

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Penelitian

PT Jasa Raharja (Persero) yang ditugaskan pemerintah untuk menyelenggarakan asuransi kecelakaan penumpang umum dan kecelakaan lalu lintas masih harus tetap dipertahankan (*annual report 2013*, hlm.9). PT Jasa Raharja (Persero) yang merupakan perusahaan asuransi yang ditunjuk oleh Pemerintah untuk menjalankan program asuransi sosial yaitu mengelola pelaksanaan yang diamanatkan dalam UU. No.33 tahun 1964 tentang dana pertanggung jawaban kecelakaan penumpang dan UU. No.34 tahun 1964 tentang dana pertanggung jawaban kecelakaan lalu lintas jalan. Sesuai dengan amanat UU No. 33 tahun 1964, Perseroan menghimpun premi berupa iuran wajib yang berasal dari seluruh penumpang angkutan umum, baik di darat, laut maupun udara. Dananya kemudian dikelola dan digunakan untuk memberikan santunan kepada penumpang umum yang mengalami kecelakaan lalu lintas. Sedangkan amanat UU No 34 tahun 1964, Perseroan menghimpun premi dalam bentuk sumbangan wajib yang biasa disebut SWDKLLJ (Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan) dari seluruh pemilik kendaraan bermotor. Dana ini pun dikelola dan digunakan untuk membayar klaim kepada korban kecelakaan akibat kendaraan bermotor. Hal tersebut didukung dengan tujuan PT Jasa Raharja (Persero) yaitu turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya serta pembangunan dibidang asuransi dengan menjalankan usaha asuransi kerugian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Penerimaan pendapatan PT Jasa Raharja (Persero) baik SWDKLLJ (Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan) dan IW (Iuran Wajib) dengan pihak ketiga cukup besar terutama pendapatan SWDKLLJ tergantung dengan SAMSAT, sedangkan pendapatan IW sangat tergantung kepada

kemampuan pegawai dalam menghimpun pendapatan IW dari perusahaan-perusahaan angkutan umum (darat, laut dan udara). Pendapatan setiap tahun tidak mengalami peningkatan yang signifikan dibanding tahun sebelumnya cenderung stagnan (tahun 2010 – 2012 sebesar 12%). Sedangkan dari segi pelayanan, produktivitas pegawai dilihat dari kemampuan pegawai untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada klaimen tidak mengalami kenaikan tetapi menurun 2% per tahun.

Dengan adanya pemekaran wilayah baik kabupaten maupun provinsi serta inovasi-inovasi yang dilakukan oleh PEMDA (seperti SAMSAT Keliling, SAMSAT Mall dll) (*annual report* 2013, hlm.396) terkait dengan pendapatan dan pelayanan, maka PT Jasa Raharja (Persero) harus dapat mengimbangi perkembangan tersebut, karena pegawai PT Jasa Raharja (Persero) harus bekerja di lokasi dimana SAMSAT berada, dengan keterbatasan perekrutan pegawai maka terjadi perangkapan jabatan untuk pegawai di lapangan, hal ini akan berdampak pada produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan *annual report* tahun 2013 PT Jasa Raharja (Persero) pada tahun 2011, jumlah pegawai sebesar 1.780 orang, tahun 2012 sebesar 1.926 orang dan tahun 2013 sebesar 2.024 orang, kenaikan tahun 2012 sebesar 8,20% sedangkan tahun 2013 hanya sebesar 5,09%) (*annual report*, hlm.43).

Produktivitas kerja pegawai diharapkan memberikan pertambahan hasil dan melakukan perbaikan cara pencapaian pendapatan, pegawai dapat menghimpun pendapatan baik berupa SWDKLLJ maupun IW dengan memberikan tambahan pendapatan dan melakukan perbaikan metode untuk mendapatkan pendapatan tersebut dan pegawai harus mampu memberikan pelayanan kepada klaimen sehingga tujuan perusahaan untuk melayani masyarakat dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Peningkatan produktivitas memerlukan perubahan sikap mental yang melandasi kerja hari ini lebih baik daripada kemarin. Banyak hal yang mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya kompensasi, pendidikan, keterampilan, manajemen, hubungan industrial, lingkungan kerja, sarana produksi, teknologi, komunikasi, kompetensi, pelatihan.

