

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi ini, perkembangan perusahaan semakin pesat. Ini menyebabkan persaingan antar perusahaan pun meningkat. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan kualitas perusahaannya dengan mempunyai sumber daya manusia yang andal. Seperti yang dikemukakan oleh Marjuni (2015:2) teknologi saja tidak akan cukup apabila tidak disertai dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang andal agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing. Oleh karena itu SDM adalah investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga. Dengan menyadari pentingnya sumber daya manusia agar perusahaan mampu bertahan dalam berkembang dan bersaing, PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek tentu harus memberikan perhatian lebih untuk SDM dan menjadikan sumber daya manusia sebagai mitra dalam berusaha. Marjuni (2015:5) pun menyatakan bahwa semua potensi SDM sangat berpengaruh terhadap upaya perusahaan untuk mencapai tujuan, karena SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki keterampilan, keinginan, pengetahuan, dan akal serta perasaan. Meskipun teknologi yang ada sangat canggih dan modalnya sangat banyak, apabila tidak dikelola dengan baik oleh SDM, perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya.

Perencanaan SDM dapat memberi sumbangan yang bermanfaat bagi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, Sagala (2017:24) memberikan asumsi juga bahwa perencanaan SDM bertujuan untuk:

1. Memperbaiki penempatan SDM yang mengisi semua jabatan dalam perusahaan dengan menentukan kualitas dan kuantitas yang tepat.
2. Menjamin adanya tenaga kerja untuk masa kini dan masa depan sehingga semua pekerjaan ditangani dengan benar.
3. Menghindari adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah adanya sinkronisasi dan koordinasi agar bisa meningkatkan produktivitas kinerja.
5. Memperoleh SDM yang tepat dan ditempatkan sesuai dengan kompetensinya di posisi yang tepat untuk menghindari kekurangan karyawan.
6. Menjadi pedoman untuk menjalankan program seleksi, pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, pemeliharaan, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar untuk melakukan penilaian karyawan.

Ini pun disebutkan dalam Sasaran Strategis dan *Action Plan* PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek tentang “Fokus Tenaga Kerja”. Sasaran Strategisnya adalah “Pengembangan sumber daya manusia yang siap pakai demi perkembangan perusahaan ke depan”. Siap pakai disini artinya sudah mengetahui dan siap untuk mengerjakan segala macam pekerjaan yang akan dikerjakannya. Lalu bisa dilihat dari jenjang pendidikan formal dan non formalnya, misalnya dengan adanya ijazah dari pendidikan yang sudah ditempuh, kursus-kursus yang pernah diikuti (sertifikat TOEFL atau brevet pajak), dan juga pengalaman kerja yang sudah ia ikuti sebelumnya. Perusahaan juga akan meningkatkan kualitas sistem manajemen kinerja serta kompetensi karyawan dengan dilakukannya *Action Plan*. Perusahaan akan melakukan penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi, aspirasi, dan prospeknya. Pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kompetensi akan diadakan 2 (dua) kali dalam setahun. Lalu setelah itu ada juga penilaian individu berbasis manajemen kinerja.

Setelah disebutkan perencanaan SDM tadi, karyawan merupakan kunci utama dalam menghadapi persaingan antar perusahaan yang semakin ketat ini.

Salah satu cabang terbesar dari PT Jasa Marga (Persero) Tbk. yang mengoperasikan dan memelihara jalan tol sepanjang 72 KM ini, semakin tahun semakin sedikit mempekerjakan karyawan yang ada. Tahun 2013 jumlah karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek ini mencapai 800 orang, tetapi di tahun 2018 total karyawan hanya berjumlah 634 orang. Karyawan tersebut terdiri dari karyawan operasional dan non operasional yang seluruhnya merupakan karyawan tetap. Berkurangnya karyawan ini karena perusahaan dalam beberapa tahun terakhir sudah menggunakan sistem *e-money* yang mengakibatkan berkurangnya karyawan yang diperlukan. Dengan berkurangnya karyawan, perusahaan bisa meminimalisir pengeluaran untuk beban gaji karyawan, dan juga untuk pembayaran beban pajak. Mengurangnya dengan cara melakukan penawaran untuk pemindahan kerja ke anak perusahaan, atau diberikan tawaran tunjangan pensiun kepada karyawan yang berusia 46-53 tahun. PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek ini mempunyai 7 unit kerja, yaitu *Branch Office Jakarta Cikampek*, Departemen "*Human Resources And General Affair*", Departemen "*Finance*", Departemen "*Toll Collection Management*", Departemen "*Traffic Management*", Departemen "*Maintenance Execution*", dan Departemen "*Maintenance Planning And Administration*".

