

Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui Pengelolaan Beban Kerja, Pemberian Insentif, dan Penerapan Konsekuensi yang Tepat (Studi pada PDAM Kota Makassar)

Muhammad Rusli Junaid, Nur Syamsu

Manajemen STIEM Bongaya Makassar

mursida.abu@stiem-bongaya.ac.id

Abstract: *Objective: This study aims to analyze and examine the effect of workload management, incentive provision, and the application of consequences on employee performance at the Makassar City PDAM, both partially and simultaneously. Methodology: This research uses a quantitative approach with a survey method. The population in this study consists of employees of the Makassar City PDAM, with a sample of 62 respondents selected using purposive sampling technique. Primary data was collected through a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis with the help of SPSS 26 software. Results: The results of the partial hypothesis test (t-test) show that: (1) Workload has a positive but insignificant effect on employee performance ($\beta=0.171$; sig. $0.101 > 0.05$); (2) Incentives have a positive and significant effect on employee performance ($\beta=0.510$; sig. $0.000 < 0.05$); and (3) Consequences have a positive but insignificant effect on employee performance ($\beta=0.213$; sig. $0.069 > 0.05$). Simultaneously (F-test), these three independent variables have a significant effect on employee performance, as indicated by an Adjusted R Square value of 0.625, meaning that 62.5% of the variation in employee performance can be explained by these three variables. Conclusion: Based on these findings, it can be concluded that incentives are the dominant factor that can significantly optimize employee performance. Meanwhile, workload and consequences, although having a positive influence, have not been applied optimally, so their effect is not significant. Therefore, efforts to optimize employee performance at the Makassar City PDAM must focus on improving a fair and transparent incentive system, supported by reasonable workload management and the consistent application of a consequence system.*

Keywords: *Employee Performance, Workload, Incentives, Consequences, Municipal Water Supply Company (PDAM).*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh pengelolaan beban kerja, pemberian insentif, dan penerapan konsekuensi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Makassar, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kota Makassar, dengan sampel sebanyak 62 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan alat bantu software SPSS 26. Hasil uji hipotesis parsial (uji t) menunjukkan bahwa: (1) Beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,171$; sig. $0,101 > 0,05$); (2) Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,510$; sig. $0,000 < 0,05$); dan (3) Konsekuensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,213$; sig. $0,069 > 0,05$). Secara simultan (uji F), ketiga variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,625, artinya 62,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan faktor dominan yang secara signifikan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Sementara itu, beban kerja dan konsekuensi meskipun memiliki pengaruh positif, belum diterapkan

secara optimal sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Oleh karena itu, upaya optimalisasi kinerja karyawan di PDAM Kota Makassar harus berfokus pada penyempurnaan sistem insentif yang adil dan transparan, didukung oleh pengelolaan beban kerja yang wajar dan penerapan sistem konsekuensi yang konsisten.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Beban Kerja, Insentif, Konsekuensi, PDAM.

PENDAHULUAN

Dalam era ekonomi global yang kompetitif, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling strategis dan menentukan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Kinerja karyawan yang optimal menjadi prasyarat fundamental bagi organisasi untuk mencapai tujuan, bertahan, dan berkembang dalam persaingan bisnis yang dinamis. Tanpa dukungan SDM yang unggul, segala bentuk strategi, teknologi canggih, dan modal finansial yang dimiliki tidak akan dapat diimplementasikan secara efektif (Dessler, 2020). Oleh karena itu, memahami dan mengelola faktor-faktor yang mendorong peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus utama dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki peran ganda: sebagai penyedia layanan publik yang vital dan sebagai entitas bisnis yang dituntut untuk beroperasi secara efisien. PDAM Kota Makassar, yang menyediakan layanan air minum bagi masyarakat kota metropolitan, menghadapi tantangan kompleks, mulai dari tingginya tuntutan kualitas layanan, tingkat kebocoran air (water loss), hingga kebutuhan untuk meningkatkan kinerja keuangan. Dalam konteks ini, kinerja setiap individu karyawan, dari level teknis hingga manajerial, secara langsung memengaruhi kualitas layanan dan sustainability perusahaan (Bawono & Priyatno, 2022).

