

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu rancangan dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan sesuai dengan keinginan (Mathis & Jackson, 2006). Manusia menjadi sumber daya yang memiliki sifat potensial/abstrak dan tidak dapat diukur jumlahnya. Potensi ini merupakan proses dan hasil atas interaksi substansi fisik dan psikis berupa kemampuan menciptakan, berfikir, sehingga menghasilkan gagasan, kreativitas, inisiatif, kemampuan memecahkan masalah, memprediksi, wawasan ke masa depan dan keterampilan. Oleh sebab itu, Sumber Daya Manusia harus diolah sedemikian rupa dengan berbagai ilmu manajemen yang diterapkan, sehingga dapat menghasilkan karyawan/pegawai yang memiliki kapabilitas dan bersikap profesional dalam menjalankan tugas sereta berkomitmen penuh terhadap perusahaan. Keberadaan manajemen Sumber Daya Manusia sangat berharga bagi perusahaan untuk mengelola, mengatur & menggunakan Sumber Daya Manusia sehingga berfungsi secara produktif, efektif & efisien. Perusahaan dituntut untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara maksimal dengan operasional perusahaan berjalan dengan lancar dan perusahaan mampu bersaing sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu tentang sistem desain dan implementasi dari sebuah Perencanaan, Penyusunan, Pengembangan, Pengelolaan, Evaluasi, Kompensasi dan Hubungan Ketenagakerjaan yang baik. Aktivitas MSDM menjadikan pemikiran dan pemahaman menjadi sebuah kebutuhan tentang apa yang menjadi tujuan/hasil yang baik dan tidak. Dalam setiap lingkungan kerja dimana tantangan, hukum dan kebutuhan akan berubah, sehingga proses MSDM pun harus berkembang seiring dengan variabel perubahan yang terjadi. Konsep yang mendasari setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin/robot dan bukan sumber daya bisnis. SDM menjadi kajian yang menggabungkan bidang ilmu

seperti, Psikologi, Sosiologi dan lain-lain. MSDM meliputi semua keputusan dan praktek manajemen yang berpengaruh besar dan langsung serta diperlukan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan. Dalam mencapai tujuan, perusahaan wajib mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi sampai memelihara karyawan dalam kuantitas (jumlah) dan kualitas (standar) yang tepat. MSDM berbicara tentang bagaimana sebuah potensi yang sangat besar yang dimiliki karyawan yang merupakan penggerak unsur-unsur penunjang kegiatan manajemen, harus dikelola sedemikian rupa untuk mendapatkan manfaat sebaik-baiknya melalui pertemuan sinergi dengan lingkungan. Perubahan Teknologi yang sangat cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan dan berjalan seiringan dengan lingkungan usahanya.

Pengelolaan SDM merupakan salah satu faktor kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan persaingan dari perusahaan itu sendiri dan produk serta value yang dihasilkan perusahaan tersebut. Semakin kompleksnya kebutuhan dan keinginan manusia, akan memberikan dampak kepada kinerja yang optimal yang berfokus pada Metode, Strategi, Teknik dan bentuk upaya lain untuk kebutuhan masyarakat terpenuhi. Secara operasional, tujuan perusahaan sejalan dengan tujuan masyarakat (*social objective*), tujuan organisasi (*organization objective*), tujuan fungsi (*functional objective*) dan tujuan personal (*personal objective*). Praktek SDM harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan, mempergunakan dan memelihara supaya peran organisasi dapat berjalan seimbang (Sedarmayanti, 2009). Menurut Cahyani (2005) Mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan serta 3 konsep utama, yaitu keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus dan kesesuaian strategi harus benar-benar diperhatikan dalam pembentukan arah strategi pengelolaan SDM yang efektif.

