

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai negara yang sedang berkembang, Indonesia saat ini sedang giat membangun sarana dan prasarana untuk mempermudah kelancaran perhubungan diberbagai bidang. Salah satunya pembangunan prasarana transportasi perhubungan darat yaitu jalan raya untuk mempermudah mobilitas masyarakat dari satu tempat ke tempat lain. Perwujudan nyata dari pembangunan prasarana jalan raya yaitu dengan semakin banyaknya dibangun infrastruktur jalan bebas hambatan atau jalan tol oleh pemerintah.

Pembangunan jalan tol merupakan salah satu kunci penting dalam transformasi ekonomi di Indonesia, karena mengoptimalkan potensi kekayaan alam dengan memobilisasi sumber daya alam dan manusia, sebagai investasi dan aset negara yang mendukung program pemerintah dalam mempercepat pembangunan infrastruktur jalan, khususnya jalan tol. Keberadaan jalan tol saat ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat luas, karena memberikan kontribusi yang cukup besar bagi kelancaran lalu lintas, terutama dalam membantu memperlancar kepadatan jalan raya dan kemacetan yang sering terjadi di ibukota akibat semakin meningkatnya pertumbuhan kendaraan terutama kendaraan roda empat yang tidak seimbang dengan banyaknya jalan. Satu-satunya BUMN yang berkaitan dengan pengelolaan infrastruktur jalan tol adalah PT Jasa Marga (Persero) yang bergerak dibidang pengoperasian,

memberikan pelayanan pada para pengguna jalan, memberikan informasi mengenai keadaan lalu lintas, selain itu bertanggung jawab atas pemeliharaan dan perawatan jalan tol. Sebagai perusahaan pengelola jalan tol, tentu saja memiliki andil yang sangat besar dalam memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi masyarakat pengguna jalan tol tersebut. Salah satu faktor yang memiliki andil besar dan mempengaruhi kualitas pelayanan tersebut adalah sumber daya manusia, yang merupakan ujung tombak dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah petugas tol kolektor.

Petugas tol adalah orang yang langsung melakukan transaksi dengan pengguna jalan tol dengan sistem kerja bergantian atau *shift*. Demi mempertahankan kualitas pelayanan yang baik, perusahaan harus senantiasa memperhatikan pemenuhan kebutuhan para petugas tol. Menurut para petugas tol, kebutuhan yang diberikan oleh perusahaan sebaiknya bukan hanya berupa kompensasi finansial saja, tetapi juga kebutuhan akan keamanan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja, karena dengan adanya ketidakamanan dan ketidaknyamanan ketika petugas tol bekerja dalam lingkungan kerja dapat memicu turunnya kepuasan kerja pada petugas.

Setiap perusahaan pasti mengharapkan sumber daya manusia atau karyawannya memberikan hasil yang maksimal di dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari kepuasan kerjanya yang tinggi. Oleh karena itu perusahaan harus berusaha melakukan tindakan-tindakan yang menyebabkan karyawannya mau mewujudkan harapan tersebut. Salah satu upaya yang dapat

dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mencari tahu faktor-faktor apa yang mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan tersebut, kemudian mengambil tindakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Masalah kepuasan kerja karyawan pada perusahaan telah dijumpai pada beberapa perusahaan maupun instansi pemerintahan, salah satunya PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. cabang Cawang-Tomang-Cengkareng (CTC). Perusahaan ini terletak di Plaza Tol Cililitan, Jl. Cililitan Besar Jakarta. PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. cabang Cawang-Tomang-Cengkareng (CTC) mengoperasikan beberapa Gerbang Tol transaksi yang terdapat gardu manual maupun otomatis (*e-toll*). Adapun nama gerbang-gerbang tersebut meliputi : Cawang, Cililitan 1, Cililitan 2, Halim 1, Halim 2, Tebet 1, Tebet 2, Kuningan 1, Kuningan 2, Semanggi 1, Semanggi 2, Pejompongan, Senayan, Tj. Duren, Slipi 1, Slipi 2, Jelambar 1, Jelambar 2, Tomang, Angke 1, Angke 2, Kapuk, Pluit 3, Kamal 1, Kamal 2, Kamal 3, Cengkareng 1 dan Cengkareng 2.

Pada penelitian skripsi ini, sebelumnya peneliti melakukan observasi data dan melakukan beberapa wawancara terhadap petugas pengumpul tol pada gerbang Cililitan 2 dan berdasarkan hasil dari observasi data, peneliti mendapatkan informasi bahwa terdapat kecenderungan rendahnya kepuasan kerja petugas tol kolektor pada gerbang Cililitan 2. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan atau absensi petugas tol kolektor pada gerbang tersebut yang lebih tinggi dibandingkan gerbang yang lain. Rekapitulasi tingkat absensi petugas pengumpul tol pada gerbang tol Cililitan 2 dapat dilihat table 1.1.