Disini penulis akan fokus di unit **Departemen "*Human Resources And General Affair*"** yang karyawannya berjumlah 40 orang. Tingkat pendidikan karyawan yang bekerja di unit Departemen "*Human Resources And General Affair*" ini berbeda-beda, 5 orang karyawan lulusan SMP (non teknik), 4 orang karyawan lulusan SLTA (teknik), 19 orang karyawan lulusan SLTA (non teknik), 2 orang karyawan lulusan S-1 (teknik), 10 orang karyawan lulusan S-1 (non

teknik). Karyawan sebagai sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tentu mengharapkan adanya imbal balik yang berupa penghargaan atas kontribusi yang telah dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Penghargaan yang diharapkan oleh karyawan tersebut berbentuk program kompensasi. Kompensasi yang adil adalah segala pengorbanan yang telah dilakukan oleh karyawan seimbang dengan imbalan yang mereka terima dari perusahaan. Menurut Rufaidah *et. al.* (2017:182) Perusahaan akan memberikan 2 (dua) macam kompensasi, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Pemberian kompensasi finansial dan non finansial tersebut akan mendorong dan memotivasi karyawan untuk bertanggungjawab terhadap kewajibannya kepada perusahaan dan lebih baik dalam melakukan pekerjaannya.

1.1.1 Kompensasi Finansial

Menurut Bangun (2012:255), “Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang telah mereka berikan pada perusahaan”.

Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah imbalan yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, dan insentif. Kompensasi tidak langsung atau bisa disebut juga tunjangan adalah semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung, seperti, fasilitas yang diberikan dan jaminan kesehatan. (Martoyo, 2007:120 dalam Rufaidah *et. al.*, 2017:182).

Kompensasi Finansial Langsung, PT Jasa Marga telah mengatur dan menetapkan komponen penghasilan karyawan sebagaimana diatur dalam keputusan direksi PT Jasa Marga (Persero) Tbk Nomor: I22.1/KPTS/2014 tanggal 15 Juli 2014 tentang “Kompensasi Bulanan Bagi Karyawan Tetap”. Jadi setiap karyawan akan mendapatkan kompensasi finansial langsung berupa gaji yang

akan diberikan setiap bulannya. Lalu, dalam rangka memberikan kemudahan bagi karyawan yang bekerja dengan pola *shift* dalam menjalankan ibadah agamanya saat bulan Ramadhan, dilakukan pemberian insentif Ramadhan, konsumsi makan sahur dan konsumsi hari raya Idul Fitri sebagaimana telah diatur dalam keputusan direksi Nomor: 02/KPTS/2015 tanggal 5 Januari 2015 tentang insentif Ramadhan, yaitu “Pemberian Konsumsi Makan Sahur dan Konsumsi Hari Raya Idul Fitri Kepada Karyawan Yang Bekerja Dengan Pola Shift”. Ada juga pemberian bonus yang akan diberikan yaitu 3 (tiga) kali lipat dari gaji tahun sebelumnya apabila laba yang di dapatkan perusahaan melebihi target. Biasanya bonus tersebut diberikan setelah dilaksanakannya rapat umum pemegang saham. Perusahaan juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) setiap tahunnya kepada seluruh karyawan berdasarkan agama yang di anutnya, jumlah THR adalah 2 (dua) kali lipat dari gaji karyawan setiap bulannya.

Kompensasi Finansial Tidak Langsung, PT Jasa Marga menyatakan adanya perjanjian kerja bersama periode 2014 - 2018, yaitu berupa besaran santunan kedukaan bagi karyawan tetap dan/atau keluarga karyawan tetap yang meninggal dunia, mengalami kenaikan dari ketentuan sebelumnya yang telah ditetapkan dalam keputusan direksi Nomor: 151/KPTS/2010 tanggal 2 September 2010 tentang “Pemberian Santunan Kedukaan kepada Karyawan dan Keluarga Karyawan”. Apabila karyawan tetap meninggal dunia, akan diberikan santunan kedukaan sebesar Rp 22.000.000,00 (dua puluh dua juta rupiah), sedangkan apabila keluarga karyawan tetap meninggal dunia, akan diberikan santunan kedukaan sebesar Rp 16.500.000,00 (enam belas juta lima ratus ribu rupiah). Lalu apabila ada karyawan yang menjalani rawat inap, biayanya akan di ganti 100%

