

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis yang dihadapi saat ini oleh instansi perusahaan terutama di Indonesia semakin bergejolak, terutama sejak terjadinya krisis perekonomian. Perubahan lingkungan bisnis akan terjadi setiap saat, oleh karena itu banyak perusahaan menghadapi tekanan-tekanan untuk terus berubah, manusia (karyawan) dituntut untuk tetap memberikan kontribusi supaya instansi perusahaan yang yang ditempati akan tetap berjalan dan bertahan dengan baik serta sukses dalam persaingan bisnis pada saat ini dan yang akan datang. Dengan meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis saat ini, mengharuskan instansi perusahaan untuk selalu memantau kinerja karyawan mereka dikarenakan ukuran kinerja pada saat ini semakin kurang efektif.

Sumber Daya Manusia merupakan elemen utama dalam organisasi dibandingkan elemen yang lain seperti modal, teknologi dan uang. Sebab manusia dapat mengendalikan yang lain. Manusia dapat memilih teknologi, manusia dapat mencari modal dan manusia dapat menggunakan dan memeliharanya. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi suatu hal yang sangat penting. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia . Manajemen sumber daya

manusia adalah ilmu yang terfokus pada unsur-unsur pengelolaan manusia dalam suatu instansi perusahaan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mengelola manusia dalam hal ini karyawan supaya tujuan dari suatu instansi perusahaan dapat tercapai. Di dalam suatu organisasi, manusia dalam hal ini karyawan adalah salah satu faktor yang paling penting, meskipun sumber daya yang lain sudah terpenuhi, namun tanpa adanya peran manusia maka perusahaan tidak akan mampu bergerak, dikarenakan manusia merupakan penggerak dalam suatu instansi perusahaan. Oleh karena itu hendaknya suatu instansi perusahaan melakukan pengelolaan yang efektif guna tercapainya suatu tujuan dari suatu instansi perusahaan tersebut.

Dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Dalam persoalan saat ini bagaimana perusahaan tersebut dapat menciptakan kinerja yang baik supaya tujuan perusahaan dapat terpenuhi. Menurut Bateman (2015) kinerja adalah suatu proses kerja dari seorang individu untuk mencapai hasil-hasil tertentu.

Penelitian ini dilakukan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk , berdasarkan data yang diperoleh dari HCD (*Human Capital Development*) PT Jasa Marga melalui sistem penilaian kinerja, dapat diperoleh fakta bahwa kinerja karyawan di posisi staff non operasional bagian SDM selama 4 semester terakhir yang di rekapitulasi menjadi 2 tahun terakhir ini terlihat mengalami penurunan dari tahun 2016 ke tahun 2017. Hal ini mengidentifikasikan bahwa terdapat masalah pada kinerja dari staff non operasional mereka, karena sesungguhnya perusahaan yang baik akan mengalami peningkatan kinerja di setiap tahunnya.

Tabel I. 1

Data kinerja pada karyawan bagian SDM PT. Jasa Marga (Persero) Tbk

UNIT KERJA	JUMLAH 2016	JUMLAH 2017
Divisi General Affair	80	81
Divisi Human Capital Services	33	31
Divisi Human Capital Development	13	12
Unit Community Development Program	9	8
Unit Jasa Marga Learning Institute	22	18
Jumlah Karyawan	157	150
Rata-Rata Nilai Kinerja	110,24	104,98
Kategori Predikat (Range)	K2	K3

Sumber : Human Capital Development PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Keterangan :

K1 = ≥ 120

K2 = $< 120, \geq 107$

K3 = $< 107, \geq 94$

K4 = $< 94, \geq 80$

K5 = < 80

Berdasarkan data diatas, terlihat bahwa kinerja dari karyawan PT jasa Marga (Persero) Tbk sedang mengalami penurunan. Data tersebut dapat dilihat dari tahun 2016 bahwa rata-rata nilai kinerja dapat dicapai dengan nilai 110,24 dan ini termasuk kategori predikat (range) K2. Namun pada tahun 2017 mengalami penurunan yaitu hanya dapat tercapai dengan nilai 104,98 dengan kategori predikat (range) K3. Penilaian kinerja di PT jasa Marga (Persero) Tbk menggunakan 5 range dalam penilaian. Yaitu : pertama K1 memiliki nilai lebih

dari sama dengan 120 (≥ 120), kedua K2 memiliki nilai kurang dari 120 atau lebih dari sama dengan 107 ($< 120, \geq 107$), ketiga K3 memiliki nilai kurang dari 107 atau lebih dari sama dengan 94 ($< 107, \geq 94$), keempat K4 memiliki nilai kurang dari 94 atau lebih dari sama dengan 80 ($< 94, \geq 80$), kelima K5 memiliki nilai kurang dari 80 (< 80).

