

Pengaruh Pengembangan Karyawan, Sistem Rekrutmen, dan Sistem Kompensasi, terhadap Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk

Oleh :
Mar'I Rizal (222010200233)

Dosen Pembimbing :
Dr. Supardi, SE., MM., CRM.

Program Studi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Oktober, 2026



Pendahuluan

Di era kemajuan teknologi saat ini, peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas utama perusahaan untuk menjaga keandalan layanan kepada ratusan ribu pelanggan rumah tangga maupun komersial. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Sumber daya manusia adalah titik fokus paling utama yang harus diperhatikan perkembangannya karena dengan adanya sumber daya manusia yang baik dan profesional akan sangat membantu dalam memaksimalkan kinerja dalam suatu perusahaan [1]. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan [2]. Kinerja karyawan sangat penting untuk sebuah perusahaan, melalui adanya kinerja dapat terlihat bahwa perusahaan atau organisasi masih hidup tidaknya, dapat terlihat kemajuan dan kemampuannya dalam bersaing [3]. Kinerja karyawan menentukan produktivitas, layanan pelanggan, dan pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

Fenomena Penelitian

Dalam satu tahun terakhir, PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) menunjukkan dinamika signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia seiring meningkatnya tuntutan industri energi dan transformasi digital. Data menunjukkan bahwa pada 2024–2025 program pengembangan SDM berbasis model 70:20:10 dan digital learning meningkat lebih dari 30%, Reduksi biaya pengembangan per karyawan (cost per trainee) sebesar 15% dibandingkan tahun fiskal sebelumnya, tanpa mengurangi kualitas jam pelatihan per kapita. Hal ini membuktikan bahwa digitalisasi bukan hanya soal teknologi, tapi juga optimalisasi anggaran. disertai penambahan modul kompetensi baru yang berfokus pada teknologi gas dan operasi digital (Antara News, 2024-2025).

Gap Penelitian

Pengembangan Karyawan



pengembangan Karyawan berupa pelatihan yang merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dimana didalamnya terdapat prosedur yang sistematis dan terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas [5]. Pengembangan Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam dunia organisasi dan perusahaan. Pengembangan Karyawan merujuk pada usaha untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar lebih siap menghadapi tantangan dan tuntutan pekerjaan di masa depan [6].

Sistem Rekrutmen



Sistem rekrutmen menjadi salah satu proses strategis yang menentukan sumber daya manusia yang akan masuk ke dalam organisasi. Sistem rekrutmen bertujuan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perusahaan atau organisasi sehingga mereka dapat mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi [9]. Dalam konteks kinerja karyawan, kualitas rekrutmen sangat berpengaruh karena karyawan yang sejak awal direkrut melalui proses yang tepat cenderung memiliki pengetahuan, keterampilan, serta kecocokan dengan pekerjaan yang kuat. Sistem rekrutmen yang dilakukan sesuai prosedur akan menghasilkan sebuah keputusan yang baik. Di mana karyawan yang terpilih bekerja di suatu perusahaan mampu beradaptasi dan menjalankan tugas yang menjadi kewajibannya [10]

Sistem Kompensasi



Kompensasi adalah salah satu yang paling penting, kuat, dan seringkali diperdebatkan dari berbagai instrumen kebijakan yang dapat digunakan organisasi untuk mempengaruhi perilaku, meningkatkan motivasi, dan mengarahkan kinerja karyawan [13]. Kompensasi yang layak akan menentukan kualitas SDM, yang secara langsung akan berkaitan dengan efisiensi anggaran organisasi dan efektivitas tujuan pegawai. Penentuan kompensasi yang layak juga akan menentukan kelangsungan hidup organisasi dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif [14].

Rumusan Masalah

Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini yakni apakah Pengembangan Karyawan, Sistem Rekrutmen, dan Sistem Kompensasi Karyawan dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk ?

Pertanyaan Penelitian

1. Apakah pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan?
2. Apakah sistem rekrutmen memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan?
3. Apakah sistem kompensasi karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan?

Kategori SDG's

Dalam penelitian ini menggunakan kategori SDG's 8 (Pekerjaan yang layak dan pertumbuhan ekonomi). Dimana untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan pekerjaan yang produktif.

Literatur Review

Pengembangan Karyawan

Menurut Kaswan, (2012) Pengembangan merupakan upaya memberikan kemampuan kepada karyawan yang di perlukan organisasi di masa yang akan datang[19]. Menurut Yuli (2005) pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum [20] .

Sistem Rekrutmen

Menurut Mangkunegara (2016) rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi serta induksi dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan [24].