Organisasi sebagai suatu wadah atau tempat untuk sekelompok manusia dalam melakukan aktivitas dalam bentuk kerja sama dalam mewujudkan visi misi yang ditentukan dan disepakati dengan kinerja yang aktif, efektif dan efisien. Manajemen SDM sebuah konsep manajemen dengan ilmu atau seni tentang mengelola pemanfaatan sumber daya manusia dalam menjaga kesinambungan pengembangan perusahaan. Menurut Syarief (et al., 2021), ilmu manajemen mencakup enam unsur didalamnya, yaitu : 6 M (*Man, Money, Method, Machine,*

*Materials dan Market*). Unsur tersebut saling mendukung satu sama lain, dengan unsur yang terpenting adalah Manusia (*Man*), melihat bahwa unsur tersebut yang menggerakkan seluruh unsur agar berjalan efektif dan efisien. Kebutuhan dan harapan harus dikelompokkan dalam teknis perencanaan fungsi MSDM, agar kebutuhan dasar dapat dipenuhi dan proses perencanaan dapat berjalan efektif. Maslow (1943) dan Enny (2019), kebutuhan mencakup dasar ilmu psikologi, seperti makan dan minum, kebutuhan akan keselamatan atau keamanan yang mencakup ancaman, tuntutan dan kebutuhan sosial seperti afeksi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif ini, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja baik dengan mengurangi biaya atau meningkatkan *Value* produk dan layanan sehingga dapat bertahan dan bersaing di pasar.

PT Jasa Marga adalah perusahaan BUMN yang bergerak di sektor Infrastruktur Jalan Tol. Sebagai perusahaan pertama dan terbesar dalam bidang infrastruktur jalan tol harus dapat terus memberikan pelayanan terhadap jasa jalan tol, dengan begitu dukungan dari sumber daya manusia harus memiliki sifat professional, tanggung jawab, adil dan sesuai dengan kebijakan yang berlaku di organisasi. Sebagai penggerak dalam memberikan jasa kepada masyarakat, reformasi birokrasi harus diupayakan untuk terciptanya *Good Corporate Governance*. Dengan pelayanan jasa yang diberikan dapat memberikan sebuah penilaian kepuasan pelanggan tentang baik dan buruk sebuah sistem yang ada di PT Jasa Marga. Dengan begitu, SDM yang bekerja didalamnya harus digunakan secara optimal dalam tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2012) kinerja adalah output yang diberikan seseorang dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan yang didasari atas kompetensi, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja karyawan dihubungkan dengan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Keterampilan, pengalaman dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan serta adanya batasan waktu menjadi suatu sikap dan keahlian dari hasil kerja yang dicapai. Jika seorang individu atau sekelompok karyawan telah menetapkan kriteria atau tolak ukur keberhasilan untuk organisasi/perusahaan, mereka dapat memahami dan mengukur kinerja. Oleh karena itu, tanpa tujuan dan

sasaran yang ditetapkan, karyawan mungkin tidak mengetahui kinerjanya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai secara kuantitatif maupun kualitatif.

Karyawan menjadi *entitas* sosial dalam perusahaan yang menjadi aset/investasi dan mereka berperan aktif dalam implementasi ilmu SDM seperti, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Karyawan memiliki perbedaan latar belakang, tujuan, pikiran, perasaan, kebutuhan dan keinginan yang mampu merubah dan mempengaruhi tanggung jawab pekerjaan. Sikap tersebut dapat menentukan dedikasi, prestasi serta afeksi yang ditunjukkan kepada tugas yang diberikan. Menurut Azhar (*et al.*, 2020), Sikap yang ditunjukkan dapat berupa positif maupun negatif, sikap positif harus dibentuk dan didukung dan sikap negatif harus dihapus sesegera mungkin demi terciptanya kedisiplinan dan tanggung jawab. Salah satu Transformasi birokrasi adalah tata kelola dalam penerapan *reward and punishment* dalam menjalankan tugas. Menurut Martini (2013), remunerasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan Reformasi Birokrasi berdasarkan kesadaran serta komitmen dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*.