Berdasarkan *Annual Report* tahun 2013 PT Jasa Raharja (Persero), realisasi pendapatan *underwriting* tahun 2013 mencapai sebesar Rp3.591.782 juta naik 8,44% dari pendapatan *underwriting* tahun 2012 sebesar Rp3.312.208 juta. Jika dibandingkan dengan anggaran tahun 2013 sebesar Rp3.630.976 juta, maka pendapatan *underwriting* ini mencapai 98,82%. Tidak tercapainya pendapatan *underwriting* tahun 2013 disebabkan oleh tidak optimalnya pendapatan *underwriting* di sektor sumbangan wajib, walaupun pendapatan *underwriting* disektor ini masih merupakan penyumbang terbesar dari seluruh pendapatan *underwriting* pada tahun 2013 (*annual report* 2013, hlm.212). Sedangkan realisasi pembayaran santunan tahun 2013 sebesar Rp1.282.479 juta dengan jumlah korban sebanyak 94.912 orang, dibandingkan dengan realisasi pembayaran santunan tahun 2012 sebesar Rp1.381.796 juta dengan 104.903 orang korban terdapat penurunan 7,19% untuk santunan dan 9,52% untuk jumlah korban. Dari anggaran pembayaran santunan tahun 2013 sebesar Rp1.703.716 juta, realisasinya sebesar 75,26% (*annual report* 2013, hlm.223). Penyelesaian santunan tahun 2013 memerlukan waktu 36 menit dari waktu 60 menit yang disediakan sejak pengajuan (berkas lengkap) atau 6 hari dari tanggal terjadinya kecelakaan. Penyelesaian santunan menunjukkan perbaikan waktu 24 menit atau turun 60,00%. Perbaikan waktu ini disebabkan oleh berfungsinya penerapan *online* Dasi JR Modul Penyelesaian Santunan di Cabang dan Perwakilan (*annual report* 2013, hlm.225).

Dalam menjalankan tujuan tersebut diatas diperlukan sumber daya manusia sebagai salah satu unsur organisasi. Sumber daya manusia sangat penting karena mempunyai peranan dalam perencanaan, pelaku dan penentuan keberhasilan pencapaian tujuan. Tanpa peran aktif pegawai meskipun alat secanggih apapun tujuan tidak mungkin terwujud. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi suatu perusahaan dan dapat dikatakan aset yang sangat penting bila sumber daya manusia dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan tersebut dapat dilihat dari peningkatan produktivitas kerja yang hanya mungkin dilakukan oleh manusia, Untuk meningkatkan produktivitas kerja sehingga tidak terjadi pemborosan dan inefisiensi maka titik perhatian pada unsur manusianya dalam upaya meningkatkan produktivitas tersebut. Produktivitas kerja merupakan sikap

mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah berjalan, sehingga menimbulkan sikap yang mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, dan mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan. Masalah produktivitas dapat dilihat kemampuan karyawan dalam mencapai target penerimaan pendapatan, masih adanya kesalahan penetapan tarif berdampak pada pendapatan yang diterima.

Hubungan antara atasan dan bawahan berupa komunikasi merupakan hal yang penting, bagaimana pandangan pimpinan terhadap bawahan, sejauhmana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling menjalin komunikasi telah mampu meningkatkan produktivitas kerja. Komunikasi merupakan salah satu urat nadi perusahaan, yang mempunyai peranan penting dalam peningkatan produktivitas kerja. Dalam kegiatan perusahaan sehari-hari, pimpinan selalu berinteraksi dengan para pegawai baik melalui komunikasi formal maupun komunikasi informal. Pimpinan harus bisa menyampaikan informasi mengenai tujuan perusahaan kepada seluruh pegawai serta mendapatkan masukan-masukan yang digunakan sebagai bahan pertimbangan mengambil keputusan untuk pencapaian tujuan perusahaan .

Dalam kegiatan perusahaan sehari-hari, adanya interaksi (komunikasi) pimpinan dengan para pegawai dapat memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, dapat menumbuhkan pemahaman tujuan perusahaan yang sama, saling pengertian yang akan berdampak sikap pegawai dalam bekerja. Komunikasi dikatakan efektif jika informasi yang disampaikan tepat waktu, tepat sasaran, dapat dipahami dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Disinilah perlunya komunikasi yang merupakan salah satu alat untuk mencapai kerja sama dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Salah satu penghambat produktivitas kerja pegawai adalah kurang optimal komunikasi antara pimpinan dengan para pegawai, atau sebaliknya sehingga jika ada permasalahan tidak segera/terlambat diselesaikan, kesalahan menafsirkan/menterjemahkan instruksi, bentuk dan sarana komunikasi yang tidak tepat, terlambatnya mengkomunikasikan informasi sehingga pelaksanaan intruksi terlambat dikerjakan. Dalam komunikasi terdapat kecenderungan terlambatnya informasi mengenai perubahan tarif dari atasan kepada bawahan, perbedaan

persepsi atasan dan bawahan mengenai suatu kasus kecelakaan dapat dijamin/dibayarkan oleh perusahaan.