dari biaya rumah sakit tersebut. PT Jasa Marga pun memberikan jaminan untuk karyawan yang pensiun. Karyawan akan diberi uang sebesar 40% dari gaji pokok setiap bulannya. PT Jasa Marga pun memberikan kebijakan yang sangat rinci untuk masalah cuti. Sesuai dengan keputusan direksi PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Nomor: 80/KPTS/2013 tanggal 2 Mei 2013, cuti yang akan diberikan kepada karyawan berupa cuti tahunan, cuti sakit, cuti bersalin, cuti karena alasan penting, dan cuti bersama/istirahat panjang. Ini bertujuan untuk memberikan istirahat kepada setiap karyawan setelah melakukan pekerjaan selama waktu tertentu. Dengan adanya cuti, akan dapat meningkatkan kembali motivasi kerja. Dengan meningkatnya motivasi kerja ini otomatis akan meningkat juga kinerja karyawan. Perusahaan juga mengadakan liburan bersama setiap 1 (satu) tahun sekali dengan diberikan anggaran liburan setiap orangnya sebesar Rp 600.000,00.

1.1.2 Kompensasi Non Finansial

Selain kompensasi dalam bentuk finansial, ada juga kompensasi dalam bentuk non finansial. Menurut (Simamora, 2006:444 dalam Rufaidah *et. al.*, 2017:182), kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dimana orang itu bekerja. Kompensasi non finansial dapat dilihat dari:

1. Pekerjaan, misalnya: tugas yang menarik, tantangan dalam bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, tujuan yang ingin dicapai, dan apresiasi untuk mendapatkan pengakuan.
2. Lingkungan kerja, misalnya: lingkungan kerja yang nyaman, supervisi yang kompeten, rekan kerja yang baik dan menyenangkan, lalu kebijakan yang sehat.

Kompensasi Non Finansial, perusahaan memberikan apresiasi terhadap karya dan jasa karyawan perusahaan selama masa pengabdian, dengan memberikan penghargaan kepada pensiunan sebagaimana diatur dalam Keputusan Direksi Nomor 07/KPTS/2015 tentang “Penghargaan Masa Kerja Karyawan dan Penghargaan pensiunan PT Jasa Marga (Persero) Tbk”. Penghargaan yang diberikan berupa logam mulia, yang akan diberikan kepada setiap pensiunan. Usia karyawan yang pensiun rata-rata saat karyawan menginjak 56 tahun. Dengan diberikannya apresiasi seperti ini, karyawan akan sangat merasa dihargai meskipun sudah tidak bekerja lagi di perusahaan tersebut. Perusahaan pun dalam *Action Plan* nya melakukan penempatan karyawan berbasis kompetensi, aspirasi, dan prospeknya. Karyawan akan bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dengan begitu, karyawan akan menjadi nyaman dalam mengerjakan tugasnya. Seperti disebutkan di kompensasi finansial tidak langsung, perusahaan mengadakan liburan bersama selama 1 (satu) tahun sekali. Liburan bersama ini akan membuat hubungan atasan dan karyawan semakin dekat, lalu sesama karyawan yang ada di unit Departemen “*Human Resources and General Affair*” pun semakin akrab. Apabila hubungan di unit tersebut terjalin dengan baik, pekerjaan yang dikerjakan pun akan terasa mudah karena karyawan tidak akan segan apabila ingin bertanya tentang solusi pekerjaan kepada atasan maupun pada karyawan lain.

PT Jasa Marga merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 BAB VIII tentang Lingkungan, Keselamatan, dan Kesempatan Kerja pasal 30, berisi:

1. Direksi harus mempekerjakan, menetapkan besarnya gaji, menetapkan jenjang karir, memberikan pelatihan, lalu menentukan persyaratan kerja lainnya, tanpa memberhatikan latar belakang etnik seseorang, jenis kelamin, agama, usia, cacat tubuh yang dipunyai seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan.
2. Direksi wajib menyediakan lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk tekanan yang mungkin timbul sebagai akibat perbedaan watak, keadaan pribadi, dan latar belakang kebudayaan seseorang.