Remunerasi menjadi salah satu bentuk *reward* yang ada bagi instansi pemerintah atau suatu perusahaan. Pemberlakuan sistem Remunerasi akan berbeda pada setiap jenis perusahaan dengan melihat pada sistem kerja yang diterapkan. Pada umumnya Remunerasi diberikan kepada karyawan yang mempunyai kapasitas tinggi dalam kemampuan atau skill dan juga yang berprestasi. Tingkat besarnya Remunerasi setiap perusahaan akan berbeda bergantung pada beragam faktor yang mempengaruhi, diantaranya keterampilan (skill), peran perusahaan, serikat pekerja, risiko pekerjaan, lifestyle, masa kerja, demand dan supply tenaga kerja dan campur tangan pemerintah. Menurut Mangkuprawira (2017), Remunerasi mempunyai arti sesuatu umpan balik/imbalan yang diterima pegawai atas jasa dan kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi/perusahaan. Remunerasi memiliki makna lebih besar dan luas daripada gaji/upah, karena mencakup segala bentuk dari imbalan secara langsung maupun tidak langsung dan bersifat rutin maupun tidak rutin. Remunerasi yang baik menjadi salah satu cara yang mendominasi dalam organisasi guna mempertahankan pegawai sehingga merasa puas dan nyaman dan diharapkan bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Menurut Fitria (*et al.*, 2014) Setiap organisasi/perusahaan memiliki regulasi dan peraturan pemberian remunerasi yang berbeda yang diintegrasikan dengan hasil kinerja dan posisi jabatan. Dengan perbedaan regulasi dan peraturan, pemberian remunerasi memiliki tujuan yang sama, yaitu menarik calon pekerja yang memiliki kapabilitas sesuai dengan syarat dan kebutuhan perusahaan. Menurut Prasadhanto (2012) komponen yang mencakup remunerasi adalah gaji pokok dan insentif (bonus atau tantiem) yang diberikan berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) dan kesehatan perusahaan serta dengan dasar dari sebuah prinsip keadilan, meningkatkan motivasi, kompetensi, tepat, sesuai harapan dan seimbang. Werther dan Davis (2017) mendefinisikan Remunerasi sebagai apa yang diterima pekerja/karyawan sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi atau instansi. Remunerasi kepada pekerja diberikan berdasarkan kinerja atau hasil kerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja karyawan (Werther dan Davis, 1996:408 dalam Wibowo, 2017). Remunerasi mencakup semua balas jasa dalam bentuk uang maupun barang, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan baik rutin maupun tidak rutin. Imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus terkait maupun tidak dengan prestasi dan berbagai jenis dukungan yang terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji, cuti dan santunan bencana/musibah. Dapat disimpulkan bahwa remunerasi adalah imbalan dari organisasi/perusahaan kepada karyawan atas kinerjanya dalam bentuk financial ataupun non-financial. Selain itu remunerasi akan berdampak positif bagi meningkatnya kinerja karyawan. Prestasi kerja serta keberhasilan kinerja karyawan organisasi/perusahaan pun akan tercipta.

**Tabel 1. Hasil Kuesioner Pra Survey Remunerasi PT Jasa Marga**

NO.	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Karyawan menerima upah/gaji sesuai dengan pengalaman dan masa kerja	35	15
2.	Karyawan menerima upah/gaji sesuai dengan beban kerja	12	38

3.	Karyawan menerima tunjangan sesuai dengan jabatan/tanggung jawab yang diemban	35	15
4.	Karyawan menerima tunjangan yang dapat memenuhi kebutuhan keluarga	19	31
5.	Karyawan menerima benefit/fasilitas sesuai dengan jabatan/tanggung jawab yang diemban	32	18
6.	Karyawan menerima benefit/fasilitas yang sesuai dengan target pekerjaan yang di capai	13	37
7.	Karyawan menerima bonus/komisi sesuai dengan target pekerjaan yang dicapai	14	36
8.	Bonus yang diterima karyawan setiap tahunnya meningkat	12	38

Sumber: Data diolah 2022

Berdasarkan data Pra Survey diatas yang melibatkan 50 karyawan terdapat pernyataan bernilai negatif. Hal ini menunjukkan dimana 60 – 70 % dari karyawan merasakan adanya permasalahan pada Remunerasi dengan indikator Gaji, Tunjangan, Benefit dan Bonus.