Mengingat pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi jangka panjang yang akan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kinerja perusahaan di masa mendatang maka Perusahaan secara konsisten dan berkelanjutan melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap pegawai untuk memenuhi kompetensi dan keahlian (*skill*) yang dibutuhkan melalui pendidikan dan pelatihan, penugasan khusus maupun program mutasi dan promosi. Dana pendidikan dan pelatihan setiap tahun terus meningkat sejalan dengan tuntutan pendidikan yang semakin inovatif dan berkembang. Selama tahun 2013, perusahaan merealisasikan biaya pendidikan dan pelatihan sebesar Rp. 24.430 juta (84,09%) dari alokasi dana sebesar Rp. 29.053 juta untuk berbagai program pendidikan baik pendidikan kompetensi (dasar, teknis, karier dan manajerial), pendidikan profesi/sertifikasi serta berbagai kursus, penataran, seminar, lokakarya dan pelatihan lainnya termasuk pendidikan di luar negeri. Pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan luar negeri dilakukan selektif baik untuk jenis pendidikannya maupun pegawai yang akan mengikuti pendidikan tersebut dengan tetap memperhatikan efektivitas dan kebutuhan perusahaan.

Pendidikan dan latihan yang diselenggarakan PT Jasa Raharja (Persero) dilaksanakan dengan cara reguler dan non reguler. Diklat reguler adalah diklat yang rutin dilakukan setiap tahun serta diklat non reguler adalah diklat yang tidak rutin dilakukan setiap tahun. Dalam tahun 2013, PT Jasa Raharja (Persero) telah menyelenggarakan 24 kegiatan diklat reguler dan 4 kegiatan diklat non reguler (*annual report* 2013, hlm.405).

Salah satu upaya meningkatkan kualitas pegawai melalui pelatihan, yang juga mempunyai peranan penting dalam produktivitas kerja pegawai, meskipun dalam pengelolaan sumber daya manusia seperti analisa jabatan, rekrutmen dan seleksi sudah dilakukan dengan baik sebelumnya. Pelatihan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan memberikan perubahan perilaku (sikap) kepada pegawai sehingga mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

Tabel 1 Jenis dan Jumlah Peserta Pendidikan dan Latihan

Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Jumlah Peserta			
	2010	2011	2012	2013
Diklat Manajer Pratama		106	77	
Diklat Manajer Muda		25	25	
Diklat Manajer Madya		15	25	16
Diklat Management Development		46	30	26
Diklat teknis/lainnya	640	645	1.254	2.025

Sumber : *Annual Report* tahun 2013 PT Jasa Raharja (Persero)

Adanya ketidakefektifan hasil pelatihan dimana karyawan yang telah diberi pelatihan dimutasi dengan karyawan yang belum menerima pelatihan. Hal ini akan berdampak pada hasil kerja Selain hal-hal yang berkaitan dengan komunikasi dan pelatihan, tidak kalah pentingnya perusahaan membutuhkan pegawai yang kompeten. Penempatan pegawai baik pegawai baru maupun yang telah mendapat pelatihan hendaknya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan yang akan diberikan pada pegawai tersebut, penempatan karyawan tidak sesuai dengan keahlian, keterampilan seperti latar belakang pendidikan dengan kekhususan suatu bidang di dalam organisasi perusahaan yang mana berdampak pada produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis merasa tertarik mencoba melakukan penelitian untuk menguji hubungan komunikasi, pelatihan dan kompetensi dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) dan menulisnya dalam bentuk tesis dengan judul : "Hubungan Komunikasi, Pelatihan dan Kompetensi dengan Produktivitas Kerja Pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat".

I.2 Pembatasan Masalah

Banyak hal yang mempengaruhi produktivitas kerja karena keterbatasan waktu, dana dan tenaga maka penelitian direncanakan pada 2 Kantor Cabang Tipe A yaitu DKI Jakarta dan Jawa Barat.

Penelitian ini dibatasi pada masalah hubungan antara Komunikasi (X_1), Pelatihan (X_2) dan Kompetensi (X_3) dengan Produktivitas Kerja Pegawai (Y). Penelitian dilakukan pada PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.

I.3 Perumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini difokuskan hanya untuk mengkaji/meneliti hubungan antara Komunikasi (X_1), Pelatihan (X_2), Kompetensi (X_3) dengan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) di PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat dengan batasan ini maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.
- b. Apakah terdapat hubungan antara pelatihan dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.
- c. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.
- d. Apakah terdapat hubungan antara komunikasi, pelatihan, kompetensi secara simultan/bersama-sama dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dijelaskan diatas maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisa dan mengetahui hubungan komunikasi, pelatihan dan kompetensi dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat, yang antara lain:

- 1) Hubungan antara komunikasi dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.
- 2) Hubungan antara pelatihan dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.
- 3) Hubungan antara kompetensi dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.
- 4) Hubungan antara komunikasi, pelatihan dan kompetensi secara simultan/bersama-sama dengan produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat.

b. Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat teoritis bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang teori komunikasi, pelatihan, kompetensi dan produktivitas. Bagi pihak lain dapat dipakai sebagai sumbangan pemikiran dalam upaya memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam disiplin ilmu sumber daya manusia.
- 2) Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk mengelola sumber daya manusia dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai pada PT Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang DKI Jakarta dan Jawa Barat melalui perbaikan kualitas komunikasi, pelatihan dan kompetensi.