

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan jumlah penduduk di Indonesia terjadi begitu pesat, selain itu tidak meratanya jumlah penduduk yang ada menyebabkan jumlah populasi yang berada di kota dan daerah sekitar menimbulkan ketidakseimbangan. Indonesia sebagai suatu negara yang selalu mengikuti perkembangan arus globalisasi sudah seharusnya memiliki fasilitas untuk mendukung mobilitas tersebut dapat terpenuhi dengan baik. Fasilitas tersebut ialah berupa transportasi umum. Perkembangan zaman yang pesat membuat permasalahan transportasi makin kompleks seperti macet, lahan parkir yang kurang, dan lain-lainya. Disini lah peran pemerintah dalam mencari solusi dari permasalahan tersebut dengan cara menyediakan transportasi masa yang memenuhi standar kelayakan, keamanan, dan kenyamanan.

Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan atau pun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas, dan lainnya. Berbagai gerakan reformasi publik (*public reform*) yang dialami negara-negara maju pada awal tahun 1990-an banyak diilhami oleh tekanan masyarakat akan perlunya peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintahan, sebagai contoh pelayanan publik dibidang transportasi yaitu kereta api.

Salah satu pelayanan publik adalah PT Kereta Api Indonesia berupa Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT Kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan penumpang dan barang. Di Indonesia, upaya memperbaiki pelayanan sebenarnya juga telah sejak lama dilaksanakan oleh pemerintah, antara lain melalui Inpres No. 5 Tahun 1984 tentang Pedoman Penyederhanaan dan Pengendalian Perijinan di Bidang Usaha.

Upaya ini dilanjutkan dengan Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum. Untuk lebih mendorong komitmen aparatur pemerintah terhadap peningkatan mutu pelayanan, telah diterbitkan pula Inpres No. 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat. Pada perkembangan terakhir telah diterbitkan pula Keputusan Menpan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Pada akhir Maret 2007, DPR mengesahkan revisi UU No. 13/1992 yang menegaskan bahwa investor swasta maupun pemerintah daerah diberi kesempatan untuk mengelola jasa angkutan kereta api di Indonesia. Sebagai penyedia jasa perkeretaapian Indonesia sudah seharusnya PT KAI menyediakan fasilitas-fasilitas untuk mendukung kenyamanan dan keamanan para pengguna jasanya. Pada tanggal 14 Agustus 2008 PT Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan pemisahan Divisi Jabotabek menjadi PT Kereta Api Commuter Jabotabek (KCJ) untuk mengelola kereta api penglaju di daerah Jakarta dan sekitarnya. selama tahun 2008 jumlah penumpang melebihi 197 juta.

Wilayah Daop 1 *Plus Commuterline* yang meliputi daerah operasi yang membentang dari stasiun merak di Banten hingga Stasin Cikampek di Jawa Barat melintasi stasiun stasiun di wilayah DKI Jakarta Banten Bogor, kota depok, Sukabumi dan Karawang di Jawa Barat. Selain itu Daop 1 Jakarta merupakan satu satunya Daop yang melayani perjalanan kereta api Commuter Jabodetabek atau lebih dikenal dengan KRL atau Commuter Line

Komuter adalah kereta api yang beroperasi dalam jarak dekat, menghubungkan kota besar dengan kota-kota kecil di sekitarnya atau dua kota yang berdekatan. Penumpang kereta ini kebanyakan adalah para penglaju bermobilitas tinggi yang pulang-pergi dalam sehari, misalnya ke tempat kerja atau sekolah. Tidak mengherankan apabila frekuensi perjalanan komuter termasuk tinggi dan jumlah penumpangnya juga paling banyak dibanding kereta jenis lainnya.

Di Indonesia, jaringan komuter masih menjadi satu dengan kereta api jarak jauh, bahkan kebanyakan rangkaian kereta apinya juga diambil dari bekas kereta api jarak jauh. Walaupun demikian, pemerintah saat ini sedang mempersiapkan pembangunan jaringan kereta api komuter yang lebih canggih, seperti monorel, kereta bawah tanah, maupun *Mass Rapid Transit* (MRT) yang rencananya akan dibangun di Jakarta dan Surabaya. Komuter umumnya dilayani oleh rangkaian kereta api ekonomi, tetapi beberapa sudah ada yang dilayani oleh kereta kelas bisnis bahkan kelas eksekutif.