Berdasarkan observasi awal dan wawancara informal dengan beberapa pihak di PDAM Kota Makassar, terindikasi beberapa permasalahan terkait kinerja. Permasalahan tersebut antara lain adanya keluhan mengenai keterlambatan dalam penanganan gangguan pipa, ketidakakuratan pencatatan meteran, dan respon yang kurang cepat terhadap keluhan pelanggan. Selain itu, terdapat indikasi tingkat absensi dan turnover yang perlu mendapat perhatian. Gejala-gejala ini mengarah pada dugaan adanya ketidakefektifan dalam pengelolaan faktor-faktor yang memotivasi karyawan (Rivai & Basri, 2021).

Salah satu faktor yang diduga kuat memengaruhi kinerja adalah beban kerja. Beban kerja merupakan sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Beban kerja yang tidak proporsional, baik terlalu berat (overload) maupun terlalu ringan (underload), dapat berakibat negatif. Beban kerja berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan fisik dan mental (burnout), serta penurunan kualitas kerja. Sebaliknya, beban kerja yang kurang dapat menimbulkan kebosanan dan tidak terpakainya kapasitas karyawan secara maksimal (Nurjanah et al., 2021). Dalam lingkungan kerja PDAM yang padat operasi, penyeimbangan beban kerja

Di sisi lain, insentif berperan sebagai pendorong ekstrinsik yang powerful. Insentif tidak hanya terbatas pada bentuk finansial (seperti bonus, tunjangan), tetapi juga non-finansial (seperti penghargaan, pelatihan, dan promosi). Teori Expectancy Vroom (1964) menyatakan bahwa individu termotivasi untuk bekerja keras jika mereka yakin usaha tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja yang baik tersebut akan mendapat imbalan yang diinginkan. Pemberian insentif yang tepat, adil, dan terukur dapat menciptakan hubungan yang positif antara usaha dan reward, sehingga memacu semangat dan produktivitas karyawan (Milkovich & Newman, 2020). Namun, sistem insentif yang tidak dirancang dengan baik justru dapat menimbulkan kecemburuan dan demotivasi.

Selain imbalan, aspek konsekuensi atau tindakan disipliner juga merupakan bagian integral dari sistem manajemen kinerja. Konsekuensi mengacu pada tindakan yang diambil organisasi sebagai respon terhadap perilaku karyawan, baik itu penghargaan atas pencapaian (konsekuensi positif) maupun sanksi atas pelanggaran atau kinerja buruk (konsekuensi negatif). Penerapan konsekuensi yang konsisten dan transparan menciptakan rasa keadilan (*organizational justice*) dan akuntabilitas. Menurut penelitian Colquitt et al. (2019), karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung menunjukkan komitmen organisasi dan kinerja yang lebih tinggi. Dalam konteks PDAM, konsekuensi yang jelas diperlukan untuk menegakkan disiplin operasional dan standar layanan.

Ketiga faktor ini—beban kerja, insentif, dan konsekuensi—tidak bekerja secara terisolasi, tetapi saling berinteraksi dalam memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki beban kerja tinggi mungkin akan tetap termotivasi jika diimbangi dengan insentif yang memadai dan di lingkungan yang menerapkan konsekuensi yang adil. Sebaliknya, insentif yang menarik tidak akan efektif jika beban kerja tidak masuk akal atau jika aturan diterapkan secara tidak konsisten (Robbins & Judge, 2019). Dinamika interaksi inilah yang perlu diteliti lebih lanjut.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antar variabel ini secara parsial. Misalnya, penelitian oleh Sari dan Prabowo (2021) di sektor jasa menemukan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Sementara itu, penelitian Andini dan Setyawan (2020) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Namun, masih terbatas penelitian yang secara simultan mengintegrasikan ketiga variabel tersebut, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti PDAM yang memiliki karakteristik unik, yaitu berorientasi pelayanan namun juga dituntut profitabilitas.

PDAM Kota Makassar merupakan objek penelitian yang menarik karena merupakan PDAM yang melayani kota terbesar di kawasan Indonesia Timur dengan segala dinamika dan tantangannya. Sebagai BUMD, upaya peningkatan kinerja karyawannya tidak hanya berdampak pada kesehatan finansial perusahaan, tetapi juga pada kualitas hidup masyarakat melalui layanan air bersih yang andal. Oleh karena itu, identifikasi faktor-faktor yang secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di PDAM Kota Makassar menjadi sebuah keharusan strategis.

