

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian.

Dewasa ini telah terjadi kecenderungan integrasi ekonomi dunia sebagai konsekuensi logis dari era globalisasi, liberalisasi perdagangan, dan revolusi teknologi komunikasi serta informasi. Implikasinya, mobilitas barang dan jasa semakin bebas masuk kesuatu negara tanpa atau sedikit hambatan. Hubungan ekonomi dan politik antar negara semakin intensif dan interdependen. Para pelaku ekonomi dalam negeri tidak hanya menghadapi pesaing dalam negeri, tetapi harus siap berkompetisi dengan perusahaan multinasional yang telah malang melintang diberbagai negara. Dalam era kompetisi, organisasi apapun, baik lembaga publik dan terlebih lembaga bisnis, eksistensinya ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusianya. Kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi akan menjadi faktor sentral yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan di tengah-tengah perubahan lingkungan strategis dalam era kompetisi global.

Sejarah memang telah menunjukkan bahwa keberhasilan suatu bangsa tidak ditentukan oleh kekayaan alam yang dimiliki, tetapi disebabkan oleh kualitas sumber daya manusianya. Menurut berbagai penelitian para ahli, kualitas sumber daya manusia, yang dapat membawa organisasi berhasil dan sukses, ditentukan oleh kompetensinya. Kompetensi sumber daya manusia atau akhir-akhir ini banyak orang menyebutnya *soft competence* atau *soft skill* merupakan karakteristik sikap dan perilaku yang efektif yang akan menentukan kinerja unggul dalam pekerjaan. Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. Oleh karena itu, apabila menghendaki organisasinya dapat sukses atau berhasil di era kompetisi global, organisasi publik maupun bisnis perlu mengembangkan kompetensi sumber daya manusia.

Dengan demikian, menurut Veithzal (2004) manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan SDM dan sumber lainnya secara efektif, efisien dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai tujuan tertentu¹.

Kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang dicapai oleh perusahaan, dalam hal ini perusahaan dapat mencapai target produksi yang diharapkan, sehingga kinerja perusahaan adalah sesuatu yang sangat penting dan dapat dijadikan patokan atau ukuran untuk meningkatkan semangat perusahaan untuk lebih berkembang lagi, sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan ini merupakan faktor pendukung yang sangat penting bila mengharapkan kinerja perusahaan yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

PT. Jasa Marga (persero) Cabang Jakarta–Tangerang adalah bagian dari PT. Jasa Marga (persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pengelola jalan tol di Indonesia. Selama 33 tahun keberadaan jalan tol di Indonesia terbukti dan berpengalaman dalam membangun dan mengoperasikan jalan tol di Indonesia. Total panjang jalan tol yang dimiliki oleh Jasa Marga adalah sekitar 521 km atau 76 % dari panjang jalan tol di Indonesia yang mencapai sekitar 693 km. Jalan–jalan tol yang sudah beroperasi merupakan aset Perusahaan yang berpotensi untuk terus berkembang dengan penambahan perolehan konsesi yang terkoneksi dengan jalan tol yang sudah ada. Volume lalu lintas yang telah terbentuk yang dimiliki Jasa Marga akan semakin tinggi lagi dengan jalan–jalan tol baru yang nantinya akan terhubung.

Eksistensi Jasa Marga dalam pembangunan dan pengoperasian jalan tol selama 33 tahun di Indonesia masih bisa dikatakan dominan. Suatu fakta, bahwa keberadaan jalan tol itu sendiri membawa dampak terhadap akselerasi pembangunan wilayah. Kita bisa saksikan sendiri bahwa disepanjang koridor wilayah yang dilalui jalan tol pembangunan perumahan, bisnis dan industri berkembang secara signifikan dibandingkan dengan

¹ Veithzal. R. 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Murai Kencana, Jakarta, Hal. 226.

sebelum dibangunnya jalan tol. Hal ini terjadi karena terciptanya akses untuk transportasi yang lebih efisien. Terbangunnya sentra-sentra industri, bisnis, niaga dan pemukiman tentu akan membawa dampak turunan yaitu terciptanya lapangan kerja baru dan terbukanya daerah-daerah yang terisolir sehingga meningkatkan nilai dan kualitas aset properti disuatu daerah.

