

Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember

The Effect Of Compensation System On Morale And Employee Performance PDAM Kabupaten Jember

Arini Dina Yasmin, Agus Priyono, Ema Desia Prajitiyasari
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
arinidinayasmin_adiyas@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem kompensasi terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 33 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa sistem kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember. Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember dengan arah positif dan menunjukkan juga bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember dengan arah positif.

Kata Kunci: kinerja karyawan, sistem kompensasi, semangat kerja, PDAM Kabupaten Jember

Abstract

This study aimed to analyze the role of compensation system on morale and employee performance PDAM Kabupaten Jember. The sample in this study amounted to 33 employees. The analytical method used is path analysis. The test results of the analysis path coefficients, indicating that the compensation system influence partial on morale and employee performance PDAM Kabupaten Jember. The test results of the analysis path coefficients, indicating that the compensation system have a significant effect on the morale and employee performance PDAM Kabupaten Jember with positive direction and indicates also that morale have a significant effect on the employee performance of the PDAM Kabupaten Jember with positive direction.

Keywords: compensation system, employee performance, morale, PDAM Kabupaten Jember

Pendahuluan

Karyawan merupakan aset utama yang memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Peran karyawan dinilai sangat penting karena karyawan menjadi pelaku utama yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM) yang berada didalamnya, dikarenakan SDM merupakan motor penggerak keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh perusahaan untuk mencapai kondisi tersebut adalah dengan memberikan sistem kompensasi yang tepat dan memuaskan. Sistem kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan untuk perusahaan dimana ia berada.

Menurut Simamora (1997:54) sistem kompensasi dapat mempengaruhi siapa yang akan dipikat dan siapa yang akan tetap didalam organisasi, tingkat motivasi karyawan, dan biaya-biaya operasi organisasi. Sebuah perusahaan akan menghadapi beberapa pilihan strategik berkenaan dengan sistem kompensasi organisasi. Terdapat dua pertimbangan kunci dalam sistem kompensasi yang efektif. Pertama, sistem kompensasi haruslah tanggap terhadap situasi. Sistem haruslah sesuai dengan lingkungan dan mempertimbangkan tujuan-tujuan, sumber daya, dan struktur organisasi. Kedua, sistem kompensasi haruslah memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi sebaiknya memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap karyawan, dan memberikan imbalan terhadap kinerja.

Pembayaran secara langsung dapat dilakukan berdasarkan tambahan waktu atau berdasarkan kinerja. Pembayaran yang dilakukan atas dasar waktu merupakan kompensasi (gaji, upah) yang besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu

seperti jam, hari, minggu atau bulan menurut Ardana dkk (2012:155). Sistem waktu dalam kompensasi memiliki keunggulan mempermudah pemberian kompensasi dan besarnya kompensasi lebih dipengaruhi oleh tingkat kehadiran karyawan.

Gaji merupakan imbalan jasa atas penghasilan yang pemberiannya didasarkan pada berat atau ringannya tugas atau jabatan yang diduduki oleh pegawai (Wungu dan Brotoharjoso, 2003:56). Tunjangan merupakan pembayaran kompensasi finansial atau nonfinansial kepada karyawan secara tidak langsung untuk keberlanjutan mereka pada perusahaan (Bangun, 2012:294).

Sistem kompensasi sangat penting dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong semangat kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja demi keberlangsungan hidup perusahaan. Semangat kerja adalah menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya di dalam perusahaan. Dalam perusahaan karyawan memiliki peranan yang penting sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan perusahaan, bahkan fasilitas kerja yang berupa mesin-mesin atau peralatan canggih pun memerlukan tenaga kerja sebagai operatornya. Dengan menggunakan berbagai fasilitas kerja tersebut, karyawan dapat melakukan setiap pekerjaan dengan lebih baik untuk meningkatkan semangat kerja.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengoptimalkan sistem pemberian kompensasi, seperti yang diungkapkan Mangkunegara (2006:9) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan yang bergerak pada penyediaan air bersih yang dalam naungan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah). PDAM Kabupaten Jember memiliki tugas khusus oleh pemerintah untuk menyediakan air bersih untuk masyarakat Kabupaten Jember, sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan ini mengutamakan pelayanan yang dapat memuaskan para pelanggan. Pelayanan yang diberikan oleh PDAM tercermin dari kinerja karyawan yang ada, dimana karyawan harus memiliki kualitas yang baik sehingga dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab. Salah satu faktor yang mendorong semangat kerja dan kinerja yang maksimal yaitu dengan cara memperhatikan sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan.

Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan pelayanan umum PDAM Kabupaten Jember, dikarenakan karyawan pelayanan umum merupakan pelaksana pelayanan terhadap masyarakat yang kontribusinya secara langsung dirasakan dan dinilai oleh pelanggan. Karyawan pelayanan umum selanjutnya mendapat perhatian mengenai kompensasi yang diterima, apakah dengan sistem kompensasi yang telah diterapkan saat ini dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, sehubungan dengan kontribusinya yang sangat penting berkenaan dengan prestasi perusahaan khususnya demi kemajuan kualitas pelayanan pada umumnya. Sistem

kompensasi yang diberikan perusahaan sebaiknya dapat menggugah semangat karyawan pelayanan umum agar semangat dalam menjalankan tugasnya. Semangat kerja patut menjadi pertimbangan bagi pihak perusahaan supaya terungkap sistem kompensasi yang dapat menciptakan semangat kerja dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini yaitu apakah sistem pembayaran kompensasi, gaji, dan tunjangan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember?. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem pembayaran kompensasi, gaji, dan tunjangan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari dari obyek penelitian. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada karyawan PDAM Kabupaten Jember yang terkait dengan sistem kompensasi, semangat kerja dan kinerja karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari data yang telah diperoleh sebelumnya. Data sekunder disini berupa dokumen dan literatur seperti buku dan jurnal penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu 134 karyawan. Menurut Arikunto (2006:117), sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Apabila subjeknya kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil minimal 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih dari total populasi. Mengacu pendapat Arikunto, maka sampel dalam penelitian ini minimal 33 orang ($25\% \times 134 = 33$).

Metode Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Model analisis jalur

diformulasikan sebagai berikut:

$$Z = \beta X_{1i} Z_i + \beta X_{2i} Z_i + \beta X_{3i} Z_i + \varepsilon_{1i} \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta X_{1i} Y_i + \beta X_{2i} Y_i + \beta X_{3i} Y_i + \beta Z_i Y_i + \varepsilon_{2i} \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana :

X_1 = Sistem Pembayaran Kompensasi

X_2 = Gaji

X_3 = Tunjangan

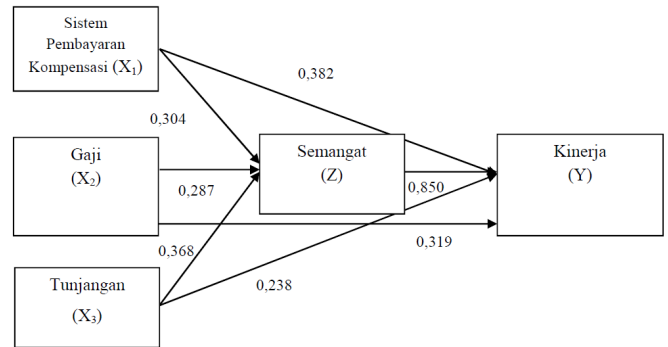
Z = Semangat Kerja

Y = Kinerja Karyawan

$\varepsilon_{1i}, \varepsilon_{2i}$ = Variabel Pengganggu

langsung variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen*”.

Berdasarkan Tabel 1, berikut hasil uji hipotesis dan perhitungan koefisien jalurnya;



Gambar 1 : Hasil Analisis Jalur
Sumber: PDAM Jember 2014

Hasil Penelitian

Analisis Jalur

Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependen* pada satu atau lebih variabel *independen* atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* atau *intervening* terhadap variabel *dependen*. Hasil analisis jalur antara variabel *independen* yaitu sistem pembayaran kompensasi, gaji, dan tunjangan dan variabel *intervening* yaitu semangat kerja, serta variabel *dependen* yaitu kinerja karyawan.