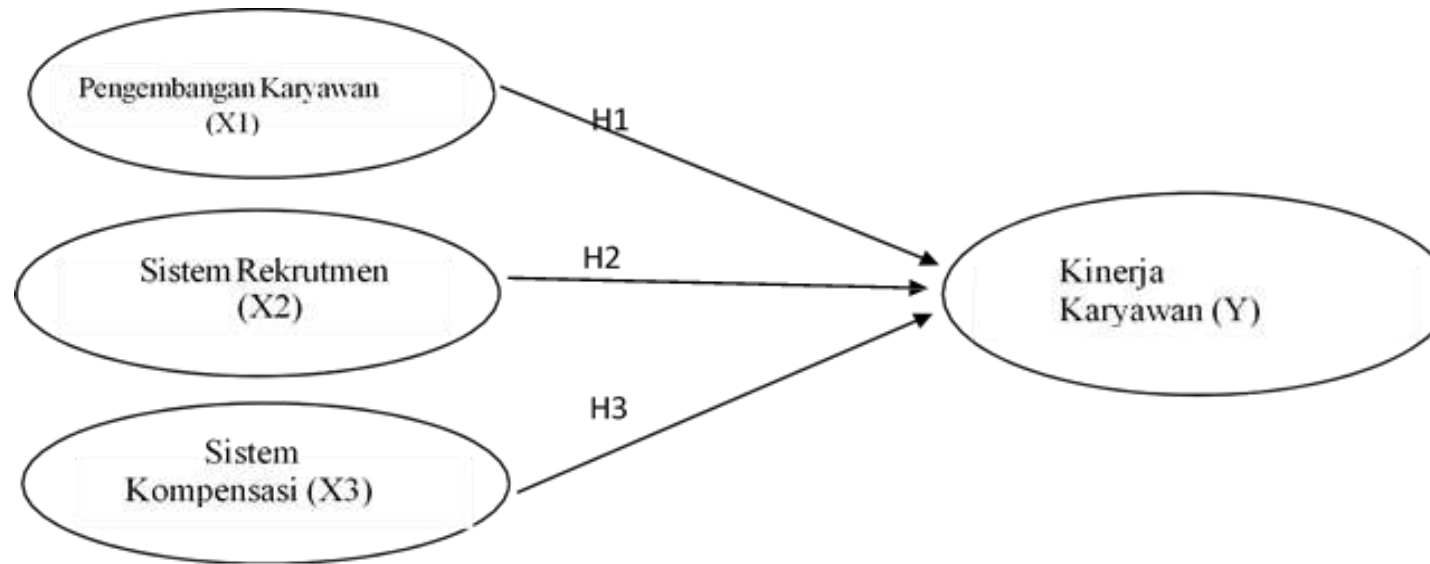
Sistem Kompensasi

Menurut Rahayu & Juhaeti (2022), mengatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, dengan indikator upah/gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas [29].

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu (Ding Chong, 2022)[35]. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.

Kerangka Konseptual



Hipotesis ini berupa dugaan sementara yang dikemukakan terhadap rumusan masalah dalam penelitian ini. Dengan adanya hipotesis, pelaksanaan penelitian akan lebih diarahkan untuk menerima atau menolak dugaan sementara. Dalam penelitian ini, hipotesis diuraikan berdasarkan kerangka yang ada dengan tujuan dapat menyampaikan petunjuk bagi penelitian yang akan dilakukan. Maka hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

H1: Diduga pengembangan karyawan Secara Parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk

H2: Diduga sistem rekrutmen Secara Parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk

H3: Diduga sistem kompensasi Secara Parsial berpengaruh positif terhadap Kualitas Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk

Metode

Metode Kuantitatif

Variabel Dependen (Y)

Kinerja Karyawan di PT
Perusahaan Gas Negara Tbk.

Variabel Independen (X)

- Pengembangan Karyawan.
- Sistem Recrutmen.
- Sistem Kompensasi.

Subjek Penelitian

Seluruh Karyawan PT
Perusahaan Gas Negara Tbk.

Populasi Penelitian

Karyawan PT
Perusahaan Gas Negara Tbk.

Pengambilan Sample

Teknik Sampling Jenuh

Alat Penelitian

Software SPLS 4.0

Sumber Data

Data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan sekunder.

Hasil

Tabel 4. Average Variant Extracted (AVE)

	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Keterangan
Pengembangan Karyawan	0,676	0,822	Valid
Sistem Rekrutmen	0,699	0,836	Valid
Sistem Kompensasi	0,797	0,893	Valid
Kinerja Karyawan	0,621	0,788	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel pengembangan karyawan memiliki nilai AVE sebesar 0,676, sistem rekrutmen sebesar 0,699, sistem kompensasi sebesar 0,797, dan kinerja karyawan sebesar 0,621. Nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ masing-masing variabel juga lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis pada tahap selanjutnya.

Hasil

Tabel 5. *Cronbach Alpha dan Composite reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Pengembangan Karyawan	0,764	0,862	Reliabel
Sistem Rekrutmen	0,891	0,920	Reliabel
Sistem Kompensasi	0,914	0,940	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,796	0,866	Reliabel

*Sumber :*Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Hasil pengujian *construct reliability* dan *validity* menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada setiap variabel yang berada di atas batas minimum 0,70. Variabel pengembangan karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,764 dan *Composite Reliability* sebesar 0,862, variabel sistem rekrutmen sebesar 0,891 dan 0,920, variabel sistem kompensasi sebesar 0,914 dan 0,940, serta variabel kinerja karyawan sebesar 0,796 dan 0,866. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan mampu mengukur konstruk secara stabil. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian model struktural pada tahap analisis selanjutnya.