Setiap pekerja memiliki tanggung jawab kepada perusahaan, tanggung jawab itu adalah sebuah tugas yang dapat menjadi beban kerja jika berikan tidak sesuai kapasitas dan kemampuan. Seorang pekerja memiliki kemampuan masing-masing dalam mengelola beban kerja yang diterimanya. Dalam standar beban kerja dimana setiap pekerja hanya mampu memikul beban sampai berat tertentu, namun akan terasa optimal ketika penempatan pekerja dilakukan secara tepat pada pekerjaannya atau pemilihan pekerja yang memiliki kapabilitas yang sesuai. Analisis beban kerja umumnya digunakan dalam penentuan kebutuhan pekerja (*man power planning*), yang mencakup; Analisis Ergonomi, Analisis Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), hingga Perencanaan Penggajian. Menurut Permendagri Nomor 12 tahun 2008. Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul

oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Berdasarkan Undang – Undang Kesehatan Nomor 36 tahun 2009 bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu. Adapun menurut Gibson (2009), beban kerja adalah kewajiban mengerjakan tugas yang berlebih dalam penyediaan waktu terbatas.

Beban Kerja merupakan tugas yang wajib diselesaikan oleh seorang karyawan dalam memenuhi “permintaan” dari pekerjaan tersebut. Beban kerja sejalan dengan kapasitas/kemampuan yang dapat diukur dari kondisi fisik maupun mental karyawan. Beban Kerja juga disebut sebagai porsi atau ukuran terbatas yang dibutuhkan dalam tanggung jawab pekerjaan tertentu. Mesin dan manusia dapat disamakan ke dalam suatu beban kerja, jika mesin dibebankan melebihi kapasitasnya, akan menurunkan usia pakai dan ketahanan dari mesin tersebut. Begitu pun manusia, jika diberikan beban kerja yang melebihi kapasitasnya, maka akan menurunkan kualitas hidup (kelelahan) dan kualitas kerja (*error rate* meningkat) serta mempengaruhi kesehatan dan keselamatan kerja.

Ukuran dalam perhitungan Beban Kerja dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu Fisik, Mental dan Satuan Waktu. Aspek Fisik mencakup perhitungan beban kerja berdasarkan kriteria fisik karyawan. Aspek Mental menghitung beban kerja dengan mempertimbangkan aspek Psikologis. Aspek Satuan Waktu lebih mempertimbangkan penggunaan waktu. Gowron (2000), Beban Kerja didefinisikan sebagai rangkaian tugas dan tanggung jawab sebagai upaya dalam kegiatan atau prestasi. Menurut Rodahl (1989), Beban Kerja yang diterima harus berdasarkan waktu yang tersedia dan tidak melebihi batas kemampuan yang dimiliki karyawan.

**Tabel 2. Hasil Kuesioner Pra Survey Beban Kerja PT Jasa Marga**

NO.	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Karyawan merasa target yang harus dicapai dalam pekerjaan terlalu tinggi	38	12
2.	Target yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang dibebankan	17	33
3.	Karyawan merasa kondisi pekerjaan saat ini mengganggu dalam menjalankan tugas pekerjaan	32	18

4.	Karyawan merasas kondisi pekerjaan saat ini sesuai dengan harapan saat menjalankan tugas pakerjaan	13	37
5.	Karyawan merasa seluruh pekerjaan yang diberikan sesuai dengan standar pekerjaan dari jabatan	48	2
6.	Karyawan merasa seluruh pekerjaan yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan	14	36
7.	Karyawan merasa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan penggunaan waktu jam kerja dalam satu hari	16	34
8.	Karyawan merasa pekerjaan yang diberikan melebihi standar dari penggunaan waktu kerja pemerintah	9	41

Sumber: Data diolah 2022

Berdasarkan data Pra Survey diatas yang melibatkan 50 karyawan terdapat pernyataan bernilai negatif. Hal ini menunjukkan dimana 60 – 70 % dari karyawan merasakan adanya permasalahan pada Beban Kerja dengan indikator Target yang dicapai, Kondisi Pekerjaan, Standard Pekerjaan dan Penggunaan Waktu Kerja.

