

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Cahya Agung kabupaten Tulungagung**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa indikator promosi jabatan yang paling banyak dipilih oleh responden adalah indikator terkait kejujuran. Kejujuran merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan sikap kejujuran yang tinggi seorang karyawan akan sangat mungkin memperoleh kesempatan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan indikator yang paling rendah dipilih oleh responden adalah indikator terkait kepemimpinan dan tingkat pendidikan, karena setiap karyawan memiliki sikap dan sifat yang berbeda sehingga tidak semua karyawan memiliki jiwa kepemimpinan yang baik, selain itu tingkat pendidikan yang tinggi bukanlah jaminan karyawan untuk bisa memperoleh kesempatan promosi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suharni. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.

Garuda Metalindo.<sup>1</sup> Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Novita, yang menunjukkan hasil bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan Giant Ekstra Nangka Pekanbaru.<sup>2</sup> sehingga penelitian yang dilakukan oleh Novita mendukung hasil penelitian yang dilakukan saat ini.

Berdasarkan dari hasil penelitian ini diperoleh hasil sesuai dengan teori Zami yang dikutip oleh Busro bahwa kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya dalam hal ini yaitu adanya promosi jabatan. Untuk menempuh pengembangan kinerja karyawan, perusahaan dapat menerapkan promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan biasanya disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya.<sup>3</sup>

Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya, dimana harus terdapat keseimbangan antara faktor individu dan faktor organisasi yang menjadi tempat bagi pegawai tersebut bernaung dan bekerja. Apabila kinerja pegawai tinggi, maka dengan

---

<sup>1</sup>Suharni Rahayu, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo*, Jurnal KREATIF : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan, Vol. 5, No.1, Oktober 2017

<sup>2</sup>Novita Yendri Herman dan Suryalena, *Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Giant Ekstra Nangka Pekanbaru)*, Jom FISIP Vol.4 No.2 Oktober 2017

<sup>3</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.....*,hal.108

sendirinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan atau organisasi. Masalah promosi jabatan tidak lepas dari perhatian seorang pimpinan atau atasan. Seorang pemimpin dapat memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik bahkan lebih baik dari sebelumnya dengan kenaikan jabatan, karena dengan adanya promosi jabatan yang di berikan seorang pimpinan atau atasan berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuannya.

Pengadaan promosi jabatan di PDAM Tirta Cahya Agung merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada PDAM Tirta Cahya Agung promosi jabatan dilakukan dengan seleksi yang didasarkan pada kombinasi antara pengalaman kerja (lamanya kerja) dan kecakapan karyawan, sehingga karyawan yang dipromosikan benar-benar memiliki keahlian dan mampu untuk bertanggungjawab atas jabatan yang lebih tinggi yang akan ditanggungnya. Adapun aturan-aturan yang ditetapkan dalam proses kenaikan jabatan pada PDAM Tirta Cahya Agung adalah sebagai berikut :

1. Pegawai diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu
2. Pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan dilaksanakan dengan memperhatikan jenjang pangkat dan persyaratan lain yang ditetapkan untuk jabatan itu.
3. Pemberian kenaikan pangkat dilaksanakan oleh direksi berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan;

4. Setiap pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan berhak atas kenaikan pangkat reguler;
5. Pemberian kenaikan pangkat pilihan merupakan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai yang bersangkutan.
6. Tata cara pemberian kenaikan pangkat ditetapkan oleh direksi.<sup>4</sup>

### **B. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Cahya Agung kabupaten Tulungagung**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa indikator kompensasi yang paling banyak dipilih oleh responden adalah indikator terkait kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung meliputi semua hal yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk menunjang segala kebutuhan karyawan seperti asuransi, tunjangan anak, istri/suami, cuti hamil atau sakit, dana pensiun. Dengan adanya kompensasi tidak langsung ini para karyawan lebih merasa puas dan tenang menghadapi segala kemungkinan yang akan terjadi karena mereka sudah ditanggung oleh perusahaan. Sedangkan untuk indikator yang dipilih responden paling sedikit adalah indikator terkait gaji. Gaji merupakan balas jasa yang diterima karyawan secara langsung dalam bentuk uang sebagai kontribusi jasa mereka terhadap perusahaan. Gaji setiap karyawan pastilah berbeda jumlahnya tidak sama antar satu karyawan dengan karyawan lainnya.

---

<sup>4</sup> Hasil wawancara bagian personalia PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung

Besarnya jumlah gaji biasanya tergantung pada posisi atau jabatan yang mereka duduki. Semakin tinggi jabatan maka gaji yang diperolehpun akan semakin besar. Dengan demikian indikator gaji bukanlah hal yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan melainkan para karyawan lebih merasa puas dengan adanya kompensasi tidak langsung.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lucky bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta. dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta.. adapun secara simultan menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>5</sup> Selain itu juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dina dimana menunjukkan hasil bahwa Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.<sup>6</sup>

Berdasarkan dari hasil penelitian ini diperoleh hasil sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Zami yang dikutip Busro bahwa kinerja

---

<sup>5</sup>Lucky Adrian Wibowo, *Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bhagasi ( studi kasus kantor pusat Bekasi)*, (Bekasi : skripsi, 2017)