Melihat begitu pentingnya peranan transportasi yang ada, terutama pada kereta api tentu saja Sumber Daya Manusia sebagai pelayanan publik tentu saja dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta diwajibkan agar memberikan kinerja yang terbaik bagi produk jasa yang mereka tawarkan. Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas serta kinerja yang mampu memberikan pelayanan hingga mencapai kepuasan bertujuan agar pelanggan yang memakai produk jasa suatu perusahaan merasa senang, terlebih lagi perusahaan yang berdiri dengan tujuan untuk melayani publik. Menyadari bahwa SDM merupakan penggerak penting dalam roda bisnis yang dijalankan, tentu saja transformasi yang dilakukan dimulai dengan transformasi SDM. Terdapat lima perubahan mendasar dalam sistem manajemen SDM Perseroan, yaitu perubahan sistem remunerasi, meniadakan senioritas, perekrutan (*pro hire*), penegakan hukum, dan pengembangan SDM.

Jumlah pegawai per 31 Desember 2013 sebanyak 26.928 orang, lebih rendah dibanding jumlah pegawai tahun 2012 sebanyak 27.030 orang. Penurunan disebabkan oleh kebijakan Perseroan yang menginginkan jumlah SDM tidak lebih dari 27.000 orang. Dari komposisi tersebut, 24.393 pegawai berstatus organik dan 1.226 berstatus Pegawai Kontrak Magang (PKM). Komposisi tidak termasuk 7 Dewan Komisaris, 10 Dewan Direksi dan 1.359 berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Pada tahun 2013 terjadi peningkatan jumlah pegawai lulusan SMA ke atas. Peningkatan tertinggi pada lulusan perguruan tinggi Strata 1 sebesar 27% menjadi 1.033 pegawai dari 809 pegawai pada tahun 2012. Sementara itu

lulusan SMP ke bawah turun. Jumlah pegawai lulusan SD turun 21% dari menjadi 2.269 pegawai dari tahun 2012 sejumlah 2.886 pegawai.

Dalam pengelolaan SDM tersebut, tingkat keluar masuk (*turnover*) pegawai menjadi perhatian perseroan. Pada tahun 2013 terdapat penambahan 1.354 pegawai dan pengurangan pegawai 1.456 orang. Penambahan pegawai merupakan hasil perekrutan. Pengurangan pegawai disebabkan pegawai pensiun normal, pensiun dini, pengunduran diri, meninggal dunia, atau pensiun dikarenakan menjadi direksi. Adanya pengurangan serta penambahan karyawan yang telah terjadi tentu saja menimbulkan anggapan bahwa kinerja yang ada pada sumber daya manusia PT KAI belum mencapai target kualitas atas kinerja yang sebelumnya telah direncanakan. Selain itu adanya anggapan bahwa jenjang karir yang sulit ditempuh dalam perusahaan menjadi isu yang tidak dapat terbantahkan. Misalnya saja pada karyawan yang termasuk dalam kategori *fresh graduate*. Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem manajemen yang dijalankan masih belum stabil terutama pada pengawasan mengenai kenyamanan karyawan.

Kemampuan diri merupakan salah satu hal terpenting yang harus dimiliki seseorang dalam dunia kerja. Kemampuan diri yang pada dasarnya merupakan suatu sikap dimana karyawan percaya pada dirinya sendiri dalam melakukan suatu pekerjaan tentu saja membutuhkan suatu dorongan yang hadir baik dari dalam diri sendiri maupun dalam luar diri. Dalam pekerjaan tentu saja karyawan membutuhkan kepercayaan tersendiri dalam menyelesaikan tugas, selain itu dorongan yang ada diluar menjadi pelengkap karyawan dalam memiliki dan mengasah kemampuan diri. Jika karyawan sendiri tidak memiliki kepercayaan baik dalam diri maupun diluar diri, maka akan timbul kecemasan tersendiri pada lingkungan sekitar.