PT Jasa Marga melakukan Analisis Beban Kerja yang dinamakan program WLA (*work load analysis*) yang berhubungan dengan dasar perencanaan *human capital* yang mendukung transformasi organisasi, sebagai evaluasi proses bisnis berdasarkan rencana dan strategi organisasi dan sebagai sarana evaluasi struktur dan *grading* yang sejalan dengan transformasi organisasi. Tujuan diadakannya WLA yaitu mengelola dan memanfaatkan Sumber Daya sesuai kebutuhan dan daya dukung, menentukan jumlah Sumber Daya Manusia dan menentukan pendelegasian tanggungjawab atau beban kerja secara tepat. Output yang diharapkan adalah mengetahui kebutuhan karyawan dalam unit/jabatan, mengevaluasi struktur organisasi dan mengevaluasi uraian jabatan. Faktor yang menjadi perhitungan dalam *Work Load Analysis* PT Jasa Marga Tbk. Adalah volume kerja, beban kerja, waktu kerja dan jam kerja efektif.

Berdasarkan UU. No. 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan dan UU Cipta Kerja, jam kerja adalah jam dalam 1 hari atau 40 jam dalam 1 minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu. Serta perhitungan hari kerja efektif dalam satu tahun untuk 5 hari kerja : 5 hari kerja x 52 minggu = 260 hari kerja, Hari libur nasional = 16 hari, Cuti = 14 hari, Jumlah hari libur = 30 hari, Hari kerja efektif 260 hari

Luthfi Oetomo Ramadhan, 2022

**PENGARUH REMUNERASI, BEBAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA MARGA Tbk.**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen  
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]



dikurang libur 28 hari = 230 hari. Permenkeu No. 238 tahun 2020 mengenai pedoman pelaksanaan analisis beban kerja di lingkungan Kemenkeu, mempertimbangkan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja/waktu luang (*allowance* 25%). Jam kerja efektif = 1840 jam – 25% *allowance* = 1380 jam/tahun Standar Evaluasi Skor WLA pada PT Jasa Marga Tbk. Men gacu pada waktu kerja efektif dari UU Ketenagarkerjaan, UU Cipta Kerja dan Permenkeu 238/2020), yaitu : Waktu Kerja Efektif (UU Ketenagarkerjaan, UU Cipta Kerja dan Permenkeu 238/2020).

Hari kerja efektif 260 hari dikurang libur 28 hari = 230 hari (1840 jam/tahun). Waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja/waktu luang (*allowance*) = *Allowance* 25% waktu kerja 1840 – *Allowance* 25% = 1380 jam/tahun (menjadi skor WLA). Batas Lembur (UU Ketenagakerjaan, UU Cipta Kerja) = Paling besar 4 jam/hari, Batas lembur setahun = 4 jam x 230 hari = 920 jam. Waktu kerja efektif + batas lembur setahun = 2300 jam/tahun (1,6667 x dari Waktu Kerja Efektif). Batas Skor WLA mempertimbangkan Waktu Kerja Efektif dan pelaksanaan lembur secara optimum = 1,7 (pemmbulatan), maka : Keterangan Skor WLA: Underload: Skor < 1 Normal : Skor 1 – 1.7 Overload : Skor > 1.7.

Dari data yang didapatkan, menunjukkan adanya tugas pekerjaan yang berlebih (*overload*) diterima satu (1) karyawan dan adapun yang masih kekurangan tugas (*underload*). Beban Kerja yang diharapkan oleh PT Jasa Marga adalah beban kerja yang diterima dan dikerjakan dengan bobot yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi serta satuan jam oleh masing-masing karyawan. Skor/Nilai harus memiliki nilai rata-rata 1 – 1,7 yang merupakan nilai standar dan juga angka tersebut mengartikan bahwa pekerjaan yang diberikan dapat dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satu karyawan dengan indikator satuan waktu kerja. Sementara Skor/Nilai dibawah 1 (*underload*) mengartikan bahwa bobot pekerjaan yang diberikan masih dibawah rata-rata untuk dikerjakan oleh satu karyawan dan Skor/Nilai diatas 1,7 (*overload*) mengartikan bobot pekerjaan yang diberikan melebihi kapasitas yang dikerjakan oleh satu karyawan. Namun masih banyak juga yang masih belum mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas karyawannya.