Dari keputusan menteri BUMN di atas terjadi ketimpangan masalah penetapan jenjang karir di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek. Apabila karyawan ingin naik jabatan untuk mendapatkan gaji yang jauh lebih tinggi, lulusan SLTA harus mengikuti tes terlebih dahulu untuk naik ke jabatan yang setara dengan lulusan S-1. Pada Departemen “*Human Resources and General Affair*”, lulusan setara S-1 akan di tempatkan menjadi 5 bagian jabatan sesuai dengan Struktur Organisasi Departemen “*Human Resources and General Affair*” di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek yang ada di Gambar 4.1 halaman 67, yaitu:

1. *Deputy General Manager Human Resources and General Affair*
2. *Human Resources Manager*
3. *Community Development Program Manager*
4. *General Affair Manager*
5. *Logistic Manager*

Karyawan yang menempati jabatan tersebut mempunyai tugas yang harus di kerjakan pada masing-masing jabatannya, seperti disajikan di Tabel 1.1 halaman 9.

Tabel 1.1

Nama Jabatan dan Tugas yang dikerjakan

No	Nama Jabatan	Tugas yang dikerjakan
1	<i>Deputy General Manager Human Resources and General Affair</i>	Merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, ketatausahaan, kerumahtanggaan, perawatan dan pemeliharaan sarana/prasarana kerja, pengadaan barang, pengadministrasian/pemanfaatan aset milik perusahaan, aset milik negara termasuk tanah kelola, serta pengembangan usaha, kemitraan dan bina lingkungan di kantor cabang, untuk memastikan seluruh proses berjalan lancar, efektif, dan efisien, dan mampu mendukung kelancaran operasional cabang secara keseluruhan.
2	<i>Human Resources Manager</i>	Melakukan perencanaan, memonitor, dan mengevaluasi pengelolaan sumber daya manusia, yang meliputi rekrutmen dan seleksi, proses pembayaran kompensasi dan kesejahteraan karyawan, pendidikan dan pelatihan, pengendalian mutu terpadu, pembinaan kerohanian, sosial budaya, dan olahraga, pengelolaan data karyawan, hubungan industrial dan manajemen kinerja, dan perlengkapan/ sarana keselamatan untuk memastikan terdapatnya dukungan perangkat SDM yang sesuai dengan

* dilanjutkan di halaman 10

*lanjutan dari halaman 9

		kebutuhan dan mampu mendukung kelancaran operasional perusahaan.
3	<i>Community Development Program Manager</i>	Melakukan <i>monitoring</i> , mengevaluasi, dan melakukan kegiatan Pengembangan Usaha, yang meliputi periklanan, pemanfaatan lahan sekitar jalan tol, pendayagunaan tempat istirahat, untuk memastikan terdapatnya analisa peluang bisnis yang menguntungkan dan mendukung perusahaan dalam mendapatkan nilai tambah dari aset yang dimiliki.
4	<i>General Affair Manager</i>	Melakukan perencanaan, memonitor, dan mengevaluasi pengelolaan subbagian umum, yang meliputi kerumahtanggaan, tata persuratan dan dokumen, sarana dan prasarana fasilitas kerja, administrasi kehumasan, Alat Tulis Kantor (ATK), kebersihan dan keindahan lingkungan, administrasi <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) untuk memastikan seluruh proses berjalan dengan lancar, rapi, dan kebutuhan <i>user</i> terpenuhi sesuai dengan spesifikasi yang dipersyaratkan.
5	<i>Logistic Manager</i>	Mengevaluasi kegiatan logistik, yang meliputi pengadaan barang, pengelolaan dokumen pengadaan barang, penerimaan, penyimpanan dan pendistribusian barang,

*dilanjutkan di halaman 11

*lanjutan dari halaman 10

		serta inventarisasi, asuransi, penghapusan dan administrasi pengamanan terhadap barang, bangunan, tanah, serta aset milik perusahaan dan aset milik negara, administrasi pesanan pengadaan (<i>Purchase Order</i>) barang/jasa untuk memastikan seluruh proses pengadaan berjalan dengan tepat waktu, lancar, dan akurat.
--	--	---

Sumber : Uraian Jabatan (Lampiran ke-2.1) Keputusan Direksi PT Jasa Marga Nomor 44/KPTS/2013