Berikut pada Tabel 1 disajikan hasil analisis jalur :

Tabel 1 Hasil Analisis Jalur

Variabel Independen	Vriabel Dependen	Koefisien Standardize	Sig.	Keterangan
Sistem Pembayaran Kompensasi	Semangat Kerja	0,304	0,04	Signifikan
Gaji	Semangat Kerja	0,287	0,046	Signifikan
Tunjangan	Semangat Kerja	0,368	0,006	Signifikan
Sistem Pembayaran Kompensasi	Kinerja	0,382	0,005	Signifikan
Gaji	Kinerja	0,319	0,019	Signifikan
Tunjangan	Kinerja	0,238	0,040	Signifikan
Semangat Kerja	Kinerja	0,850	0,000	Signifikan

Sumber: data diolah 2014

Berdasarkan koefisien jalur pada Tabel 1, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah ;

$$Z = 0,304 X_1 + 0,287 X_2 + 0,368 X_3$$

$$Y = 0,382 X_1 + 0,319 X_2 + 0,238 X_3 + 0,850 Z$$

Uji Hipotesis dan Perhitungan Koefisien Jalur

Setelah dilakukan analisis jalur, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis dan perhitungan koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui “apakah variabel *independen* berpengaruh terhadap variabel *dependen* secara signifikan secara parsial”. Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$, dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $33-3-1 = 29$. Pengujian koefisien jalur dilakukan secara langsung untuk mengetahui “seberapa besar pengaruh

a. Pengaruh sistem pembayaran kompensasi terhadap semangat kerja karyawan

Variabel sistem pembayaran kompensasi terhadap semangat kerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,304, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,181 > 1,689$) dan signifikasi $0,037 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh sistem pembayaran kompensasi terhadap semangat kerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel sistem pembayaran kompensasi akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Pengaruh langsung variabel sistem pembayaran kompensasi terhadap semangat kerja karyawan adalah sebesar 30,4%.

b. Pengaruh gaji terhadap semangat kerja karyawan

Variabel gaji terhadap semangat kerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,287, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,114 > 1,689$) dan signifikasi $0,046 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh gaji terhadap semangat kerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel gaji akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Pengaruh langsung variabel gaji terhadap semangat kerja karyawan adalah sebesar 28,7%.

c. Pengaruh tunjangan terhadap semangat kerja karyawan

Variabel tunjangan terhadap semangat kerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,368, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,980 > 1,689$) dan signifikasi $0,006 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh tunjangan terhadap semangat kerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel tunjangan akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Pengaruh langsung variabel tunjangan terhadap semangat kerja karyawan adalah sebesar 36,8%.

d. Pengaruh sistem pembayaran kompensasi terhadap kinerja karyawan

Variabel sistem pembayaran kompensasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,382, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,055 > 1,689$) dan signifikasi $0,005 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh sistem pembayaran kompensasi terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel sistem pembayaran kompensasi akan

meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh langsung variabel sistem pembayaran kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 38,2%.

e. Pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan

Variabel gaji terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,319, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,475 > 1,689$) dan signifikansi $0,019 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel gaji akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh langsung variabel gaji terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 31,9%.

f. Pengaruh tunjangan terhadap kinerja karyawan

Variabel tunjangan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,238, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,145 > 1,689$) dan signifikansi $0,040 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh tunjangan terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel tunjangan akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh langsung variabel tunjangan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 23,8%.

g. Pengaruh semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Variabel semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,850, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($10,307 > 1,689$) dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. t_{hitung} positif, maka jika ada peningkatan pada variabel semangat kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh langsung variabel semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 85%.

h. Pengaruh sistem pembayaran kompensasi melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Variabel sistem pembayaran kompensasi melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,258, maka dapat diartikan pengaruh secara tidak langsung variabel sistem pembayaran kompensasi melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 25,8%

i. Pengaruh gaji melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Variabel gaji melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,243, maka dapat diartikan pengaruh secara tidak langsung variabel gaji melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 24,3%.

j. Pengaruh tunjangan melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Variabel tunjangan melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,312, maka dapat diartikan pengaruh secara tidak langsung variabel tunjangan melalui semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 31,2%.