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan utama yang dapat dirumuskan adalah: Bagaimana pengaruh beban kerja, insentif, dan konsekuensi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Makassar? Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengukur sejauh mana masing-masing variabel bebas tersebut memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh integratif beban kerja, insentif, dan konsekuensi. Bagi manajemen PDAM Kota Makassar, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan rekomendasi dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, guna memacu kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini akan disusun dalam beberapa bab yang mencakup pendahuluan, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, hasil dan pembahasan, serta penutup yang berisi kesimpulan dan saran. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel karyawan, dan data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan software SPSS.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Dimana penelitian ini memakai metode analisis deskriptif yaitu metode analisis dimana data-data yang dikumpulkan, diklasifikasikan, dianalisis dan diinterpretasikan secara objektif sehingga memberikan informasi dan gambaran mengenai topik yang dibahas. Penelitian ini menguji pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 62 karyawan pada PDAM Kota Makassar. Dari populasi ini kemudian akan ditarik sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai responden.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas

Butir	R hitung	R tabel	Keputusan
Beban kerja			
X1.1	0.809	0.210	Valid
X1.2	0.450	0.210	Valid
X1.3	0.675	0.210	Valid
X1.4	0.658	0.210	Valid
X1.5	0.275	0.210	Valid
Insentif			
X2.1	0.813	0.210	Valid
X2.2	0.668	0.210	Valid
X2.3	0.399	0.210	Valid
X2.4	0.724	0.210	Valid
X2.5	0.419	0.210	Valid
Konsekuensi			
X3.1	0.368	0.210	Valid
X3.2	0.633	0.210	Valid
X3.3	0.464	0.210	Valid
X3.4	0.681	0.210	Valid
X3.5	0.492	0.210	Valid
Kinerja karyawan			
Y1	0.691	0.210	Valid
Y2	0.596	0.210	Valid
Y3	0.396	0.210	Valid
Y4	0.691	0.210	Valid
Y5	0.487	0.210	Valid

Sumber : diolah 2024

Berdasarkan tabel diatas, terdapat beberapa butir yang diukur untuk masing-masing variabel, yaitu:

- 1) Beban Kerja (X1): Semua butir (X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5) memiliki nilai R hitung yang lebih besar daripada nilai R tabel. Oleh karena itu, keputusannya adalah "Valid".
- 2) Insentif (X2): Semua butir (X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5) memiliki nilai R hitung yang lebih besar daripada nilai R tabel. Maka keputusannya adalah "Valid".

- 3) Konsekuensi (X3): Semua butir (X3.1, X3.2, X3.3, X3.4, X3.5) memiliki nilai R hitung yang lebih besar daripada nilai R tabel. Dengan demikian, keputusannya adalah "Valid".
- 4) Kinerja Karyawan (Y): Semua butir (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5) juga memiliki nilai R hitung yang lebih besar daripada nilai R tabel. Jadi, keputusannya adalah "Valid".

Jadi, kesimpulannya adalah semua variabel (Beban Kerja, Insentif, Konsekuensi, dan Kinerja Karyawan) diukur dengan baik dan valid berdasarkan analisis yang dilakukan.

Uji Reabilitas

**Tabel 2. Uji Reabilitas
Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	20

Sumber : diolah 2024

Cronbach's Alpha adalah sebuah ukuran reliabilitas internal yang digunakan untuk mengukur sejauh mana sekelompok item pertanyaan dalam sebuah kuesioner atau tes konsisten dalam mengukur konsep yang sama atau konstruk yang sama. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0 dan 1, di mana semakin tinggi nilainya, semakin tinggi pula reliabilitasnya. Dalam kasus ini, nilai Cronbach's Alpha adalah 0.824, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang cukup baik. Biasanya, nilai alpha di atas 0.7 dianggap cukup baik untuk keperluan penelitian sosial dan behavioral. Jumlah item yang diukur adalah 20. Dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.824, dapat disimpulkan bahwa kumpulan item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur konstruk yang sama.