Dari jabatan-jabatan tersebut terdapat staf-staf yang membantu dibawahnya yaitu bagian *functional*, ada lulusan SMP, SLTA bahkan lulusan S-1 itu sendiri ada di bagian *functional*. Apabila staf-staf tersebut ingin naik jabatan, mereka harus mengikuti tes terlebih dahulu agar bisa lolos mendapatkan kedudukan yang setara dengan lulusan S-1. Di perusahaan ini, terjadi ketimpangan masalah jenjang karir. Jadi apabila mereka lulus tes, mereka tetap tidak akan mendapatkan kedudukan atau gaji yang lebih tinggi apabila formasi jabatan di atasnya masih ada yang menempati. Tidak seperti peraturan BUMN yang selayaknya, dengan masa waktu tertentu karyawan akan mendapatkan gaji yang lebih tinggi dan menempatkan jabatan yang lebih tinggi pula. Pada umumnya, BUMN akan mengalami kenaikan gaji atau jabatan itu selama 3 tahun masa bekerja. Untuk perusahaan ini, apabila formasi jabatan masih ada yang menempati, ia tidak akan mendapatkan jabatan yang lebih tinggi meskipun masa kerjanya sudah cukup untuk ia naik jabatan dan mendapatkan kompensasi finansial yang lebih besar. Dari fenomena tersebut, pastinya ini cenderung belum

sesuai harapan para karyawan perusahaan terutama untuk karyawan yang sudah bekerja lama dan sudah memiliki pengalaman dan kompetensi yang bagus. Dengan adanya masalah ini, akan berpengaruh kepada kinerja karyawan. Karyawan akan cenderung tidak puas dengan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang didapat. Dengan begitu, mereka pun tidak akan memberikan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya. Menurunnya kualitas dari kinerja karyawan tersebut akan berpengaruh untuk kelangsungan perusahaan. Perusahaan tidak akan bisa berhasil untuk mencapai tujuannya. Apabila perusahaan tidak memberikan kompensasi dengan adil terhadap karyawannya, maka tidak akan ada karyawan yang akan bertahan di perusahaan tersebut, karena kompensasi merupakan salah satu bentuk upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

1.1.3 Ukuran Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2009:67 dalam Wibowo & Setiawan, 2014)

Ukuran Kinerja pada Departemen “*Human Resources And General Affair*” ini menggunakan Sistem Kinerja dan Kompetensi (SKK) yang setiap masing-masing karyawan wajib mengisi SKK tersebut setiap 6 (enam) bulan sekali. Berikut akan disajikan salah satu contoh perhitungan SKK yang di ambil dari salah satu karyawan bernama Budi Santosa yang bekerja di Departemen “*Human Resources And General Affair*” menjabat sebagai SO (*Senior Officer*). *Training and Improvement* Jakarta-Cikampek.

Tabel 1.2

Perhitungan Ukuran Kinerja SKK (Sistem Kinerja dan Kompetensi)



NPP/NAMA: 04986/BUDI SANTOSA **Periode:** 01-JUL-18 s/d 31-DEC-18

SEKSI: Cabang Jakarta Cikampek **JABATAN:** SO. Training & Improvement

KPI			Preferensi	Satuan	Kategori	SKK				Bobot Pro rata (%)	Realisasi	Nilai
Perspektif	Obyektif	Indikator				Bobot (%)	Bobot (%)	Bobot (%)	Target			
Keuangan dan Pasar						30						
	Efisiensi Beban Kesejahteraan						30					
		Beban Kerohanian	Delta-	Persentase	B			15	100	15.00	95	15.789473684211
		Beban Baporseni	Delta-	Persentase	B			15	100	15.00	95	15.789473684211
Fokus Pelanggan						15						
	Pelaksanaan Pelatihan						7.5					
			Delta+	Jumlah	B			7.5	2	7.50	6	9
	Peningkatan Rasio Engagement Karyawan						7.5					
		Peningkatan Rasio Engagement Karyawan	Delta+	Persentase	B			7.5	100	7.50	110	8.25
Efektifitas Produk dan Proses						35						
	Program pelayanan transaksi dan kesejahteraan lainnya						30					
		Kegiatan Baporseni	Delta+	Jumlah	C			7.5	4	7.50	6	10.125
		Kegiatan KPM / PP dan Sharing Knowledge	Delta+	Jumlah	C			7.5	3	7.50	5	10.125