Tabel 1.1
Laporan Rekapitulasi Absensi Petugas Tol
Gerbang Tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (Persero)
Periode 2015 (Januari-Desember)

No	Bulan	Jumlah Hari Kerja	Σ Pegawai	Keterangan Ketidakhadiran				Total	Jumlah Karyawan yang Tidak Hadir Tanpa Keterangan	Tingkat Absensi (%)
				S	I	C	TL			
<i>1</i>	<i>2</i>		<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1	Januari	20	73	2	3	1	17	23	7	9,6
2	Februari	20	73	2	3	3	19	27	6	8,2
3	Maret	20	73	1	2	1	17	21	4	7,5
4	April	21	73	0	0	1	19	20	7	5,5
5	Mei	18	73	3	5	0	22	30	9	12,3
6	Juni	21	73	4	4	2	18	28	10	13,7
7	Juli	19	73	2	3	10	9	24	4	5,5
8	Agustus	20	73	4	0	0	26	30	8	10,9
9	September	22	73	0	10	4	16	30	7	9,6
10	Oktober	23	73	3	4	1	19	27	5	6,8
11	Nopember	20	73	2	0	8	27	37	12	16,4
12	Desember	21	73	0	7	0	13	20	8	10,9
Rata-rata										9,7
Keterangan		S = Sakit , I = Izin , C = Cuti , TL = Tugas Luar , TK = Tanpa Keterangan								

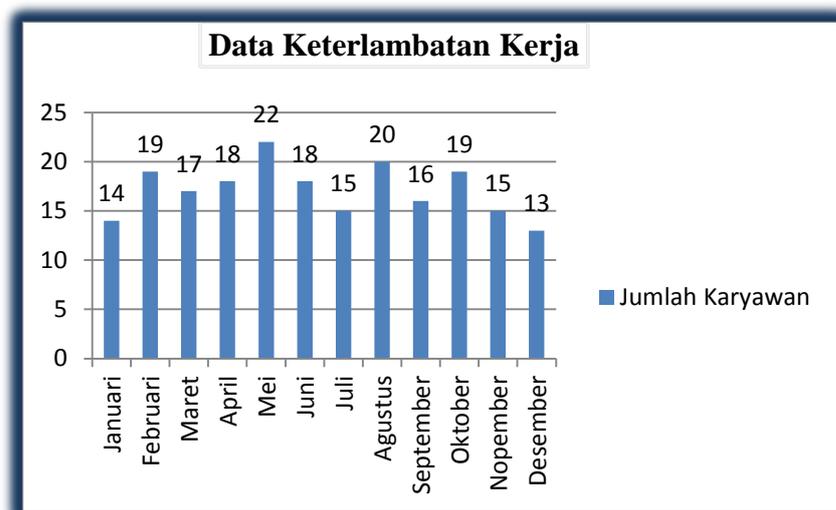
Sumber: HRD PT. Jasa Marga, 2015

Dari Tabel dapat dilihat bahwa persentase ketidakhadiran Tanpa Keterangan (Alpa) pada petugas tol di Gerbang Tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga cabang CTC selama tahun 2015 dari bulan Januari – Desember bervariasi setiap bulannya, rata-rata persentase ketidakhadiran karyawan dalam satu tahun sebesar 9,7%, menurut Flippo (1993:297) rata-rata persentase jumlah ketidakhadiran karyawan yang normal adalah sebesar 4% per tahun¹.

¹ Kinanti, A.Q., “Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja Pada Divisi Sumber Daya Manusia PT Surveyor Indonesia”, *Skripsi*, Universitas Indonesia (UI), 2012, h.15.

Hal ini berarti persentase sebesar 9,7% menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan yang mangkir dari tugas dan tanggung jawabnya cukup tinggi.

Adapun salah satu bentuk rendahnya semangat kerja karena kepuasan kerja yang rendah terlihat juga dari tingginya tingkat keterlambatan kerja petugas tol pada gerbang tol Cililitan 2. Data rekapitulasi keterlambatan kerja karyawan dapat dilihat Gambar 1.1.



Sumber: HRD PT. Jasa Marga, 2015

Gambar 1.1
Data Rekapitulasi Keterlambatan Kerja
Petugas Tol pada Gerbang Tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (Persero)
Periode 2015 (Januari-Desember)

Selain itu Berdasarkan pengamatan yang dilakukan mengenai data keterlambatan kerja pada petugas tol di gerbang tol cililitan 2 PT. Jasa Marga, terlihat masih adanya karyawan yang tidak mentaati aturan yang telah ditetapkan. Pelanggaran yang sering dilakukan oleh karyawan antara lain :

terlambatnya masuk kerja dan pulang lebih cepat dari waktu yang ditentukan. keterlambatan petugas tol pada gerbang tol Cililitan 2 mengalami kenaikan yang fluktuatif setiap bulannya, menurunnya kepuasan kerja karyawan dapat juga dilihat dari data keterlambatan kerja pada tahun 2015.