k. Total Effect

Total Effect : $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,382 + 0,258 = 0,64$ atau 64%;

Total Effect : $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,319 + 0,243 = 0,562$ atau 56,2%;

Total Effect : $Y \leftarrow X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$, $0,238 + 0,312 = 0,55$ atau 55%;

l. Pengaruh ϵ_1 variabel lain selain X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Z

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,751} \\ &= \sqrt{0,249} \\ &= 0,498 \text{ atau } 49,8\% \end{aligned}$$

m. Pengaruh ϵ_2 variabel lain selain X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y

$$\begin{aligned} &= \sqrt{1 - R} \\ &= \sqrt{1 - 0,789} \\ &= \sqrt{0,211} \\ &= 0,459 \text{ atau } 45,9\% \end{aligned}$$

Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa sistem pembayaran kompensasi, gaji dan tunjangan berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan karyawan PDAM Kabupaten Jember. Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa sistem pembayaran kompensasi, gaji dan tunjangan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan karyawan PDAM Kabupaten Jember. dengan arah positif dan menunjukkan juga bahwa semangat kerja karyawan berpengaruh signifikan kinerja karyawan karyawan PDAM Kabupaten Jember dengan arah positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh sistem pembayaran kompensasi, gaji dan tunjangan terhadap semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan dan ada pengaruh semangat kerja karyawan terhadap kinerja karyawan karyawan PDAM Kabupaten Jember” adalah diterima.

Pengaruh Sistem Pembayaran Kompensasi Terhadap Semangat Kerja

Pada hipotesis pertama menjelaskan bahwa sistem pembayaran kompensasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Z) pada karyawan PDAM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh antara sistem pembayaran kompensasi terhadap semangat kerja, diperoleh nilai (β) sebesar 0,304, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,181 > 1,689$) dan perhitungan probabilitas (p) $0,037 < (\alpha) 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh sistem pembayaran kompensasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Z) pada PDAM Kabupaten Jember.

Dari hasil kuesioner karyawan PDAM Kabupaten Jember untuk sistem pembayaran kompensasi dan semangat kerja jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata nilai

sebesar 30,4% dan 85%. Hal ini berarti sistem pembayaran kompensasi yang ada pada PDAM Kabupaten Jember terhadap karyawan dinilai telah menggunakan sistem yang baik. Dengan adanya sistem pembayaran kompensasi yang baik maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan teori Martoyo (1999) dalam buku 'Manajemen Sumber Daya Manusia' menyatakan sistem pembayaran kompensasi berdasarkan sistem waktu adalah dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat. Dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya perasaan nyaman yang dimiliki karyawan melalui tidak adanya pilih kasih, akan memberikan rasa semangat dalam bekerja terhadap karyawan.

Sistem pembayaran kompensasi bagi PDAM Kabupaten Jember merupakan sekumpulan dari komponen-komponen yang memiliki unsur saling berkaitan satu sama lain mengenai pembayaran kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan. Sistem pembayaran kompensasi terdiri dari bagaimana penerapan besaran kompensasi yang diberlakukan oleh perusahaan dan bagaimana cara pemberian kompensasi tersebut. Setiap perusahaan harus memperhatikan sistem pembayaran kompensasi yang diberikan kepada karyawannya. Dengan adanya sistem pembayaran kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa semangat dalam bekerja. Dari kuesioner yang telah disebarluaskan menunjukkan bahwa frekuensi jawaban karyawan PDAM Kabupaten Jember sebagian besar menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pembayaran kompensasi yang ada pada PDAM Kabupaten Jember sudah tepat. Sistem pembayaran kompensasi dianggap penting karena pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan melalui tenaga dan pemikiran yang dikeluarkan harus sesuai dengan besarnya kompensasi dan ketepatan cara pemberian kompensasi. Pengaruh sistem pembayaran kompensasi yang diberlakukan PDAM Kabupaten Jember melalui sistem pembayaran berdasarkan standar waktu kerja mengantisipasi adanya perasaan pilih kasih yang dapat timbul antar karyawan.