Keberhasilan mengenai kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dari luar seperti beban kerja, sarana prasarana, dan kualitas kehidupan kerja maupun faktor dari karyawan itu sendiri seperti disiplin kerja dan motivasi dalam bekerja. Bila tidak adanya kesimambungan dari faktor-faktor tersebut, maka pekerjaan yang dikerjakan akan terhambat, dan akan berakibat pada rendahnya hasil kinerja yang diperoleh karyawan.

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Gibson (2017), beban kerja adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Jadi dalam hal ini beban kerja merupakan sejumlah proses atau keadaan dimana karyawan diberikan suatu pekerjaan terlalu banyak dengan batas waktu yang kurang sesuai sehingga pekerjaan itu menjadi beban untuk karyawan tersebut.

Menurut hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti, karyawan pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk mengalami beban kerja yang cukup besar, diantara ada pekerjaan yang harus diselesaikan perhari, perminggu maupun pekerjaan proyek yang harus bisa diselesaikan tepat pada waktu yang ditentukan.

Disini beban kerja yang harus diselesaikan perhari dan perminggunya itu seperti input data maupun mengolah data ke situs resmi dari PT Jasa Marga, selain itu juga ada pekerjaan proyek seperti adanya pembangunan jalan yang harus bisa diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Jika pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan, maka hal tersebut dapat mempengaruhi penilaian kinerja mereka di PT Jasa Marga. Jika ada karyawan yang selama 3 semester berturut-turut mengalami penilaian kinerja yang kurang baik (<80), maka karyawan tersebut akan mendapatkan surat peringatan.

Selain beban kerja, sarana dan prasarana juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Menurut Moenir, Sarana dan prasarana adalah seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Jadi disini sarana dan prasarana merupakan alat penunjang keberhasilan suatu proses, karena jika kedua halini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti, karyawan PT Jasa Marga khususnya di unit Jasa Marga Learning Institute memiliki sarana dan prasarana yang kurang memadai. Dikarenakan dalam satu ruangan tersebut memiliki mesin fotokopi, printer dan telepon yang tidak banyak. Mesin fotokopi hanya ada satu didalam satu ruangan tersebut, jadi ketika ada karyawan yang ingin fotokopi file maka ia harus berjalan terlebih dahulu ke tempat dimana mesin fotokopi itu berada. Selain itu mesin printer yang ada juga

hanya beberapa saja, dan mesin printer yang utama hanya ada satu, jadi jika ada karyawan yang ingin mencetak file yang diinginkan, ia harus berjalan ke tempat mesin printer itu berada. Kemudian telepon, disini telepon yang disediakan ada banyak, namun hanya beberapa saja yang dapat berfungsi dengan baik. Jika ada karyawan yang ingin menghubungi customer atau rekan kerja, maka karyawan yang posisinya jauh dari telepon harus mengambil telepon terlebih dahulu untuk supaya dapat menggunakan telepon tersebut. Dan semua itu menyebabkan kurangnya waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan itu dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut.

Selanjutnya faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja adalah kualitas kehidupan kerja. Disini menurut *Robbins* (2013) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai proses dimana sebuah organisasi merespons kebutuhan karyawan dengan mengembangkan mekanisme agar mereka dapat berbagi sepenuhnya dalam membuat keputusan dalam merancang kehidupan mereka di tempat kerja. Konsep disini yang dimaksud adalah meliputi keamanan kerja, sistem penghargaan yang lebih baik, gaji dan kesempatan yang lebih tinggi untuk pertumbuhan partisipasi dan peningkatan produktivitas organisasi. Jadi disini kualitas kehidupan kerja merupakan kondisi dimana karyawan bisa merasakan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, mendapat kesempatan tumbuh dan berkembang dalam bekerja, bisa berpartisipasi dalam urusan kerja dengan maksimal dan mendapatkan kesejahteraan yang sama antara karyawan satu dengan yang lain.