“self-efficacy is the extent to which we believe we can accomplish our goal even if we failed to do so in the past.”
(Griffin & Moorhead, 2014: 152)

Self-efficacy adalah tingkat dimana kita percaya bahwa kita bisa mencapai tujuan walaupun kita pernah gagal melakukannya diwaktu lalu.

Budaya organisasi yang pada hakikatnya merupakan lingkungan yang paling sentral dalam perkembangan karyawan menjadi faktor yang dianggap memiliki hubungan dengan adanya semangat kerja serta kenyamanan. Budaya organisasi yang memberikan suatu gambaran kenyamanan baik mengenai masa sekarang atau masa depan tentu akan mendapat tempat dihati karyawan, sebaliknya jika budaya organisasi tidak memberikan perlindungan maupun kenyamanan pada masing-masing karyawan akan menghilangkan simpati terlebih lagi pada hilangnya loyalitas pada perusahaan. Faktor-faktor tersebut dianggap sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap perkembangan kinerja pada karyawan.

Keberadaan SDM yang berkualitas akan menunjang kinerja perusahaan dalam mencapai sebuah keberhasilan. Transformasi perlu dilakukan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari SDM yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Begitu pula transformasi yang dilakukan oleh PT KAI agar dapat meningkatkan pelayanan kepada para pelanggan. Adanya pendidikan dan pelatihan menjadi jalan utama dalam menyelenggarakan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang terpadu dan berbobot. Untuk mengetahui gambaran jelas pengaruh Empowerment, Self Efficacy, Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan mengadakan penelitian lebih lanjut dalam tesis yang berjudul “Empowerment, Self Efficacy, Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta”.

B. Identifikasi Masalah

PT KAI sebagai lingkungan organisasi terlebih lagi sebagai perusahaan penyedia pelayanan jasa untuk masyarakat telah diorientasikan untuk menjadi perusahaan dengan kualitas yang teratas. Sumber daya manusia diusahakan menjadi manusia yang memiliki kualitas dan kompetensi yang memadai. Adanya sumber daya yang memadai dalam hal kualitas dan kuantitas tentu saja akan mudah dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang mengarah pada masa depan. Pada masa modern saat ini sumber daya manusia tentu saja menjadi peran

penting dalam penggerak roda bisnis, berbeda dengan anggapan pada masa yang sebelumnya yang menganggap sumber daya manusia hanya sebagai faktor produksi, akan dipandang lebih sebagai aset yang memiliki daya tawar tinggi dalam mewujudkan tujuan yang telah direncanakan.

Perubahan yang telah mengikuti arus globalisasi yang sedemikian pesat tentu memberikan ruang toleransi tersendiri bagi kebutuhan karyawan sebagai sumber daya yang paling utama dalam dunia bisnis, terutama PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta yang diwajibkan memberikan pelayanan prima pada setiap pelanggan atau penumpang. Namun sebelum adanya peningkatan kinerja yang ada tentu saja terdapat berbagai faktor yang berpengaruh secara nyata, diantaranya adalah faktor pemberdayaan karyawan, kemampuan diri, dan budaya organisasi.

Berdasarkan asas toleransi dan tuntutan adanya perkembangan zaman, tentu saja pemberdayaan karyawan sudah menjadi keharusan bagi perusahaan. Jika organisasi tidak mengembangkan dan memberdayakan pegawai yang dimiliki serta menutup diri dari persaingan yang selalu berubah, maka hanya akan menjadi penonton bukan penggerak.

Pemberdayaan yang sedang terjadi saat ini sebenarnya telah menjadi trend sebagai bagian dari sistem pengelolaan sumber daya manusia yang dapat berorientasi langsung pada masa depan dan tidak lain dari tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan atau penumpang. Konsumen yang haus akan bentuk-bentuk pelayanan berkualitas, prima, dan memuaskan memberi tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki. Melalui usaha pemberdayaan pegawai sebagai bagian dari salah satu unsur sumber daya organisasi, maka dalam jangka panjang organisasi akan mampu secara optimal memanfaatkan sumber daya manusianya di tengah persaingan global.