Pengaruh Gaji Terhadap Semangat Kerja

Pada hipotesis kedua menjelaskan bahwa gaji (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Z) pada karyawan PDAM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh antara gaji terhadap semangat kerja, diperoleh nilai (β) sebesar 0,287, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,114 > 1,689$) dan perhitungan probabilitas (p) $0,046 < (\alpha) 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa gaji (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Z) pada PDAM Kabupaten Jember.

Dari hasil kuesioner karyawan PDAM Kabupaten Jember untuk gaji dan semangat kerja jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata nilai sebesar 28,7% dan

85%. Hal ini berarti gaji yang diterapkan pada PDAM Kabupaten Jember sudah baik. Dengan adanya gaji yang baik maka akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, karena dengan besaran gaji yang sesuai dengan tenaga dan waktu yang mereka keluarkan akan meningkatkan semangat kerja.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Devi (2008) dengan judul "Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja dan Dampak Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan X". Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji adalah komponen terpenting dari keseluruhan program kompensasi karena besarnya gaji yang diberikan oleh perusahaan merupakan faktor utama karyawan melakukan pekerjaan.

Gaji merupakan imbalan jasa atau penghasilan yang pemberiannya didasarkan pada berat atau ringannya tugas atau jabatan yang diduduki oleh pegawai. Penerapan gaji yang telah dilakukan PDAM Kabupaten Jember merupakan cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan, sehingga dalam diri karyawan akan tertanam rasa memiliki terhadap perusahaan. Dengan adanya penerapan gaji yang sesuai terhadap pengorbanan yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan, akan meningkatkan rasa semangat dalam bekerja. Penerapan gaji yang sesuai dianggap sangat penting untuk diperhatikan, agar karyawan tidak berpaling kepada perusahaan yang dapat memberikan gaji lebih besar.

Pengaruh Tunjangan Terhadap Semangat Kerja

Pada hipotesis ketiga menjelaskan bahwa tunjangan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Z) pada karyawan PDAM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh antara tunjangan terhadap semangat kerja, diperoleh nilai (β) sebesar 0,368, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,980 > 1,689$), dan perhitungan probabilitas (p) $0,006 < (\alpha) 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa tunjangan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja (Z) pada PDAM Kabupaten Jember.

Dari hasil kuesioner karyawan PDAM Kabupaten Jember untuk tunjangan dan semangat kerja jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata nilai sebesar 36,8% dan 85%. Hal ini berarti tunjangan yang ada pada PDAM Kabupaten Jember sudah baik. Dengan adanya tunjangan yang baik maka akan dapat meningkatkan semangat kerja, karena karyawan merasa terjamin dalam bekerja dengan adanya tunjangan tersebut.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Rachmawati (2008) dengan judul "Pengaruh Kompensasi Langsung Terhadap Semangat Kerja Karyawan Perusahaan X". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung berpengaruh terhadap semangat kerja. Kesesuaian tunjangan yang diberikan oleh perusahaan mempengaruhi semangat kerja, karena akan menimbulkan karyawan memiliki perasaan nyaman dalam bekerja.

Tunjangan merupakan penghasilan tambahan disamping upah dasar bagi karyawan atau pembayaran-pembayaran (*payment*) dan jasa-jasa (*service*) yang melindungi dan melengkapi gaji pokok yang besarnya ditentukan berdasarkan golongan karyawan tersebut. Penerapan tunjangan yang telah dilakukan PDAM Kabupaten Jember merupakan suatu bentuk kepedulian perusahaan terhadap karyawannya. Karyawan merasa nyaman dalam bekerja karena adanya tunjangan-tunjangan yang diberikan, antara lain: tunjangan kenaikan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan beras, tunjangan perumahan, asuransi tenaga kerja, premi dana pensiun, dan premi Pph 21.

Pengaruh Sistem Pembayaran Kompensasi Terhadap Kinerja

Pada hipotesis keempat menjelaskan bahwa sistem pembayaran kompensasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PDAM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh antara sistem pembayaran kompensasi terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai (β) sebesar 0,382, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,055 > 1,689$) dan perhitungan probabilitas (p) $0,005 < (\alpha) 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa sistem pembayaran kompensasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kabupaten Jember.