Uji Normalitas

**Tabel 3. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.11837919
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.064
	Negative	-.085
Test Statistic		.085
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: data SPSS 26

Dari hasil tersebut, karena nilai asymp. Sig. (0.200) lebih besar dari tingkat signifikansi yang umumnya digunakan (biasanya 0.05), maka tidak cukup bukti untuk menolak hipotesis nol bahwa distribusi data berasal dari distribusi normal. Oleh karena itu, berdasarkan uji ini, data yang diuji dapat dianggap memiliki distribusi normal.

Uji Multikonieritas

Tabel 4. Uji Multikolinieritas Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	beban kerja	.568	1.761
	insentif	.574	1.741
	konsekuensi	.577	1.732

a. dependent variable: kinerja karyawan

Sumber: data SPSS 26

Hasil Coefficients menunjukkan parameter-parameter model regresi untuk variabel-variabel independen (Beban Kerja, Insentif, dan Konsekuensi) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan). Dalam hasil tersebut juga terdapat Collinearity Statistics yang menyediakan informasi tentang multicollinearity antara variabel independen. Tolerance adalah ukuran seberapa baik variabel independen dapat diprediksi oleh variabel lain dalam model regresi. Nilai toleransi yang tinggi menunjukkan bahwa variabel independen tersebut tidak terlalu berkorelasi dengan variabel lain. VIF (Variance Inflation Factor) adalah ukuran seberapa banyak varians dari estimasi koefisien regresi meningkat karena adanya multicollinearity. Nilai VIF yang tinggi menunjukkan adanya multicollinearity. Dalam hasil tersebut, dapat dilihat bahwa:

- 1) Variabel Beban Kerja memiliki toleransi sebesar 0.568 dan VIF sebesar 1.761.
- 2) Variabel Insentif memiliki toleransi sebesar 0.574 dan VIF sebesar 1.741.
- 3) Variabel Konsekuensi memiliki toleransi sebesar 0.577 dan VIF sebesar 1.732.

Nilai-nilai toleransi yang lebih dari 0.1 dan kurang dari 1 serta nilai VIF yang kurang dari 10 menunjukkan bahwa tidak ada masalah serius dengan multicollinearity di antara variabel independen. Oleh karena itu, model regresi dapat dianggap stabil dari sudut pandang multicollinearity.

Uji Heteroskedastisitas

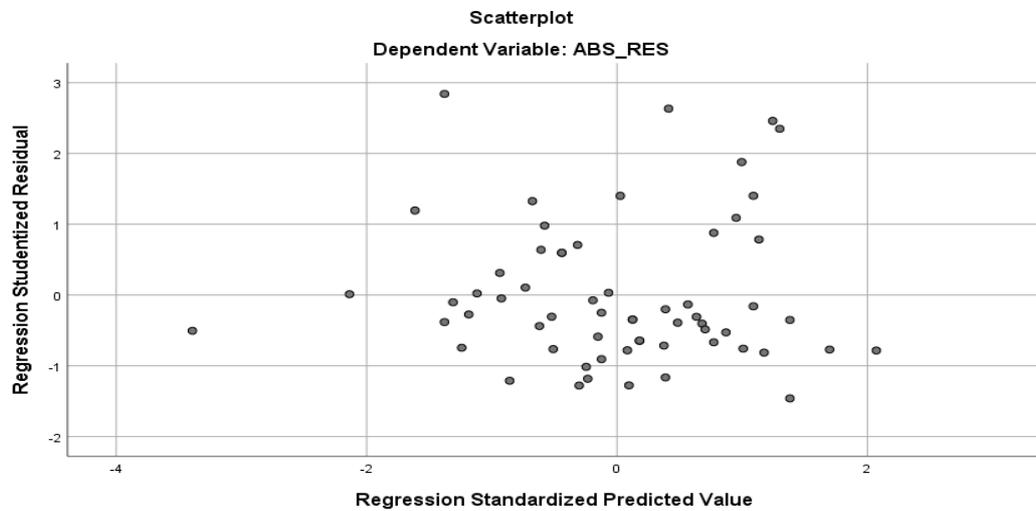
Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.981	1.063		.923	.360
	Beban kerja	-.095	.060	-.271	-1.592	.117
	Insentif	.044	.055	.133	.786	.435
	Konsekuensi	.042	.066	.107	.630	.531

Dependent Variable: heteroskedastisitas

Sumber: data SPSS 26

Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas



Dari hasil tersebut, dapat dilihat bahwa tidak ada koefisien yang signifikan pada tingkat signifikansi 0.05, karena nilai signifikansi (Sig.) untuk semua variabel independen lebih besar dari 0.05. Oleh karena itu, tidak ada hubungan yang signifikan antara Beban Kerja, Insentif, dan Konsekuensi dengan variabel dependen heteroskedastisitas pada model ini.

Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 6. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	
1	(Constant)	1.676	1.837		.912	.365
	Beban kerja	.171	.103	.173	1.666	.101
	Insentif	.510	.096	.552	5.332	.000
	Konsekuensi	.213	.115	.191	1.854	.069

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data SPSS 26

Berdasarkan tabel di atas, hasil regresi linear berganda dapat dibuat persamaan sebagai berikut.

$$Y = 1.676 + 0,171X_1 + 0,510X_2 + 0,213X_3 + e$$

berdasarkan tabel tersebut, maka penjelasan mengenai hubungan antar variabel dependen dan variabel independen adalah sebagai berikut.

- a. nilai konstanta (a) yang didapat adalah sebesar 1.676. jika nilai koefisien literasi keuangan dan perilaku hedonisme tidak bertambah maka nilai koefisien perilaku konsumtif sebesar 1.676.
- b. nilai koefisien variabel beban kerja (x1) adalah 0,171. hal ini berarti setiap penambahan 1% nilai pada variabel beban kerja (x1) dan variabel lainnya dianggap

konstan, maka variabel y yaitu kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,171 satuan atau dengan persentase 17,1%.

- c. nilai koefisien variabel insentif (x_2) adalah 0,510 hal ini berarti setiap penambahan 1% nilai pada variabel insentif (x_2) dan variabel lainnya dianggap konstan, maka variabel y yaitu kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,510 satuan atau dengan persentase 51%.
- d. nilai koefisien variabel konsekuensi (x_3) adalah 0,213. hal ini berarti setiap penambahan 1% nilai pada variabel konsekuensi (x_3) dan variabel lainnya dianggap konstan, maka variabel y yaitu kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,213 satuan atau dengan persentase 21,3%.

Uji Hipotesis Parsial (Uji-t)

Tabel 7. Uji Hipotesis Parsial (Uji-t)

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
	B		Beta		
1 (Constant)	1.676	1.837		.912	.365
Beban kerja	.171	.103	.173	1.666	.101
Insentif	.510	.096	.552	5.332	.000
Konsekuensi	.213	.115	.191	1.854	.069

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data SPSS 26

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t , dan hasil uji dapat dilihat dari tabel *coefficients* pada kolom t dan sig. Dan nilai t_{table} adalah 1.671 ($\alpha : n-k = 0,05 : 59$) dengan menggunakan signifikan 5% hasil uji t dapat dilihat pada diatas, dapat dijelaskan menggunakan uji signifikan sebagai berikut :

1) Hipotesis 1

Uji statistik secara parsial pada tabel diketahui bahwa variable Beban Kerja (X_1) memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.666 dan t_{tabel} sebesar 1.671, sehingga t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} dengan nilai signifikan 0.101. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Maka H_a ditolak dan H_o di terima, berarti variable beban kerja (X_1) berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2) Hipotesis 2

Uji statistik secara parsial pada tabel diketahui bahwa variable Insentif (X_2) memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.332 dan t_{tabel} sebesar 1.671, sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dengan nilai signifikan 0.000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka H_a diterima dan H_o ditolak, yang berarti variable Insentif (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

3) Hipotesis 3

Uji statistik secara parsial pada tabel diketahui bahwa variable Konsekuensi (X_3) memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1.854 dan t_{tabel} sebesar 1.671, sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dengan nilai signifikan 0.069. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Maka H_a ditolak dan H_o di terima, berarti variable Konsekuensi (X_3) berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Koefesien Determinasi (R^2)

Tabel 8. Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 ^a	.643	.625	1.147

a. Predictors: (Constant), Konsekuensi, Insentif, Beban Kerja

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: data SPSS 26

Penjelasan:

- 1) R Square mengukur seberapa baik variabel independen menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Nilai .643 menunjukkan bahwa 64.3% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen yang dimasukkan ke dalam model.
- 2) Adjusted R Square adalah versi penyesuaian dari R Square yang memperhitungkan jumlah prediktor dalam model dan ukuran sampel. Nilai .625 menunjukkan bahwa sekitar 62.5% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh prediktor dalam model setelah penyesuaian untuk jumlah prediktor dan ukuran sampel.
- 3) Std. Error of the Estimate adalah ukuran dari seberapa dekat titik data pada garis regresi. Semakin rendah nilai standar error, semakin baik modelnya cocok dengan data. Dalam hal ini, nilai 1.147 menunjukkan rata-rata kesalahan estimasi dari model tersebut.

