat melalui distribusi frekuensi yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan variabel pengembangan karier berada pada kategori kuat maka semakin baiknya pengembangan karier maka akan diikuti makin baik juga kinerja karyawan diperusahaan tersebut.
3. Variabel kinerja karyawan pada PDAM tirta mon pase kinerja karyawan masih rendah hal ini dapat dilihat dari distribusi frekuensi, variabel kinerja karyawan berada pada kategori rendah namun target yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan belum tercapai secara maksimal. Hal ini terlihat dari respon negatif dari responden yang berkaitan dengan kuantitas output yang dihasilkan, hasil penelitian hal ini menunjukkan bahwa masih ada diskriminasi dalam lingkungan kerja.
1. Hasil analisis verifikatif melalui pengujian Path Analisis (Analisis Jalur) mengenai pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PDAM tirta mon pase menunjukkan :
  - a. Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM tirta mon pase. Hal ini bermakna bahwa variasi perubahan kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan 31,9%.
  - b. Pengembangan karier mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM tirta mon pase. Hal ini bermakna bahwa variasi perubahan pengembangan karier akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 43,0%.
  - c. Kompensasi dan pengembangan karier mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PDAM tirta mon pase. Hal ini bermakna bahwa variasi perubahan kompensasi dan pengembangan karier akan mempengaruhi kinerja karyawan 74,9%.
2. Pemberian kompensasi sebaiknya diberikan bukan saja kepada karyawan baru, tetapi juga kepada karyawan lama yang akan mendapatkan mutasi, promosi jabatan. Materi orientasi yang dapat diberikan terdiri dari situasi pekerjaan, kebijakan dan peraturan perusahaan, kompensasi dan benefit, budaya perusahaan, hal-hal yang berhubungan dengan perubahan dan perlu sosialisasi.
3. Pengembangan karier hendaknya dilaksanakan secara transparan, sesuai dengan kebutuhan karier masing-masing individu disetiap lini PDAM Tirta Mon Pase dan pengembangan karier hendaknya didasarkan pada aspek potensi, kemampuan, minat karyawan, penilaian organisasi yang meliputi: penilaian kinerja, pendidikan, pengalaman kerja, serta memadukan antara hasrat karier karyawan dengan manajemen karier organisasi.
4. Pengembangan hendaknya direkomendasikan secara konsisten untuk pengembangan karyawan dan kepala bagian staf dari PDAM Tirta Mon Pase, yang meliputi bidang sekuensi pengembangan eksekutif, program kepemimpinan inti, dan program pengembangan professional, managerial



skill. Dalam pemberian kompensasi, berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PDAM tirta mon pase masih kurang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael dan Baron A., 1995, *A Handbook of job Evaluation, Institute Reward Management*, 4<sup>th</sup> Edition, Lo of Personnel & Development, Lndon.
- Cascio, Wayne F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity. Qualify of Work Life. and Profit*. Seventh edition. McGraw-Hill, Inc.
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resources Management* Eight Edition. Prentice Hall International Inc.
- Foong-Ming Tan. 2008. Linking career development practices to turnover intention, *Journal of Business and Public Affairs*, Volume 2, Number 1
- Ivancevich John M., 2004. *Human Resource Management*, Ninth Edition., McGraw Hill Companies, Inc., USA.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan YKPN.
- Masri Singarimbun & Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES
- Marks, M. L., P. H. Mirvis, E. J. Hackett, and J. F. Grady, Jr.1998. Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life. Productivity, and Absenteeism. *Journal of Applied Psychology*. 71 p.61 & 89.
- Mondy Wayne R: Robert M. Noe; Shane R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. Seventh editions, Prentice-Hall International., Inc, USA.
- Mondy, R. W. and R. M. Noe. 1995. *Human Resource Management*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Rampersaad, Hubert K., 2006. Total Performance Scorecard : Konsep Manajemen Baru Mencapai Kinerja Dengan Integritas, alih bahasa Edy Dukarno dan Vinsensius Djemadu, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2007 *Organizational Behavior* 9 th Edition. Prentice-Hall International Inc
- Robert L. Mathis – John H. Jackson. 2006 *Human Resource Management*, selembah empat Jakarta.
- Rujukan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air
- Veithzal Rivai, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.