Row Labels	Sum of Keterangan (p) = (n) / (o)
Senior Specialist	13.31
Specialist	2.94
Senior Officer	1.97
<b>Grand Total</b>	<b>18.22</b>

Sumber : WLA (*Work Load Analysis*) PT Jasa Marga Tbk.

Jabatan	Total Skor WLA	Formasi Terisi	Rata-rata
Senior Specialist	13.31	6	2.22
Specialist	2.94	2	1.47
SO	1.97	1	1.97
Grand Total	18.22	9	2.02

Sumber : WLA (*Work Load Analysis*) PT Jasa Marga Tbk.

Row Labels	Sum of Keterangan (p) = (n) / (o)
Department Head	3.08
Specialist	3.08
Assistant	5.57
<b>Grand Total</b>	<b>11.73</b>

Sumber : WLA (*Work Load Analysis*) PT Jasa Marga Tbk.

Jabatan	Total Skor WLA	Format Terisi	Rata-Rata
Department Head	3.08	1	3.08
Specialist	3.08	2	1.54
Assistant	5.57	2	2.79
Grand Total	11.73	5	2.35

Sumber : WLA (*Work Load Analysis*) PT Jasa Marga Tbk.

Row Labels	Sum of Keterangan (p) = (n) / (o)
Department Head	1.91

Luthfi Oetomo Ramadhan, 2022

*PENGARUH REMUNERASI, BEBAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA MARGA Tbk.*

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen  
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

Section Head	16.82
Senior Specialist	1.77
Assistant	1.84
SO	2.88
<b>Grand Total</b>	<b>25.22</b>

Sumber : WLA (*Work Load Analysis*) PT Jasa Marga Tbk.

Jabatan	Total Skor WLA	Format Terisi	Rata-Rata
Department Head	1.91	1	1.91
Section Head	16.82	2	8.41
Senior Specialist	1.77	2	0.89
Assistant	1.84	1	1.84
SO	2.88	2	1.44
Grand Total	4.79	8	0.60

Sumber : WLA (*Work Load Analysis*) PT Jasa Marga Tbk.

Menurut Nafiudin (2017) Karir merupakan salah satu faktor penting dalam mempengaruhi niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Karyawan yang karirnya berkembang cenderung tidak memiliki niat untuk mencari pekerjaan lain apalagi keluar dari perusahaan. Setiap karyawan ingin memiliki karir yang tinggi yang berbanding lurus dengan upah/gaji yang setimpal dengan tingkat jabatan. Dengan jumlah SDM yang tidak sedikit, dipastikan timbulnya persaingan antar karyawan, perusahaan harus memiliki rencana dalam pengembangan karir karyawannya. Pengembangan karir diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan agar mencapai jenjang karir yang terarah dengan suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati selama masa kerja dengan jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karir merupakan kegiatan manajemen SDM yang didasari oleh tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan produktivitas dengan efektivitas dalam pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan agar semakin kompeten dalam memberikan kontribusi demi tujuan perusahaan tercapai. Teori dan hukum mengenai ketenaga kerjaan harus mendapatkan kesempatan pengembangan karir yang sama terhadap semua karyawan. Dalam memenuhi kinerja karyawan, peningkatan keahlian dan pengetahuan harus dikembangkan.

Luthfi Oetomo Ramadhan, 2022

**PENGARUH REMUNERASI, BEBAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA MARGA Tbk.**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen  
[www.upnvj.ac.id](http://www.upnvj.ac.id)-[www.library.upnvj.ac.id](http://www.library.upnvj.ac.id)-[www.repository.upnvj.ac.id](http://www.repository.upnvj.ac.id)]

Untuk membantu meningkatkan keahlian dan ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan, maka dibutuhkan pengembangan karir.