Pembahasan

Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis parsial (uji t) menunjukkan bahwa beban kerja (X_1) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0.171, namun nilai signifikansi sebesar 0.101 yang melebihi alpha 0.05. Dengan demikian, beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan di PDAM Kota Makassar. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat tendensi dimana peningkatan beban kerja diiringi oleh peningkatan kinerja, hubungan ini tidak cukup kuat untuk digeneralisasi dan mungkin disebabkan oleh faktor kebetulan dalam sampel ini. Dengan kata lain, hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan ditolak, dan hipotesis nol (H_0) diterima.

Temuan tidak signifikannya pengaruh beban kerja ini dapat diinterpretasikan melalui beberapa perspektif. Pertama, beban kerja di PDAM mungkin telah berada pada titik optimal dimana sumber daya karyawan (waktu, tenaga, dan skill) telah dimanfaatkan secara efektif tanpa menyebabkan kelebihan beban (overload) yang berujung pada stres dan penurunan kinerja. Sebagaimana diungkap oleh Kurniawan & Budianto (2022), beban kerja memiliki hubungan kurva linear yang terbalik (inverted U) dengan kinerja; terdapat titik puncak dimana beban kerja mampu memicu motivasi dan tantangan, namun setelah titik tersebut, performa justru akan menurun. Kedua, budaya kerja dan komitmen organisasi yang kuat di instansi pemerintah daerah seperti PDAM bisa jadi menjadi faktor penengah (moderating variable) yang membuat karyawan mampu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kinerjanya (Prasetyo & Anwar, 2021).

Implikasi dari hasil ini adalah bahwa upaya optimalisasi kinerja tidak boleh hanya berfokus pada penambahan atau pengurangan beban kerja secara kuantitatif, melainkan pada pengelolaan kualitas beban kerja itu sendiri. Manajemen perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap desain pekerjaan, distribusi tugas, dan pemberian otonomi kerja.

Penelitian oleh Sari & Hidayat (2023) menekankan pentingnya workload management yang mencakup perencanaan yang realistis, pelatihan keterampilan manajemen waktu, dan penyediaan teknologi pendukung untuk mencegah inefficiency yang justru menciptakan beban kerja tambahan. Oleh karena itu, intervensi yang lebih efektif adalah dengan memastikan bahwa beban kerja yang ada adalah wajar, jelas, dan disertai dengan sumber daya serta dukungan yang memadai untuk menyelesaikannya, sehingga dapat bermuara pada peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Qoyyimah, M., Abrianto, T. H., & Chamidah, S. (2020) yang menyatakan variabel beban kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) PT. INKA Multi Solusi Madiun. Tetapi berbeda dengan penelitian Adityawarman, Y., Sanim, B., & Sinaga, B. M. (2015) yang menemukan hasil Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot.

Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis parsial (uji t) membuktikan bahwa insentif (X₂) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Makassar. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi tertinggi sebesar 0.510, nilai t-hitung yang sangat besar (5.332) yang jauh melampaui t-tabel (1.671), dan nilai signifikansi 0.000 yang jauh di bawah alpha 0.05. Temuan ini secara tegas menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H₀). Artinya, insentif merupakan faktor pendorong kinerja yang paling dominan dalam model penelitian ini; setiap peningkatan pada variabel insentif akan memberikan kontribusi peningkatan kinerja yang paling besar dibandingkan variabel lainnya.