Menurunnya kepuasan kerja petugas tol juga dapat dilihat dari hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap beberapa petugas tol di gerbang tol Cililitan 2, yang mengatakan bahwa :

"Bekerja di bagian pelayanan tol memang harus banyak menanggung resiko dalam banyak hal, mengenai kepuasan kerja juga tidak sepuas apa yang kita harapkan, seperti halnya lingkungan kerja ditempat kerja yang berbeda dengan karyawan di dalam kantor, setiap bekerja kita harus memakai masker karena sirkulasi udara yang tidak bagus. Dan banyak lagi yang membuat kita kurang puas, tapi mau bagaimana lagi, karena sudah tugas kami seharusnya bekerja dilapangan seperti ini."

(Wawancara terhadap beberapa petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero),Tbk. 6 November 2015).

Peneliti juga melakukan penyebaran kuisisioner pada saat prariset. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa terdapat masalah kepuasan kerja pada petugas tol pada gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga. hasil penyebaran kuisisioner pra riset dapat dilihat pada table 1.2.

Table 1.2
Hasil Kuisisioner Pra Riset
Petugas Tol Pada Gerbang Tol Cililitan 2
PT. Jasa Marga (Persero),Tbk.

No.	Pertanyaan Pengukur	Presentase (%)				
		STP	TP	KP	P	SP
1.	Gaya Kepemimpinan	30%	45%	10%	15%	0
2.	Kelayakan gaji pokok	10%	10%	25%	40%	15%
3.	Hubungan sosial dengan karyawan	35%	35%	20%	10%	0
4.	Ruang & fasilitas kerja	30%	50%	10%	10%	0
5.	Kebijakan perusahaan	0	0	25%	50%	25%
6.	Kesempatan mengembangkan karir.	0	10%	25%	15%	50%
7.	Tanggung jawab kerja	0	10%	20%	70%	0
8.	Kesesuaian tunjangan	0	10%	25%	50%	15%
9.	Pemberian Tugas	0	0	25%	50%	25%
10.	Komunikasi antar karyawan	0	15%	35%	50%	0

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2015

Keterangan :

STP = Sangat Tidak Puas

TP = Tidak Puas

KP = Kurang Puas

P = Puas

SP = Sangat Puas

Berdasarkan Tabel 1.2, Dari hasil pra riset yang peneliti lakukan dapat dilihat bahwa faktor penyebab rendahnya kepuasan kerja terbesar pada petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero) adalah gaya kepemimpinan, sedangkan faktor penyebab rendahnya kepuasan kerja terbesar kedua adalah ruang & fasilitas kerja. Maka dari itu diduga gaya

kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero) adalah salah satu dari banyaknya gerbang tol PT. Jasa Marga (persero). Dengan jumlah karyawan sebanyak 73 orang. Pada struktur organisasi PT. Jasa Marga (persero) terdapat 1 orang pemegang pimpinan tertinggi di gerbang tol atau sering disebut dengan kepala gerbang tol (KaBag Tol).

Seperti hasil wawancara yang telah dilakukan dengan sebagian petugas tol gerbang Cililitan 2, diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala gerbang tol di PT. Jasa Marga (persero) cabang-CTC menggunakan model gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional ini mengukur dan menyesuaikan dengan tingkat kesiapan para karyawan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Diharapkan dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, karyawan akan menjadi lebih siap dan mandiri untuk menjalankan semua pekerjaannya dengan sebaik mungkin, guna mencapai tujuan sesuai yang diinginkan perusahaan.

Namun dalam perkembangannya model gaya kepemimpinan situasional yang sudah diterapkan KaBag Tol belum mampu membantu menjaga konsistensi kepuasan kerja dari para karyawannya. Terlihat karena sesuai dengan hasil wawancara terhadap beberapa petugas tol di gerbang tol Cililitan 2, mengatakan bahwa :

"Kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan karena Pimpinan yang sering tidak berada di tempat yang menyebabkan kurangnya komunikasi dalam memberikan petunjuk, arahan, dan motivasi kepada pegawai sehingga pegawai kurang mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya atasan kurang memperhatikan penyelesaian tugas – tugas yang mesti diselesaikan. Serta ada pula beberapa karyawan yang mempunyai hubungan kurang baik dengan atasan. Sehingga pekerjaan tidak berjalan dengan lancar dan tidak efektif dan ada beberapa karyawan yang bekerja cenderung lamban dalam memberikan layanan para konsumen."

(Wawancara terhadap beberapa petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), 6 November 2015).