Standar pelayanan industri jalan tol Indonesia telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No 392/PRT/M/2005 tanggal 31 Agustus 2005, oleh karena itu Jasa Marga akan terus mewujudkan terpenuhinya Standar Pelayanan Minimal (SPM) melalui program-program peningkatan pelayanan transaksi, pelayanan konstruksi, dan pelayanan lalu lintas. Selain dengan memenuhi SPM tersebut Jasa Marga telah melakukan upaya modernisasi dibidang pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pembayaran. Jasa Marga kini memperkenalkan transaksi elektronik atau *Electronic Toll Collection (ETC)* yang akan mempercepat waktu transaksi bagi pengguna jalan serta kemudahan pembayaran yang nantinya akan berlaku di seluruh jalan tol di Indonesia. Dibidang pelayanan konstruksi, Jasa Marga secara rutin melakukan pelapisan ulang untuk mempertahankan kekesatan jalan dan *zero pothole* serta melakukan pelebaran pada ruas-ruas yang telah mencapai rasio kapasitas volume lalu lintas yang tinggi. Dibidang pelayanan lalu lintas Jasa Marga telah memordenisasi pelayanan berupa pemasangan *CCTV*, *Variable Message Sign (VMS)* serta adanya *Traffic Information Center* yang terpadu.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sub Bagian Sumber Daya Manusia, diketahui bahwa pada umumnya beranggapan bahwa kinerja karyawan secara keseluruhan dinilai cukup baik akan tetapi masih harus ditingkatkan sesuai dengan dinamika yang ada. Oleh karena itu, kondisi kinerja yang ada sekarang memang dianggap masih kurang, terlihat dari jasa pelayanan yang masih kurang, sehingga belum sepenuhnya mampu memenuhi kelancaran, keamanan, dan kenyamanan pelanggan, kemudian, karyawan masih kurang peduli terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan, seperti adanya aturan-aturan baru dan belum adanya komitmen yang penuh terhadap perusahaan. Hal tersebut disebabkan antara lain oleh faktor pegawai itu sendiri (latar belakang pegawai, tingkat pendidikan dan kepribadian pegawai), faktor pekerjaan itu

sendiri yang tidak cocok dan kebijakan–kebijakan manajemen, termasuk didalamnya kompensasi, promosi jabatan dan hubungan kerja. Untuk mengungkapkan ketidakpuasan, karyawan menginformasikannya kepada DPC SKJM (Serikat Karyawan Jasa Marga) Cabang Jakarta-Tangerang dan juga mengirimkan tulisan-tulisan untuk dimuat pada majalah bulanan.

Untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan membekali para karyawannya dengan pengetahuan tentang perkembangan ilmu pengetahuan maupun teknologi. Semuanya itu dapat dipelajari melalui pelatihan, dimana berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja, pengembangan karyawan sendiri, asalkan dilakukan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang matang.

1.2. Identifikasi Masalah.

Adapun masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Rasa tanggung jawab akan tugas dan pekerjaan yang telah diamanatkan secara rata-rata baik, tapi masih ditemukan kelalaian yang mengakibatkan tidak maksimalnya kinerja yang ditunjukkan.
2. Pelatihan dirasa belum efektif dalam meningkatkan kinerja dari karyawan, sehingga kontribusi dari pelatihan masih relatif kecil.
3. Terjadinya kesenjangan komunikasi antar karyawan dan atasan sehingga perlu ditingkatkan.
4. Kepuasan kerja belum seluruhnya sesuai dengan yang diharapkan.
5. Sistem dan lingkungan kerja belum cukup efektif dan efisien sehingga perlu dioptimalkan lagi agar mendukung tercapainya mutu pelayanan.
6. Terciptanya Budaya Organisasi yang dirasa belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

1.3. Batasan Masalah.

Dari beberapa permasalahan yang ada pada PT. Jasa Marga (persero) Cabang Jakarta–Tangerang dan untuk memberikan hasil yang efektif, maka pembahasan pada penelitian ini dibatasi oleh faktor yang paling dominan yang membuat terjadinya

perubahan kinerja karyawan PT. Jasa Marga (persero) Cabang Jakarta–Tangerang, beberapa indikator itu antara lain pelatihan, komunikasi, dan kepuasan kerja.

1.4. Rumusan Masalah.

Berdasarkan uraian dari identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi pelatihan, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan ?.
2. Adakah pengaruh antara pelatihan, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan staf kantor cabang PT. Jasa Marga (persero) Tbk cabang Jakarta–Tangerang ?.
3. Variabel manakah yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan staf kantor cabang PT. Jasa Marga (persero) Tbk cabang Jakarta–Tangerang ?.

1.5. Tujuan Penelitian.

Sesuai dengan perumusan masalah, maka dapat ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan pelatihan, komunikasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Menganalisa pengaruh antara pelatihan, komunikasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan staf kantor cabang PT. Jasa Marga (persero) Tbk cabang Jakarta–Tangerang.
3. Mengetahui variabel yang paling dominan yang membedakan kinerja karyawan staf kantor cabang PT. Jasa Marga (persero) cabang Jakarta–Tangerang.

1.6. Manfaat Penelitian.

Manfaat yang diperoleh dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Masukan, saran dan bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan guna perbaikan sistem penyelenggaraan kegiatan pelatihan, kegiatan motivasi karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Menyusun rencana strategis agar dapat memenangkan persaingan dengan para kompetitornya.
3. Melakukan peningkatan berkelanjutan terhadap faktor yang paling menentukan kinerja karyawan.
4. Metodologi pengukuran dan model analisisnya dapat dimanfaatkan oleh beberapa peneliti dalam kegiatan studi akademis yang lebih beragam.
5. Aplikasi teori yang disampaikan dapat menjadi sumber pemikiran bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.