Signifikansi pengaruh insentif ini sangat selaras dengan teori motivasi, khususnya Expectancy Theory (Vroom, 1964). Teori ini menjelaskan bahwa kekuatan motivasi seseorang tergantung pada hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, karyawan PDAM Kota Makassar tampaknya memiliki keyakinan yang kuat bahwa: 1) usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang tinggi (expectancy), 2) kinerja tinggi tersebut akan diakui dan dihargai dengan insentif (instrumentality), dan 3) insentif yang diberikan merupakan sesuatu yang mereka nilai penting (valence). Seperti ditunjukkan dalam penelitian Chen & Wang (2022), insentif yang dirancang dengan baik dan diterapkan secara konsisten berfungsi sebagai alat komunikasi yang powerful dari organisasi kepada karyawan, menunjukkan apresiasi atas kontribusi mereka yang pada gilirannya memacu motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk berprestasi lebih baik.

Implikasi dari temuan ini sangat jelas dan strategis bagi manajemen. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, PDAM Kota Makassar perlu mempertahankan, mengevaluasi, dan mengembangkan sistem pemberian insentif yang telah berjalan. Evaluasi harus mencakup aspek keadilan (equity), ketepatan waktu, dan variasi bentuk insentif. Penelitian terbaru oleh Gupta & Singh (2023) menekankan bahwa insentif non-moneter (seperti pengakuan, pelatihan, kesempatan promosi, atau lingkungan kerja yang lebih baik) seringkali memiliki daya ungkit yang signifikan dan berkelanjutan terhadap kinerja, terutama ketika dikombinasikan dengan insentif finansial. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dengan menawarkan paket insentif yang komprehensif (total rewards) yang memenuhi kebutuhan material dan psikologis karyawan akan menjadi kunci untuk mempertahankan tingkat kinerja tinggi yang berkelanjutan di masa depan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Anwar, C. (2021) menunjukkan bahwa pemberian

insentif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tasindo Central Perkasa.

Pengaruh Konsekuensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis parsial (uji t) untuk variabel konsekuensi (X_3) menunjukkan hasil yang menarik dan kompleks. Koefisien regresi bernilai positif sebesar 0.213, yang mengindikasikan arah hubungan yang diharapkan: peningkatan dalam penerapan konsekuensi cenderung diiringi oleh peningkatan kinerja. Nilai t-hitung (1.854) juga secara numerik lebih besar dari t-tabel (1.671). Namun, nilai signifikansi sebesar 0.069 yang melebihi batas alpha 0.05 menyebabkan keputusan statistiknya adalah gagal menolak H_0 , yang berarti pengaruh positif tersebut tidak signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Dengan kata lain, meskipun trennya positif, tidak ada bukti statistik yang cukup kuat untuk menyatakan bahwa konsekuensi secara pasti mempengaruhi kinerja karyawan di PDAM Kota Makassar.

Ketidaksignifikan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor kritis dalam penerapan sistem konsekuensi itu sendiri. Pertama, kemungkinan besar terdapat inkonsistensi dalam pemberian reward (penghargaan) dan punishment (sanksi). Menurut penelitian oleh Meyer & Patel (2022), efektivitas sebuah sistem konsekuensi sangat bergantung pada konsistensi dan persepsi keadilan (procedural justice). Jika karyawan memandang bahwa aturan tidak diterapkan secara merata atau kebijakan hanya berlaku bagi sebagian orang, maka sistem tersebut kehilangan kekuatannya sebagai pengatur perilaku. Kedua, jenis konsekuensi yang diberikan mungkin tidak aligned dengan nilai atau kebutuhan karyawan. Sebuah sanksi yang dianggap ringan atau sebuah reward yang tidak bernilai di mata karyawan tidak akan memiliki daya pengaruh untuk mengubah perilaku kerjanya (Kadir & Asnawi, 2021). Misalnya, penghargaan berupa piagam mungkin tidak semenarik insentif finansial atau kesempatan pengembangan karir.

