

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi ini, memacu perusahaan melaksanakan kegiatan keorganisasian dengan standart yang tinggi agar perusahaan dan sumber daya mausia lebih maju dan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasional yang tersedia, sarana atau prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama bila mengingat bahwa era perdagangan bebas dan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) sudah dimulai, iklim kompetisi yang terjadi dan dihadapi oleh perusahaan akan sangat berbeda.

Hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja lebih efisien, efektif, dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan terealisasi dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan motorik penggerak dalam sebuah perusahaan, tanpa sumber daya manusia maka perusahaan tidak dapat beroperasi. Sumber daya manusia juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan, dan di dukung pula oleh sumber daya manusia yang mampu bekerja keras professional, sadar akan tanggung jawab dan mempunyai produktivitas yang tinggi.

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi, bahkan naik turunnya perusahaan perlu diperhatikan, guna mengontrol kualitas kinerja karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik.

Menurut Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah suatu kualitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai standar perusahaan. Kinerja karyawan dapat dikatakan tinggi dan berkualitas jika karyawan tersebut cakap, mampu, terampil, bermoral baik dan mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Seorang karyawan biasa merasa bangga dan mempunyai kepuasan tersendiri dengan prestasi yang diperoleh dari pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian keberhasilan suatu perusahaan ditentukan dari bagaimana kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan.

Kinerja tidak datang dengan sendirinya tetapi kinerja harus dikelola oleh perusahaan, untuk mengukur kinerja karyawan perlu dicermati dengan baik, jika kinerja karyawan meningkat maka keberhasilan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang telah dibebankan kepadanya untuk mencapai target yang telah ditentukan. Oleh karena itu, kinerja dari para karyawan harus mendapatkan perhatian khusus dari pemimpin perusahaan, jika menurunnya suatu kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan sehingga berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan untuk mencapai target perusahaan, kemampuan karyawan menyesuaikan dengan tugas masing-masing, kompetensi jabatan tidak sama dengan personal sehingga mendapat evaluasi dari sistem kinerja karyawan, apabila di bawah rata-rata pemimpin perusahaan melakukan pelatihan dan proses bimbingan karyawan. Dalam hal ini karyawan mengevaluasi kinerjanya dengan menulis tugas, dan point penilaian guna mencapai tujuan perusahaan yang sesuai. Semua itu merupakan beberapa sebab menurunnya kinerja karyawan.

Penilaian tentang kinerja juga tergantung dari pada jenis pekerjaan dan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan akan memberikan informasi sejauh mana kinerja yang telah dicapai dalam jangka waktu tertentu. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, cekatan,

mampu menggunakan segala potensi dengan efektif dan efisien. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan diharapkan memberikan sumbangan positif terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat, oleh karena perusahaan perlu menerapkan disiplin kerja terhadap kayawannya. Menurut Veitzal Rivai (2004:444) mengungkapkan bahwa kedisiplinan adalah suatu alat yang digunakan oleh pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Jadi kedisiplinan dapat di ukur melalui ketepatan waktu dan kesadaran dalam mengerjakan sesuatu yang dapat dilandasi dari aturan yang berlaku.

Adapun disiplin pada hakekatnya mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu, melaksanakan perintah atasan, dan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Peraturan yang dimaksud yaitu absensi, terlambat masuk, serta pulang cepat. Disiplin yang baik yakni menunjukkan tingkah laku atau sikap bagaimana seseorang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membantu meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu atau kelompok untuk melakukan kegiatan tertentu guna

mencapai suatu tujuan. Motivasi bagi perusahaan sangat memegang pengaruh yang sangat penting untuk kemajuan perusahaan. Dimana perusahaan akan mendapatkan sesuatu yang diharapkan. Terlepas dari hal itu tentu suatu motivasi sangat dibutuhkan bagi setiap perusahaan guna untuk memberikan semangat dan bimbingan kepada para karyawan. Menurut Wibowo (2010:379) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Motivasi di PT. Jasa Marga (Persero), Tbk cabang Surabaya-Gempol ini merupakan cara untuk mengejar target perusahaan. Kurangnya cara memotivasi di PT. Jasa Marga (Persero), Tbk cabang Surabaya-Gempol ini terkadang membuat pekerjaan diperusahaan tidak memenuhi atau tidak mencapai target dan mengalami ketidaklancaran. Akibatnya nilai perusahaan menjadi menurun dan dampak terhadap kinerja juga menurun. Dengan situasi yang seperti ini diharapkan para karyawan dapat bekerja secara maksimal, selain pemenuhan akan kesejahteraan karyawan harus diperhatikan. Seperti adanya karyawan yang memiliki prestasi yang baik perusahaan wajib memberikan penghargaan baik itu berupa bonus kenaikan gaji dan kenaikan pangkat, agar para karyawan lebih termotivasi dan melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