Pemberdayaan karyawan pada hakikatnya merupakan upaya untuk memberikan keberdayaan kepada masyarakat. Keberdayaan dalam konteks karyawan merupakan unsur dasar yang memungkinkan suatu masyarakat bertahan dan dalam pengertian yang dinamis mengembangkan diri untuk mencapai

kemajuan. Ada berbagai konflik yang datang seiring dengan proses pemberdayaan karyawan yang ada dalam suatu lingkup perusahaan. Adanya perbedaan atau kesenjangan sosial tentu saja akan menimbulkan kecemburuan sosial satu sama lainnya. Terutama pada setiap karyawan yang memiliki kemampuan yang berbeda satu sama lain. Kepercayaan diri akan kemampuan diri juga perlu menjadi perhatian setiap perusahaan yang menaungi banyak sumber daya manusia. Kejelian perusahaan untuk menyikapi gejala sosial yang ada di karyawan tersebut akan mengurangi kesenjangan antara perusahaan dan masyarakat. Selain itu, karyawan tidak lagi menganggap perusahaan sebagai elemen baru di antara elemen yang ada akan menimbulkan keadaan marjinal. Oleh karena itu, melakukan rancangan awal tentang pola pengembangan pemberdayaan karyawan dapat menguntungkan perusahaan dari segi keamanan dan kesinambungan berusaha.

Dalam bekerja tentu saja karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan juga diartikan sebagai suatu hal yang perlu dipertimbangkan dalam merekrut karyawan. Kemampuan juga merupakan dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang yang mempunyai keterampilan dan pengetahuan dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Kemampuan dalam organisasi sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang semakin kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Kinerja karyawan merupakan tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kemampuan dan daya dorong atau yang disebut dengan motivasi. Sedangkan daya dorong atau motivasi dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan juga hal-hal lain yang ada di luar dirinya.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan Sumber Daya Manusia terutama dalam kinerjanya. Maka di sinilah sangat penting untuk disadari oleh setiap pimpinan suatu organisasi yaitu

dengan adanya teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi (kinerja) karyawan antara lain adalah dengan memberikan motivasi agar dapat melangsungkan tugas mereka sesuai aturan dan pengarahan. Dalam menilai kemampuan diri seorang karyawan tentu saja pemimpin memiliki peran penting. Dalam hal memperbaiki kualitas kemampuan diri setiap karyawannya seluruh pimpinan yang ada dalam perusahaan dituntut ikut andil terlebih lagi pimpinan yang berhubungan langsung dengan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan sehingga PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta berusaha untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki melalui peningkatan melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Sebagai perusahaan milik negara, PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta memiliki budaya organisasi yang dijadikan pedoman dalam berkegiatan di perusahaan, tetapi budaya organisasi PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta belum dibakukan secara tertulis atau masih eksplisit. Budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan hanya disosialisasikan dari satu karyawan dan karyawan lainnya sehingga karyawan tetap dapat memahami mengenai budaya yang berlaku di PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta sedangkan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan dapat terlihat dari tingkat *turnover* karyawan. Berdasarkan penjabaran dan latar belakang masalah di atas, terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kurangnya perhatian pimpinan terhadap pengawasan kenyamanan setiap karyawan.
2. Pemberdayaan belum diberlakukan dengan tepat.
3. Budaya organisasi masih belum tertulis dengan jelas.
4. Adanya kecemburuan sosial mengenai pemberdayaan karyawan terlebih lagi pada kemampuan diri karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Adanya keterbatasan waktu, biaya, dan kemampuan yang ada pada penulis, maka ruang lingkup dari penelitian ini hanya sebatas pada perusahaan PT.

Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta dan objek penelitiannya yang ada hanya pada karyawan yang bekerja di PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diketahui bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *empowerment* atau pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh *empowerment*, *self efficacy*, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dapat diketahui bahwa tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *empowerment* atau pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh *empowerment*, *self efficacy*, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan.

2. Secara praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi PT. Kereta Api Indonesia terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi dalam melakukan penelitian di masa depan yang mengangkat tema yang serupa.