Dari hasil kuesioner karyawan PDAM Kabupaten Jember untuk sistem pembayaran kompensasi dan kinerja karyawan jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata nilai sebesar 38,2% dan 85%. Hal ini berarti sistem pembayaran kompensasi yang ada pada PDAM Kabupaten Jember baik. Dengan adanya sistem pembayaran kompensasi yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Enggar Puspitasari Suropto (2013) penelitian dengan judul "Pengaruh Sistem Kompensasi Insentif dan Pelatihan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan *Independent Beauty Consultant* Oriflame SPO 857 Jember". Hasil dari penelitian menunjukkan Sistem Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesesuaian terhadap sistem pembayaran kompensasi terhadap karyawan akan mencerminkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PDAM Kabupaten Jember, menunjukkan bahwa pengaruh sistem pembayaran kompensasi terhadap kinerja karyawan sangat tinggi. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa penerapan sistem pemberian kompensasi yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Jember sudah sesuai dengan harapan karyawan. Sistem pembayaran kompensasi melalui sistem waktu yang digunakan oleh perusahaan telah memberikan rasa nyaman terhadap karyawan sehingga menimbulkan kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan. PDAM Kabupaten Jember menerapkan sistem pembayaran kompensasi berdasarkan standar waktu setiap bulannya, sehingga tidak menimbulkan rasa pilih kasih antar karyawan. Sehingga sistem pembayaran

kompensasi memiliki dampak yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan yang menentukan keberlangsungan hidup perusahaan, karena karyawan merupakan motor penggerak kehidupan suatu perusahaan. Sistem pembayaran kompensasi pada PDAM Kabupaten Jember merupakan faktor yang sangat penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena ketepatan dalam pengaturan sistem pembayaran kompensasi sangat dirasakan oleh karyawan, karyawan dalam penelitian ini adalah karyawan lapangan yang kontribusinya langsung dirasakan oleh pelanggan dan merupakan cermin dari keberadaan perusahaan.

Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja

Pada hipotesis kelima menjelaskan bahwa gaji (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh antara gaji terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai (β) sebesar 0,319, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,475 > 1,689$) dan perhitungan probabilitas (p) $0,019 < (\alpha) 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa gaji (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kabupaten Jember.

Dari hasil kuesioner karyawan PDAM Kabupaten Jember untuk gaji dan kinerja karyawan jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata nilai sebesar 31,9% dan 85%. Hal ini berarti gaji yang ada pada PDAM Kabupaten Jember sudah baik. Dengan adanya gaji yang baik maka akan dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, karena kemampuan yang mereka miliki akan meningkat.

Penelitian ini mendukung temuan yang dilakukan oleh Yayan Dwi Ertanto Suharmono yang meneliti "Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Self Esteem* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PDAM Kabupaten Grobogan)". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaji berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penetapan gaji pada PDAM Kabupaten Jember telah disesuaikan dengan bobot pekerjaan yang diemban oleh karyawan, sehingga karyawan merasa sesuai antara kontribusinya terhadap pekerjaan dengan gaji yang diterima. Pemberian gaji yang tepat waktu dan sesuai dengan yang dijanjikan PDAM Kabupaten Jember kepada karyawannya, telah menciptakan adanya peningkatan kemampuan kerja, keahlian, dan ketrampilan kerja karyawan untuk dapat menampilkan secara tepat pekerjaan yang diberikan dan dilaksanakan sebagai tugas yang telah diberikan oleh perusahaan sehingga didalam bekerja karyawan akan senantiasa berusaha untuk teliti dalam menyelesaikan tugas yang sesuai dengan standar kerja perusahaan.

Pengaruh Tunjangan Terhadap Kinerja

Pada hipotesis keenam menjelaskan bahwa tunjangan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh antara tunjangan terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai (β)

sebesar 0,238, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,145 > 1,689$) dan perhitungan probabilitas (p) $0,040 < (\alpha) 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa tunjangan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kabupaten Jember.