<sup>6</sup>Dina Sarah Syahreza dan Aulia Ridha Siregar, *Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT.Pegadaian ( Persero) Kanwil 1 Medan*, Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen & Bisnis Vol. 10 No. 1 Maret 2015

karyawan akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya dalam hal ini yaitu kompensasi. Dimana Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan yang dimaksudkan sebagai pengganti jasa mereka atas kontribusinya pada perusahaan.<sup>7</sup> Kompensasi merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan, karena hal ini merupakan tujuan utama bagi karyawan untuk bekerja dengan giat dan semangat. Bagi karyawan, kompensasi merupakan pendapatan dan sekaligus merupakan jaminan bagi kelangsungan hidup karyawan tersebut. Oleh sebab itu, karyawan sangat berkepentingan terhadap besarnya kompensasi yang diterima sebagai kontribusi tenaga dan keahlian yang telah diberikan kepada perusahaan.

Pada PDAM Tirta Cahya Agung ada beberapa jenis kompensasi yang diberikan untuk karyawannya yaitu meliputi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Dalam kompensasi finansial meliputi gaji, insentif, tunjangan anak/istri, asuransi, pensiun dan lain sebagainya, sedangkan kompensasi non finansial meliputi ruang kerja yang nyaman, suasana kerja kondusif, dan lain sebagainya. Pada PDAM Tirta Cahya Agung tidak semua karyawan menerima insentif, namun hanya memberikan sejumlah insentif pada karyawan bagian produksi, distribusi, teknik cabang dan baca meter karena karyawan pada posisi tersebut harus siap bekerja 24 jam untuk melayani dan menangani berbagai masalah yang dihadapi oleh para pelanggan.

---

<sup>7</sup>Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal.541

### **C. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Cahya Agung kabupaten Tulungagung**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa indikator pelatihan yang paling tinggi dipilih oleh responden adalah indikator terkait dengan instruktur atau pelatih. Instruktur dalam pelatihan memiliki peran penting dalam berhasil atau tidaknya program pelatihan tersebut. Pelatih yang berkompeten akan mampu menyampaikan materi pelatihan dengan baik yang bisa diterima dan dipahami oleh seluruh peserta pelatihan. Sehingga dapat dikatakan program pelatihan tersebut berjalan lancar. Sedangkan indikator yang paling terendah dipilih oleh responden adalah indikator terkait dengan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan haruslah jelas dan dapat diukur. Disini mungkin para karyawan kurang memahami dengan jelas tujuan adanya pelatihan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiarti, yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Padma Ardy Aktuarial Jakarta. Dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Padma Ardy Aktuarial Jakarta.<sup>8</sup> Selain itu juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riri dkk, yang bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja

---

<sup>8</sup>Sugiarti, Tuti Hartati, dan Hafniza Amir, *Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Padma Ardy Aktuarial Jakarta*, Jurnal Epigram Vol. 13 No. 1 April 2016

karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung. Penelitian tersebut menunjukkan hasil dengan menggunakan uji hipotesis bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung.<sup>9</sup>

Berdasarkan dari hasil penelitian ini diperoleh hasil sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Zami yang dikutip Busro bahwa kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya dalam hal ini yaitu pelatihan. Dimana pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja.<sup>10</sup> Adanya pelatihan dalam suatu perusahaan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dimana dengan adanya pelatihan maka keahlian, keterampilan, dan kemampuan karyawan akan terus terasah dan berkembang mengikuti perkembangan zaman.

Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung kabupaten Tulungagung pelatihan atau lebih dikenal dengan nama diklat rutin dilakukan sebulan sekali. Pelatihan pada PDAM Tirta Cahya Agung lebih

---

<sup>9</sup>Riri Ainun Mardiah Harahap dan Anita Silvianita, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung*, Jurnal e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2 Agustus 2016.

<sup>10</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal.168.

sering dilakukan pada bagian teknis karena pada bagian tersebut memerlukan keahlian dan keterampilan khusus dalam pelaksanaan kerjanya. Beberapa pelatihan yang rutin diadakan di PDAM Tirta Cahya Agung diantaranya adalah bimbingan teknis pelaksanaan program hibah air minum, Bimbingan teknis teknologi strategi penurunan non renewable water (NRW), Pelatihan pembekalan penanggungjawab sistem informasi manajemen program hibah air minum, Pelatihan strategi pengadaan barang dan jasa di PDAM, Pelatihan teknis mengenai server aplikasi manajemen aset, dan lain sebagainya.

#### **D. Pengaruh promosi jabatan, kompensasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Cahya Agung kabupaten Tulungagung**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan promosi jabatan, kompensasi dan pelatihan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM Tirta Cahya Agung, sedangkan untuk variabel yang paling sedikit pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel kompensasi.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>11</sup> Kinerja merupakan kegiatan

---

<sup>11</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,...hal.67

pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Zami yang dikutip oleh Busro bahwa dengan adanya promosi maka akan semakin jelas jenjang karir seseorang dengan demikian akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Kemudian dengan adanya kompensasi yang diberikan maka akan semakin baik pula kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan, dan semakin sering diberikan pelatihan yang diberikan sesuai dengan tugas.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*,... hal. 95