Disisi lain komunikasi menentukan kualitas hidup kita, berbagai macam komunikasi merupakan sarana untuk terjalinnya hubungan antar karyawan, dengan adanya komunikasi maka terjadilah hubungan sosial, bahwa manusia itu adalah

sebagai makhluk sosial, diantara dengan yang lainnya saling membutuhkan, sehingga terjadinya interaksi yang timbal balik. Menurut Mangkunegara (2013:145) komunikasi dapat diartikan sebagian pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Dalam organisasi maupun perusahaan, komunikasi mengalir kearah vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal merupakan komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan sehingga tercipta hubungan yang harmonis dan mengurangi terjadinya konflik dalam perusahaan tersebut, sedangkan komunikasi horizontal merupakan hubungan komunikasi yang terjadi diantara para bawahan atau karyawan satu dengan yang lainnya.

Komunikasi yang terjadi di PT. Jasa Marga (Persero), Tbk cabang Surabaya-Gempol adalah kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan yang mengakibatkan terjadinya perbedaan pendapat. Atasan cenderung tidak mau mendengarkan masukan atau ide dari bawahannya, karena atasan merasa benar dengan alasan yang tidak dimengerti oleh bawahannya. Terkadang atasan merasa sudah memberikan *feedback* akan tetapi belum spesifik, sehingga membuat bawahan tidak mengerti akan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan. Hal ini perlu dijalin dengan baik agar tidak terjadi *kesalah pahaman*.

Permasalahan yang masih muncul dalam perusahaan adalah tingkat kedisiplinan karyawan yang masih rendah, motivasi, serta komunikasi karyawan yang masih belum maksimal, walaupun perusahaan telah berupaya meningkatkan

melalui berbagai macam program seperti perbaikan insentif, menciptakan kondisi atau lingkungan yang nyaman mungkin, namun tingkat kedisiplinan karyawan di perusahaan masih relatif kecil.

PT. Jasa Marga (Persero), Tbk cabang Surabaya-Gempol merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha pengelolaan, pemeliharaan dan pengadaan jaringan jalan tol yang didirikan oleh pemerintah yang bekerja sama dengan pihak swasta untuk berpartisipasi dalam pembangunan jalan tol yang dimana membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan professional, dan juga kinerja karyawan memegang peranan penting untuk menunjang semua kegiatan operasional perusahaan. Karyawan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk Cabang Surabaya-Gempol. Pada divisi Representative Office 3 Jasa Marga Transjawa Tollroad Regional, saat ini memiliki karyawan yang berjumlah 33 karyawan yang terbagi dalam beberapa bagian.

Karyawan bagian divisi Representative Office 3 Jasa Marga Transjawa Tollroad Regional saat ini memiliki tingkat kinerja yang kurang optimal. Seperti pada tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1

**Berikut adalah data Target Kinerja Karyawan Divisi Representative Office 3
Jasamarga Transjawa Tollroad Regional**

Tahun 2019

BULAN	PENCAPAIAN TARGET	REALISASI	PRESENTASE
JANUARI	80%	27,2%	72,8%
FEBRUARI	80%	36,3%	63,7%
MARET	80%	21,2%	78,8%
APRIL	80%	39,3%	60,7%
MEI	80%	33,3%	66,7%
JUNI	80%	33,3%	66,7%
JULI	80%	33,3%	69,7%
AGUSTUS	80%	30,3%	69,7%
SEPTEMBER	80%	18,18%	81,2%
OKTOBER	80%	30,3%	69,7%
NOVEMBER	80%	39,3%	60,7%
DESEMBER	80%	36,3%	64,7%

Sumber : Data Internal Instansi

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa kinerja pegawai Divisi Representative Office 3 Jasamarga Transjawa Tollroad Regional dari bulan Januari sampai Desember 2019 berfluktuasi setiap bulannya dan beberapa bulan terakhir belum mencapai target yang ditetapkan, terutama dapat dilihat pada bulan April, dan November 2019. Contohnya pada bulan September 2019 realisasi yang dicapai

yaitu 81,2%, dan 60,7% realisasi yang belum tercapai. Dari target yang sudah ditentukan oleh instansi sebesar 80% per bulan.