Dari hasil kuesioner karyawan PDAM Kabupaten Jember untuk tunjangan dan kinerja jawaban responden berpendapat baik dengan rata-rata nilai sebesar 23,8% dan 85. Hal ini berarti tunjangan yang ada pada PDAM Kabupaten Jember sudah baik. Dengan adanya tunjangan yang baik maka akan dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, karena karyawan merasa terjamin dalam bekerja.

Penelitian ini mendukung temuan yang dilakukan oleh Rusmiasih (2012) yang meneliti "Pengaruh Gaji dan Upah Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT. Grakindo Maju Sukses". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaji dan upah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tunjangan telah menciptakan adanya kenyamanan dan kesesuaian didalam bekerja. Sehingga karyawan akan berusaha untuk bekerja semaksimal mungkin dan teliti sesuai dengan standar kerja yang dilakukan perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, tunjangan yang telah diterapkan di PDAM Kabupaten Jember berpengaruh paling rendah terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh tunjangan terhadap semangat kerja, memiliki pengaruh yang sangat tinggi. Hasil dari penelitian bertolak belakang dengan teori pada umumnya, dengan semangat kerja yang tinggi karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik. Kondisi di PDAM Kabupaten Jember, tunjangan merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi semangat kerja, namun adanya semangat kerja yang tinggi tidak memberikan kepastian bahwa kinerja karyawan akan baik. Adanya semangat kerja yang tinggi namun apabila karyawan tidak mengerti standar kerja yang ditetapkan perusahaan maka mempengaruhi hasil dari kinerja karyawan.

Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja

Pada hipotesis ketujuh menjelaskan bahwa Semangat Kerja (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai (β) sebesar 0,850, $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($10,307 > 1,689$) dan perhitungan probabilitas (p) $0,000 < (\alpha) 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga diperoleh hasil bahwa semangat kerja (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kabupaten Jember.

Dari hasil kuesioner karyawan PDAM Kabupaten Jember menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel semangat kerja karyawan sebesar 85%. Hal ini berarti semangat kerja karyawan PDAM Kabupaten Jember sangat baik. Dengan semangat kerja yang dimiliki karyawan baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karena mereka yakin atas

kemampuan yang mereka miliki untuk dalam menyelesaikan tugas dengan baik.

Penelitian ini mendukung temuan yang dilakukan oleh Siti Nurhendar (2007) yang meneliti "Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi (Studi Kasus Pada Cv. Aneka Ilmu Semarang)". Bahwa dengan semangat kerja yang tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat karena para karyawan akan dapat bekerja sama dengan individu lainnya secara maksimal.

Semangat kerja karyawan merupakan sikap mental individu atau kelompok dalam organisasi atau perusahaan yang menunjukkan kegairahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Semangat Kerja yang terjadi pada PDAM Kabupaten Jember cukup tinggi, hal ini dikarenakan salah satu pendorong semangat kerja yaitu sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan berjalan dengan baik. PDAM Kabupaten Jember harus mempertahankan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawannya, karena semangat kerja karyawan lapangan memiliki peran yang besar terhadap keberlangsungan perusahaan. Semangat kerja karyawan PDAM Kabupaten Jember memiliki kontribusi yang langsung dirasakan oleh pelanggan, meningkat perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa.

Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember dengan arah positif dan menunjukkan juga bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember dengan arah positif.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan didalam penelitian ini adalah: 1) Penelitian ini hanya diorientasikan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem pemberian kompensasi, gaji dan tunjangan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan PDAM Kabupaten Jember; 2) Data primer didalam penelitian ini merupakan data *crosssection* dengan waktu penelitian selama 42 hari

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih PDAM Kabupaten Jember yang telah mengizinkan penulis dalam melakukan penelitian dan karyawan PDAM Kabupaten Jember yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Daftar Pustaka

Ardana, I Komang; Mujiati, Ni Wayan; Utama, I Wayan Mudiarta. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Graha Ilmu: Yogyakarta.

- Arikunto, Suharsimi. 2006. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Rineka Cipta: Jakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Erlangga: Jakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Simamora, Henry. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-2**. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta
- Wungu, Jiwo; Brotoharsojo, Hartanto. 2003. **Tingkatan Kinerja Perusahaan**. PT. Raja Grafindo Persada: Jaakarta.