Selanjutnya menyangkut tentang penilaian yang dilakukan pada pimpinan oleh bawahannya tentang bagaimana ia memimpin. Peneliti juga melakukan wawancara terkait hal tersebut. Kepala Gerbang Tol (KaBag Tol) Cililitan 2, menjelaskan:

"Saya rasa sih harus terus memotivasi karyawan biar kerjaan beres, biasanya setiap pagi saya melakukan briefing untuk semua karyawan tapi kalau buat individu tergantung dari kemampuan orang itu Saya juga merasa belum sepenuhnya mampu memotivasi anak buah."

(Wawancara dengan Kepala Gerbang Tol pada gerbang tol cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero) cabang-CTC, 7 November 2015).

Dari hasil wawancara terhadap beberapa petugas tol di gerbang tol cililitan 2 serta penjelasan yang diutarakan oleh Kabag Tol Cililitan 2 diketahui bahwa dengan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kepala Gerbang Tol pada gerbang tol cililitan 2 PT. Jasa Marga belum mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Sehingga dari beberapa hasil responden menjawab 45 % responden dengan menyatakan tidak puas dengan gaya kepemimpinan atau sikap yang diterapkan oleh atasannya.

Kemudian faktor penyebab rendahnya kepuasan kerja selanjutnya adalah ruang dan fasilitas kerja, hal ini disebabkan karena keadaan lingkungan tempat bekerja karyawan/petugas tol kolektor tersebut sangat minim dan kurang memadai. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi ruang & fasilitas kerja, penerangan, suhu udara, ventilasi, peralatan serta sarana pendukung lainnya. Sedangkan keadaan lingkungan non-fisik seperti hubungan antara atasan dan bawahan serta hubungan sesama rekan kerja.

Dari hasil penelitian, terlihat bahwa kondisi lingkungan kerja fisik di gardu-gardu pada gerbang tol Cililitan 2 memang kurang baik. Jika dilihat dari lingkungan kerja fisik, yaitu adanya keterbatasan peralatan kantor seperti di dalam gardu hanya tersedia meja karyawan, kursi karyawan, komputer, dengan ruang kerja yang sempit dan kurangnya penerangan tempat kerja yang dapat memicu kejenuhan dalam bekerja pada petugas tol, serta udara dan suara bising dari banyak kendaraan yang melaju melewati gardu yang dapat mengganggu baik pekerjaan maupun kesehatan bagi petugas tol. Sedangkan dilihat dari lingkungan kerja non fisik, para petugas tol memiliki kurangnya hubungan sosial terhadap sesama rekan kerjanya karena ruang atau tempat kerja mereka hanya berupa gardu tol, yang didalamnya hanya diisi oleh 1 petugas pengumpul tol saja, tidak merasakan keharmonisan sesama rekan kerja seperti karyawan lainnya yang bukan menjadi petugas tol kolektor,

karena mereka bekerja di satu ruangan yang sama. Sehingga dari beberapa hasil responden menjawab 50 % responden dengan menyatakan tidak puas dengan lingkungan kerja yang mereka rasakan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dilihat bahwasannya kepuasan kerja yang rendah merupakan suatu masalah yang harus mendapatkan perhatian utama dari pihak perusahaan, karena peningkatan kepuasan kerja itu tidak akan terjadi dengan sendirinya, tetapi harus ada usaha dan peran baik dari pihak perusahaan maupun dari pihak karyawan itu sendiri. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan cara pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat membuat karyawan semangat dalam bekerja dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memodifikasi dan mengidentifikasi gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi kerja. Selain itu perusahaan juga harus memperhatikan dan mengelola lingkungan kerja dengan baik karena lingkungan kerja akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada didalamnya. Sehingga dengan demikian kepuasan kerja dapat meningkat.

Berdasarkan uraian pemikiran tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang dilakukan mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Petugas Tol (Studi Kasus di Gerbang Tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero),Tbk.)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan, peneliti membuat perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk. ?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.?
- 4) Apakah gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.?
- 5) Seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada karyawan/petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk. adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui deskripsi tentang gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.
- 2) Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.
- 3) Untuk menguji secara empiris pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.
- 4) Untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.
- 5) Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja petugas tol di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero), Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Bagi Peneliti

Menambah wawasan dan pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan teori dan konsep dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2) Bagi PT. Jasa Marga (persero), Tbk.

Memberikan informasi mengenai apakah gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja petugas tol kolektor di gerbang tol Cililitan 2 PT. Jasa Marga (persero) cabang-CTC.

3) Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Dapat digunakan menjadi referensi tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang hal serupa yaitu pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

4) Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya pada program studi Manajemen SDM

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi pembelajaran yang baik yang bisa memberikan pengetahuan tambahan untuk mahasiswa khususnya pada konsentrasi manajemen SDM.

5) Bagi Peneliti Selanjutnya

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan sistem pelayanan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.