Data diatas menunjukkan bahwa terdapat fluktuatif hasil kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, sehingga dalam pengerjannya tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan atau kurang dari yang diharapkan. Tidak stabil dan tidak tercapainya target disebabkan oleh kurangnya tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaannya akan berdampak pada kinerja sumber daya manusia / karyawan maupun hasil prestasi kerja.

Sedangkan dari kondisi tersebut ikut sertanya peranan komunikasi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Jika hal ini tidak secepatnya ditangani maka akan berdampak dengan kerugian perusahaan dan akan mengancam pengurangan tenaga kerja.

Berikut Tabel absensi karyawan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk Cabang Surabaya-Gempol.

Tabel 1.2

Data Rekapitulasi Absensi Karyawan Bagian Divisi Representative Office 3

Jasamarga Transjawa Tollroad Regional

BULAN	JUMLAH KARYAWAN	SAKIT	CUTI	IZIN	ALPHA	TERLAMBAT
JANUARI	33	3	2	1	-	3
FEBRUARI	33	2	4	4	-	2
MARET	33	-	4	-	1	2
APRIL	33	-	5	3		5
MEI	33	4	-	3	1	3
JUNI	33	-	5	2	-	4
JULI	33	-	5	2	1	2
AGUSTUS	33	2	5	-	-	3
SEPTEMBER	33	2	2	-	-	2
OKTOBER	33	3	-	3	2	2
NOVEMBER	33	-	8	2	-	3
DESEMBER	33	-	7	1	2	2
TOTAL PERTAHUN		16	47	21	7	33

Sumber: Internal Instansi

Bahwa tabel 1.2 data diatas dapat dilihat bahwa jumlah tingkat izin karyawan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk Cabang Surabaya-Gempol dalam setahun terakhir sekitar 21 karyawan, tingkat keterlambatan juga meningkat dalam setahun terakhir sekitar 33 karyawan, dan tingkat Cuti karyawan juga meningkat dalam setahun sekitar 47 karyawan yang terhitung dari batas toleransi keterlambatan yang telah ditentukan. Tingkat keterlambatan paling tinggi pada bulan April sekitar 5 orang, pada bulan November dan Desember mengalami peningkatan jumlah karyawan yang mengambil Cuti pada bulan November sekitar 8 orang, dan bulan

Desember sekitar 7 orang, sedangkan keterangan izin terbanyak pada bulan Februari sekitar 4 orang. Berdasarkan data ditarik suatu kesimpulan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan diperusahaan tersebut kurang optimal, masih terdapat beberapa dalam kehadiran dan ketepatan waktu dalam bekerja, serta kurangnya dorongan motivasi dialami oleh karyawan. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kinerja karyawan mengalami penurunan.

Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya disiplin kerja karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Oleh sebab itu, masalah tersebut menjadi tugas yang harus segera diselesaikan oleh PT. Jasa Marga (Persero), Tbk Cabang Surabaya-Gempol, jika masalah ini tidak segera ditangani oleh perusahaan maka dampaknya akan semakin memperburuk kinerja karyawan tersebut.

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2011), mengatakan disiplin adalah “Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin Karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan”.

Peningkatan Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Kerja yang sesuai oleh perusahaan diharapkan dapat menambah kinerja yang baik, sehingga memberikan kepuasan dalam bekerja serta komitmen pada diri karyawan, untuk memajukan suatu perusahaan. Diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat memperbaiki kualitas kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut terindikasi adanya permasalahan mengenai kinerja karyawan pada Kantor PT. Jasa Marga (Persero) Cabang Surabaya-Gempol terkait disiplin, motivasi, dan komunikasi. Untuk itu peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (Persero), Tbk Jasamarga Transjawa Tollroad Regional Divisi Representative Office 3”.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Divisi Representative Office 3.
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Divisi Representative Office 3.
3. Apakah komunikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Divisi Representative Office 3.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Divisi Representative Office 3.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Divisi Representative Office 3.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Divisi Representative Office 3.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Bagi Peneliti

Memberikan informasi dan menambah wawasan yang dapat digunakan sebagai ilmu pengetahuan khususnya tentang indikator disiplin kerja, motivasi kerja, komunikasi kerja dan kinerja karyawan serta dapat mengimplementasikan teori yang diperoleh oleh peneliti.

b) Bagi Instansi

Sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan masukan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan serta dapat digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan..

c) Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan informasi bagi mahasiswa untuk melakukan penelitian lanjut dan dapat menambah kepustakaan sebagai pembanding peneliti lain sebagai wujud darma bhakti kepada perguruan tinggi UPN “Veteran” Jawa Timur khususnya pada fakultas ekonomi dan bisnis jurusan manajemen.