Berdasarkan data dan hasil wawancara yang peneliti dapatkan, karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk sedang mengalami penurunan dalam kualitas kehidupan kerja mereka. Seperti kurangnya rasa aman dan nyaman dikarenakan pada terkadang fasilitas yang ada seperti AC itu mengalami kerusakan dan bocor airnya sampai menetes kebawah hingga bisa mengenai dokumen-dokumen yang ada maupun bisa mengenai karyawan itu sendiri, selain itu mesin fotokopi dan telepon juga terkadang mengalami kerusakan dan tidak langsung ditangani oleh teknisi, itu menyebabkan ketidak nyamanan dari pada karyawan tersebut dalam mengerjakan tugasnya. Selain itu juga beberapa bagian di kantor yang memiliki tempat kerja yang terbuka (tidak ada sekatnya) jadi apabila ada karyawan yang keluar atau masuk, karyawan lainnya bisa merasa terganggu dan itu menyebabkan kurang nyaman nya dalam bekerja. Selanjutnya kesejahteraan pada karyawan juga masih belum terjamin dengan maksimal, adanya peluang karir yang tidak terlalu besar seperti pertumbuhan dan pengembangan dalam karirnya. Karyawan disini baru bisa diangkat jabatannya jika ia bisa mendapatkan penilaian kinerja yang bagus dan meningkat disetiap semesternya dalam waktu tiga tahun, dan itu merupakan hal yang tidak mudah bagi kebanyakan karyawan. Kemudian peluang karir berupa mutasi hanya diberikan kepada karyawan tertentu saja yang disesuaikan dengan jabatan, kemampuan, pendidikan dan sebagainya. terdapat pula beberapa karyawan yang masih mengeluhkan gaji pokok yang mereka dapatkan tidak sebanding dengan beban kerjanya. Dalam hal ini berpartisipasi juga menimbulkan adanya persaingan antar rekan kerja, dimana seorang karyawan ingin terlihat lebih unggul dalam urusan pekerjaan. Selain itu terdapat pula adanya

senioritas dimana karyawan yang merasa lebih senior mengandalkan rekan sesama kerjanya untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya yang seharusnya menjadi tanggung jawab bersama.

Faktor yang mempengaruhi kinerja selanjutnya adalah disiplin kerja. Disini menurut Pendapat Lijan Poltak S (2017), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti, tingkat kedisiplinan kerja pada karyawan PT Jasa Marga masih rendah, dikarenakan masih ada banyak karyawan yang suka terlambat dalam bekerja serta ada beberapa karyawan juga yang masih menunda pekerjaannya sampai menumpuk, misalnya setelah PT Jasa Marga mengadakan pelatihan untuk para karyawannya pasti akan mendapatkan sertifikat, namun disini karyawan lain yang memiliki tugas untuk membuat sertifikat tersebut tidak langsung membagikannya, melainkan ditunda sampai waktu yang tidak dapat ditentukan. Dan itu sangat mempengaruhi dari pada hasil kinerja karyawan tersebut.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Menurut *Kondalkar* (2016) mendefinisikan motivasi sebagai hasrat dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong seorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan. Jadi disini motivasi dalam bekerja