Implikasi dari temuan ini bukanlah bahwa konsekuensi tidak penting, melainkan bahwa cara penerapannya perlu dievaluasi dan diperbaiki. Manajemen PDAM Kota Makassar perlu melakukan audit terhadap kebijakan reward and punishment yang berlaku. Langkah strategis yang dapat diambil adalah: 1) Sosialisasi dan Transparansi: Memastikan semua karyawan memahami dengan jelas kriterianya. 2) Konsistensi: Menerapkan aturan secara objektif dan konsisten di semua level. 3) Diferensiasi: Memastikan bahwa reward yang diberikan memang bernilai dan diinginkan oleh karyawan (personalized rewards), dan bahwa sanksi yang diberikan bersifat progresif dan mendidik. Seperti disarankan oleh Robbins & Judge (2023), sistem konsekuensi yang efektif harus bersifat langsung, spesifik, dan transparan agar dapat benar-benar memengaruhi dan mengarahkan perilaku kerja karyawan untuk mencapai kinerja tertinggi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Muh. Rifo Rianto, Nurhaedar Jafar, Muhammad Ikhtiar, Arman, Haeruddin, Nurmiati Muchlis (2023) menunjukkan bahwa konsekuensi (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Industri Kapal Indonesia Makassar.

Kesimpulan

Berikut adalah kesimpulan dari hasil penelitian terkait pengaruh variabel-variabel tertentu terhadap kinerja karyawan: Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan:

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel Beban Kerja (X_1) tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Meskipun terdapat kemungkinan adanya pengaruh positif, namun tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, kita menerima hipotesis nol (H_0) yang menyatakan bahwa tidak ada

pengaruh yang signifikan antara Beban Kerja (X1) dan kinerja karyawan (Y). Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil uji statistik, terdapat bukti yang kuat bahwa variabel Insentif (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini terlihat dari nilai t hitung yang jauh lebih besar dari nilai t tabel pada tingkat signifikansi yang sangat rendah (kurang dari 0.000). Oleh karena itu, kita menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_a), yang menyatakan bahwa memberikan insentif kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel Konsekuensi (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Meskipun nilai t hitung lebih besar dari t tabel pada tingkat signifikansi yang lebih rendah, namun pada tingkat signifikansi yang diberikan (0.069), nilai t hitung tidak mencapai tingkat signifikansi yang cukup untuk menolak hipotesis nol (H_0). Oleh karena itu, kita tidak memiliki cukup bukti statistik untuk menolak hipotesis nol (H_0), yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara Konsekuensi (X3) dan kinerja karyawan (Y). Dengan demikian, dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Insentif (X2) adalah faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Beban Kerja (X1) dan Konsekuensi (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik.

Referensi

- Amalia, R., & Sutanto, E. M. (2021). When Challenge Becomes Hindrance: The Differentiated Effects of Workload on Performance. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(1), 34–49. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss1.art3>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance (7th ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Chen, L., & Wang, Y. (2022). The Mediating Role of Intrinsic Motivation in the Relationship between Performance-Based Incentives and Employee Performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 345–362. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2021-0134>
- Gupta, S., & Singh, A. (2023). Beyond the Paycheck: The Impact of Non-Monetary Incentives on Employee Performance and Retention. *International Journal of Human Resource Management Review*, 33(1), 100891. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2022.100891>
- Kadir, A., & Asnawi, N. (2021). The Dysfunction of Reward and Punishment: A Case Study in Indonesian Public Service Organizations. *Asian Journal of Business and Ethics*, 15(3), 45–62.
- Kurniawan, R., & Budianto, A. (2022). The Inverted U-Shaped Relationship Between Workload and Employee Performance: A Study in The Public Sector. *Journal of Indonesian Management and Business*, 8(1), 45–60.
- Meyer, J. P., & Patel, S. (2022). The Role of Procedural Justice in the Effectiveness of Performance Management Systems. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 654–670. <https://doi.org/10.1037/apl0000923>
- Nugroho, A., & Setyawan, A. A. (2021). The Effectiveness of Financial and Non-Financial Incentives in Improving the Performance of Public Sector Employees. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 17(2), 210–225.

- Nugroho, B. S., & Ferdiansyah, M. (2022). Analyzing Workload, Work Stress, and Performance: Evidence from A State-Owned Water Utility Company. *Journal of Public Sector Performance Management*, 5(2), 150–165.
- Prasetyo, A., & Anwar, M. (2021). The Role of Organizational Commitment in Moderating The Effect of Workload on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 18(2), 112–125.
- Putri, D. A., & Santoso, B. (2022). Reinforcing Performance: An Analysis of Non-Financial Consequences and Their Impact on Employee Behavior in State-Owned Enterprises. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 78–90.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, D. P., & Hidayat, R. (2023). Workload Management and Its Impact on Employee Efficiency and Well-Being. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(4), 78–92. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i4.21567>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.