*dilanjutkan di halaman 14

*lanjutan dari halaman 13

KPI			Preferensi	Satuan	*Kategori	SKK				Bobot Prorata (%)	Realisasi	Nilai
Perspektif	Obyektif	Indikator				Bobot (%)	Bobot (%)	Bobot (%)	Target			
		Seleksi dan Pembekalan Petugas Operasional	Delta+	Jumlah	C			7.5	5	7.50	5	7.5
		Pembuatan Karya Tulis dan Inovasi	Delta+	Jumlah	C			7.5	2	7.50	10	10.125
	Pemenuhan gap kompetensi jabatan karyawan cabang						5					
		% Pemenuhan GAP Kompetensi Jabatan Karyawan Cabang	Delta+	Persentase	B			5	100	5.00	110	5.5
Fokus Tenaga Kerja						10						
	Pemenuhan Kompetensi						10					
		Pemenuhan Kompetensi Teknis (shof dan hard competency) melalui pengembangan selain pelatihan	Delta+	Jumlah	A			5	1	5.00	2	5
		Pemenuhan Kompetensi tedeltaknis dan non teknis (shoft dan hard competency) melalui pelatihan	F+	Jumlah	A			5	2	5.00	2	5
Kepemimpinan, Tatakelola & Tanggung Jawab Kemasyarakatan						10						
	KPKU Score Cabang						5					
		Peningkatan Kualitas Dokumen	Delta+	Jumlah	C			5	600	5.00	610	5.08333333333
	GCG						5					
		GCG	Delta+	Persentase	C			5	100	5.00	110	5.5
Total								100		100.00		112.79

Sumber: Sistem Manajemen Karir Personal Info

Tabel 1.3

Ukuran Pencapaian Kinerja dan Kompensasi yang Diterima

Pencapaian Kinerja	Peringkat	Predikat	Kompensasi
$\geq 120\%$	K1	Istimewa	+ 8.75 % dari gaji pokok
$\geq 107\%$ s.d $< 120\%$	K2	Di Atas Target	+ 8.68 % dari gaji pokok
$\geq 94\%$ s.d $< 107\%$	K3	Mencapai Target	+ 8.60 % dari gaji pokok
$\geq 80\%$ s.d $< 94\%$	K4	Di Bawah Target	+ 6.50 % dari gaji pokok
$< 80\%$	K5	Sangat Di Bawah Target	-

Sumber: Sistem Manajemen Karir Personal Info

Perhitungan SKK pada Tabel 1.2 merupakan milik Budi Santosa yang ukuran kinerjanya mencapai 112.79 %. Hasil perhitungan SKK periode 1 Juli-31 Desember 2018 tersebut akan ditambahkan dengan hasil perhitungan SKK periode 1 Januari-31 Juni 2018 lalu diambil rata-ratanya. Hasil rata-rata itulah yang akan dijadikan patokan kategori masuk ke peringkat dan predikat mana (dilihat dari Tabel 1.3) dan seberapa besar tambahan kompensasi yang akan diterima. Hasil rata-rata tersebut yang akan menjadi patokan untuk tambahan gaji setiap bulannya di tahun 2019.

Penelitian yang saya teliti adalah replika dari penelitian Merlyn Shia Dewi Tingkir dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Prima Master Kantor Pusat

Surabaya”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas maka penulis mengambil judul **“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek (Studi pada Departemen “Human Resources And General Affair”)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi finansial (gaji, tunjangan, dan fasilitas) yang diberikan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek.
2. Apakah kompensasi non finansial (pekerjaan dan lingkungan pekerjaan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek.
3. Apakah kompensasi finansial (gaji, tunjangan, dan fasilitas) dan kompensasi non finansial (pekerjaan dan lingkungan pekerjaan) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, tujuan penelitian ini untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial (gaji, tunjangan, dan fasilitas) terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek.
2. Mengetahui pengaruh kompensasi non finansial (pekerjaan dan lingkungan pekerjaan) terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan dari variabel kompensasi finansial (gaji, tunjangan, dan fasilitas) dan kompensasi non finansial (pekerjaan dan lingkungan pekerjaan) terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Jakarta-Cikampek.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan penelitian berupa kegunaan praktis dan teoritis.

1. Kegunaan praktis/ operasional
 - a. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk mengetahui sudah sejauh mana dilaksanakannya program kompensasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan teoritis/ pengembangan ilmu
 - a. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan dengan membandingkan teori dan hasil penelitian.
 - b. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi atau data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, menambah wawasan pengetahuan, memberikan sumbangan pemikiran, serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.