Hasil

Tabel 6. *f*-Square

	Pengembangan Karyawan	Sistem Rekrutmen	Sistem Kompensasi	Kinerja Karyawan
Pengembangan Karyawan				0,135
Sistem Rekrutmen				0,088
Sistem Kompensasi				0,290
Kinerja Karyawan				

Sumber :Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Hasil pengujian *inner model* melalui nilai *effect size* (*f*-square/ f^2) menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kinerja karyawan berada pada kategori kecil hingga sedang. Variabel pengembangan karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,135 yang termasuk kategori kecil (*small effect*), variabel sistem rekrutmen sebesar 0,088 yang juga termasuk kategori kecil, sedangkan variabel sistem kompensasi memiliki nilai f^2 sebesar 0,290 yang termasuk kategori sedang (*medium effect*). Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi memberikan kontribusi pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya terhadap perubahan kinerja karyawan. Meskipun demikian, seluruh variabel independen tetap relevan dan memiliki kontribusi dalam menjelaskan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Hasil

Tabel 7. *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,437	0,407

Sumber :Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Hasil pengujian koefisien determinasi (*R Square*) pada model struktural menunjukkan bahwa nilai *R-square* yang diperoleh sebesar 0,437 dengan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,407. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 43,7%, sedangkan sisanya sebesar 56,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *R-square* tersebut menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan penjelasan yang cukup moderat dalam menerangkan kinerja karyawan.

Hasil

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Pengembangan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,277	0,282	0,099	2,797	0,005
Sistem Rekrutmen -> Kinerja Karyawan	0,239	0,254	0,088	2,724	0,007
Sistem Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0,437	0,438	0,097	4,509	0,000

Berdasarkan hasil uji hipotesis melalui analisis *path coefficient* pada tabel di atas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,277, nilai T-statistik sebesar 2,797, dan p-value sebesar 0,005. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karyawan yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.
2. Sistem rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,239, nilai T-statistik sebesar 2,724, dan p-value sebesar 0,007. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen yang efektif dapat meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.
3. Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,437, nilai T-statistik sebesar 4,509, dan p-value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang baik dan sesuai mampu meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan secara signifikan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian bersifat positif dan signifikan. Di antara ketiga variabel independen tersebut, sistem kompensasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh positif dan signifikan ini terjadi karena pengembangan karyawan mampu meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap peningkatan kapasitas diri dan pengembangan karier mereka, maka akan terbentuk motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Hasil ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi [7]. Namun, nilai koefisien pengaruh yang tidak terlalu besar menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pengembangan karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengoptimalkan program pengembangan karyawan secara berkelanjutan agar mampu menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi [39].

Pengaruh Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh positif dan signifikan ini terjadi karena sistem rekrutmen yang efektif mampu menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan karakter yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Ketika organisasi berhasil merekrut karyawan yang kompeten dan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan, maka karyawan akan lebih mudah beradaptasi, bekerja secara optimal, serta memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa proses rekrutmen merupakan tahapan penting dalam menentukan kualitas tenaga kerja dan keberhasilan organisasi [11]. Namun, nilai koefisien pengaruh yang relatif lebih kecil menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh sistem rekrutmen, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pelatihan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan sistem kompensasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem rekrutmen yang selektif, profesional, dan sesuai kebutuhan agar mampu memperoleh karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi [28].

Pembahasan

Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh positif dan signifikan ini terjadi karena kompensasi yang adil dan sesuai mampu meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta kepuasan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka dihargai secara layak, maka akan muncul dorongan untuk bekerja lebih optimal, produktif, dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori motivasi dan manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mampu memenuhi kebutuhan ekonomi maupun psikologis karyawan [43]. Selain itu, nilai koefisien pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya menunjukkan bahwa sistem kompensasi memiliki peran yang cukup dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem kompensasi yang kompetitif, adil, dan sesuai dengan beban kerja agar mampu meningkatkan motivasi serta mempertahankan kinerja karyawan secara berkelanjutan [39].

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN). Pengembangan karyawan yang dilakukan melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, pengembangan kepemimpinan, serta adaptabilitas digital terbukti mampu meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Sistem rekrutmen juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang tepat, selektif, dan sesuai kebutuhan perusahaan mampu menghasilkan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, sistem kompensasi menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan, sehingga pemberian gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang adil serta kompetitif mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan tanggung jawab kerja karyawan. Oleh karena itu, PT Perusahaan Gas Negara Tbk disarankan untuk terus meningkatkan kualitas program pengembangan SDM, memperkuat sistem rekrutmen berbasis kompetensi dan digitalisasi, serta menerapkan sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja agar mampu mempertahankan serta meningkatkan kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan di tengah dinamika industri energi dan transformasi digital perusahaan.