Menurut Bambang M.Yani (2012) Pengembangan Karir didefinisikan “setiap orang yang bekerja pada suatu organisasi/perusahaan memiliki seperangkat harapan sebagai imbalan atas komitmen dan prestasi. Salah satunya ingin mendapatkan karir yang lebih baik atau lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Pengembangan karir didasarkan pada masa kerja dan kinerja karyawan yang maksimal. Kenaikan jabatan pada umumnya berdasarkan senioritas atau yang memiliki masa kerja yang cukup lama untuk dipromosikan dan bahkan dapat menerima beasiswa untuk menghadiri kuliah dan seminar internasional. Karyawan yang berkinerja baik dengan cepat, biasanya diberikan posisi middle-top manajer seperti pimpinan cabang, wilayah dan dewan direksi di kantor pusat. Peningkatan kemampuan kerja individu dalam mencapai karir yang diinginkan dapat dilihat dari tujuan seluruh program pengembangan, yaitu menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia.

**Tabel 3. Hasil Kuesioner Pra Survey Pengembangan Karir PT Jasa Marga**

NO.	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1.	Karyawan menerima informasi pengembangan karir di perusahaan secara rutin	50	0
2.	Informasi pengembangan karir yang diberikan perusahaan dapat diikuti seluruh karyawan	42	8
3.	Atasan memiliki rasa peduli terhadap perkembangan karir karyawan	11	39
4.	Atasan selalu memberikan motivasi untuk mengembangkan karir karyawan	14	36
5.	Karyawan merasa puas pada karir yang dicapai saat ini	11	39
6.	Pada tingkat karir saat ini karyawan merasa kinerja yang dihasilkan sudah maksimal	34	16
7.	Atasan memberikan keadilan dalam proses pengembangan karir	13	37

8. Karyawan merasa mendapatkan keadilan yang sama antar karyawan disekitar	12	38
--	----	----

Sumber: Data Diolah 2022

Berdasarkan data Pra Survey diatas yang melibatkan 50 karyawan terdapat pernyataan bernilai negatif. Hal ini menunjukkan dimana 60 – 70 % dari karyawan merasakan adanya permasalahan pada Pengembangan Karir dengan indikator Informasi Promosi, Keperdulian Atasan, Tingkat Kepuasan dan Perlakuan Adil.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan di PT Jasamarga (Persero) Tbk.?
2. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT Jasamarga (Persero) Tbk.?
3. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT Jasamarga (Persero) Tbk.?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan pertanyaan di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui dan membuktikan adanya pengaruh Remunerasi terhadap kinerja karyawan PT Jasamarga (Persero) Tbk.
2. Mengetahui dan membuktikan adanya pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja karyawan PT Jasamarga (Persero) Tbk
3. Mengetahui dan membuktikan adanya pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan PT Jasamarga (Persero) Tbk.

## 1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan diatas, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu :

Luthfi Oetomo Ramadhan, 2022

*PENGARUH REMUNERASI, BEBAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA MARGA Tbk.*

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen  
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

## 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia dan juga sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya

## 2. Manfaat Teoritis

### a. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat dijadikan acuan bagi perusahaan atau organisasi untuk mengelola Remunerasi, Beban Kerja dan Pengembangan Karir sehingga mencapai kinerja karyawan secara efektif . Selain itu, dapat membantu organisasi mempertahankan sumber daya yang ada, membuat perusahaan lebih loyal terhadap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### b. Bagi Akademisi

Diharapkan dapat mengkaji dan mengimplementasikan wawasan serta ilmu mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah didapatkan selama berkuliah di Program Studi Manajemen S1. Serta dijadikan bahan untuk memperluas pengetahuan tentang pengaruh antara Remunerasi, Beban Kerja dan Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan yang dapat diterapkan pada Manajemen Sumber Daya Manusia di masa depan.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan serta fenomena yang terjadi terhadap kinerja karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai variabel yang diambil, yaitu remunerasi, pengembangan karir, iklim organisasi, dan kinerja karyawan. Dari pertanyaan di atas, peneliti akan mengambil topik penelitian dengan judul **“Pengaruh Remunerasi, Beban Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasamarga (Persero) Tbk.”**.