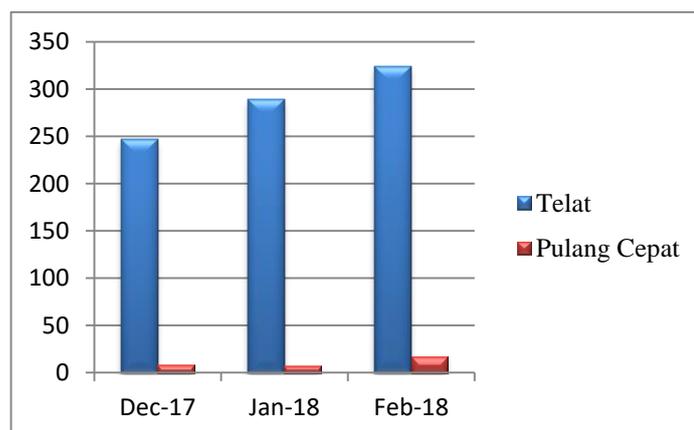
merupakan suatu faktor yang ada dalam diri seorang karyawan yang dapat mendorong orang tersebut untuk bisa mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan baik karyawannya sendiri maupun organisasi yang bersangkutan. Motivasi dan kinerja mempunyai keterkaitan satu dengan yang lain, karena peningkatan motivasi dalam bekerja akan mempengaruhi peningkatan kinerja dan begitu sebaliknya.

Berdasarkan data dan hasil wawancara yang peneliti dapatkan, karyawan di PT jasa Marga (Persero) Tbk sedang mengalami kerendahan motivasi, motivasi yang rendah dapat dilihat melalui tingginya jumlah karyawan yang terlambat ke kantor maupun pulang cepat.

Berikut peneliti lampirkan diagram yang menunjukkan tingkat keterlambatan serta maupun pulang cepat pada karyawan.

Gambar I. 1

Diagram Kehadiran Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk



Sumber : Human Capital Development PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Berdasarkan grafik diatas terlihat bahwa jumlah karyawan yang datang terlambat maupun pulang cepat semakin meningkat disetiap bulannya. Dari bulan Desember 2017 terlihat bahwa 247 orang pernah terlambat dan 8 orang pulang cepat, kemudian bulan Januari 2018 terlihat bahwa ada 289 orang yang pernah terlambat dan 7 orang pernah pulang cepat, dan terakhir pada bulan Februari 2018 yaitu terlihat bahwa ada 324 orang karyawan pernah terlambat dan 17 orang pulang cepat. Data tersebut dapat didapatkan dari hasil absensi menggunakan *fingerprint* yang terdapat dikantor, jadi dapat terlihat banyaknya karyawan serta lamanya karyawan terlambat (dalam hitungan detik, menit atau jam). Dan jika karyawan tersebut terlambat ataupun pulang cepat tanpa meminta izin manajer atau atasan maka karyawan tersebut akan mendapatkan surat peringatan serta dipotong gaji nya karena karyawan tersebut kehilangan jam kerja mereka. Dan itu sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut karena jam kerja nya berkurang.

Jadi tingginya tingkat keterlambatan dan pulang cepat pada karyawan selama tiga bulan terakhir dapat mengidentifikasi bahwa terdapat masalah pada motivasi kerja karyawan. Karena karyawan yang termotivasi seharusnya dapat memaksimalkan waktu kerja nya dengan baik.

Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas dan hasil pra-riset yang dilakukan oleh peneliti melalui penyebaran kuesioner dan wawancara, maka didapatkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja dan motivasi dalam bekerja memiliki persentase terbanyak sebagai penyebab yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan variabel lainnya seperti beban kerja, disiplin kerja

dan sarana prasarana memiliki presentase lebih rendah. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul :

“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja pada Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja pada karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk ?
2. Apakah terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pada karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk ?
3. Apakah terdapat pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja pada karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk?

C. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah wawasan serta pengetahuan dalam berfikir secara ilmiah mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi terhadap kinerja pada karyawan.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi peneliti.

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan berfikir, menambah pengetahuan serta pengalaman tentang kualitas kehidupan kerja, motivasi serta kinerja

b. Bagi Universitas negeri Jakarta

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi praktisi dan instansi pendidikan dalam mengetahui sejauh mana pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi terhadap kinerja pada karyawan serta dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan kepada perpustakaan di Universitas Negeri Jakarta dan Fakultas Ekonomi.

c. Bagi perusahaan PT Jasa marga (Persero) Tbk

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang bermanfaat mengenai apakah kualitas kehidupan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan. Selain itu juga penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan masalah kualitas kehidupan kerja dan motivasi guna meningkatkan kinerja pada karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat (sahih, benar, valid) dan dipercaya (dapat diandalkan, reliabel) mengenai :

1. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja pada karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk.
2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pada karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk.
3. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja pada karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk.