

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

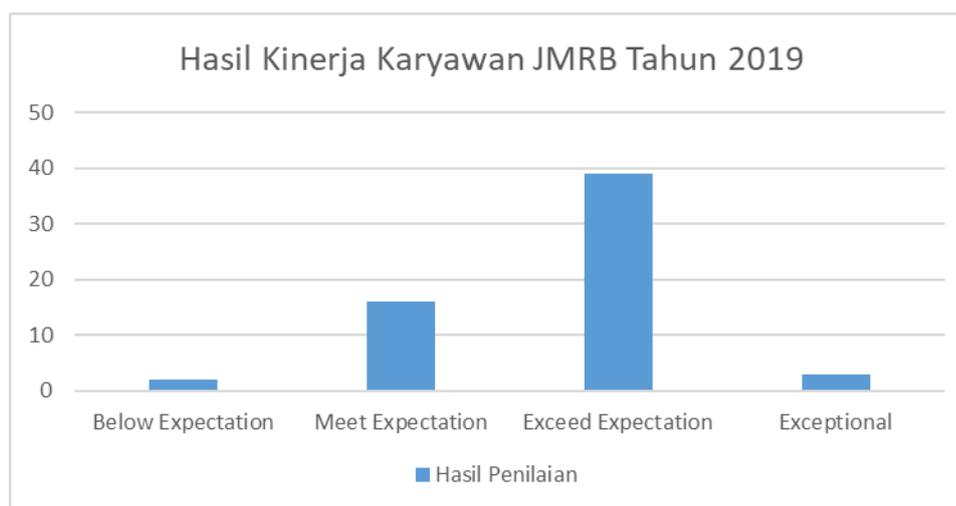
Organisasi terdiri dari sekumpulan atau beberapa orang yang bekerja bersama untuk mencapai suatu tujuan. Di dalam organisasi terdiri dari beberapa sumber daya, antara lain sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya fisik dan sumber daya informasi. Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi merupakan aset yang penting, hal ini dikarenakan di dalam sumber daya manusia terdapat karyawan yang bekerja untuk mencapai tujuan atau berkaitan dengan visi dan misi organisasi tersebut. Untuk mencapai tujuan atau visi misi yang diharapkan, suatu organisasi harus dapat mengelola sumber daya manusianya agar karyawan yang bekerja dapat menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik tercermin dari bagaimana organisasi atau perusahaan memperlakukan karyawannya dan hasil yang diperoleh berupa efektif dan efisien. Suatu organisasi yang memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan membuat karyawannya merasa senang bekerja di organisasi tersebut, merasa nyaman saat bekerja, organisasi tersebut memiliki kesempatan untuk jenjang karir atau peningkatan jabatan dan lingkungan atau budaya sekitar organisasi yang saling mendukung. Jika karyawan merasa senang dan nyaman akan pekerjaan yang dilakukannya, maka hasil kerja karyawan atau produktivitas karyawannya akan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Semua organisasi pasti memiliki sumber daya manusia, salah satunya adalah PT Jasamarga Related Business (JMRB) yang merupakan salah satu anak usaha dari PT Jasa Marga (Persero) Tbk. yang bergerak di bidang usaha lainnya, atau non-jalan tol. Dalam perkembangannya, JMRB yang bertransformasi dari PT Jasamarga Properti telah mengembangkan usahanya yang mendukung bisnis inti induk usaha, yakni pengembangan wilayah di sekitar jalan tol. Kini, JMRB memiliki lini bisnis yang cukup luas, yang mencakup pengembangan properti, pengembangan dan pengelolaan *rest area* di seluruh Indonesia, pengelolaan unit iklan dan utilitas, pengembangan bisnis digital, serta *building management*.

JMRB merupakan perusahaan yang bergerak untuk mendukung induk perusahaan, maka dalam berjalanya bisnis tersebut diperlukan kerjasama dan komunikasi yang baik. Untuk mendapatkan kerjasama yang baik, maka dibutuhkan kualitas SDM yang baik. Kualitas SDM yang baik tercermin dari adanya hasil pekerjaan yang maksimal, sesuai dengan standar yang ada atau dengan kata lain karyawan tersebut produktif dalam bekerja.

Produktivitas merupakan suatu motif atau cara untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan biaya yang sekecil-kecilnya. Karyawan merupakan faktor tertinggi penentu apakah sebuah organisasi atau perusahaan dapat menghasilkan hasil yang maksimal atau tidak yang merupakan buah dari produktivitas karyawannya. Dalam melihat produktivitas karyawannya, JMRB menggunakan penilaian kinerja karyawannya untuk mengetahui sejauh mana karyawan tersebut produktif dalam bekerja.



Sumber: PT Jasamarga Related Business

Gambar 1. Grafik Kinerja Karyawan JMRB Tahun 2019 (Jumlah Karyawan)

Berdasarkan grafik di atas, maka dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja dari 60 karyawan JMRB menunjukkan 2 karyawan mendapat penilaian *Below Expectation* atau paling rendah, 16 karyawan mendapat penilaian *Meet Expectation* atau sesuai standar, 39 karyawan mendapat penilaian *Exceed Expectation* atau rata-rata dan yang terakhir sebanyak 3 karyawan mendapat nilai *Exceptional* atau melebihi harapan. Data penilaian kinerja tersebut diambil berdasarkan penilaian terhadap perilaku karyawan selama bekerja (*Behaviour*)

dan hasil penilaian kerja secara langsung oleh atasan atau pihak yang berwenang selama periode tertentu (*Result*).

Berdasarkan data yang telah disajikan, sebanyak 30% karyawan JMRB memiliki kinerja di bawah dari yang diharapkan dan sesuai dengan standar, yaitu berada di penilaian *Below Expectation* dan *Meet Expectation* dan sebanyak 65% karyawan JMRB memiliki penilaian kinerja rata-rata atau *Exceed Expectation* serta sebanyak 5% karyawan JMRB memiliki penilaian melebihi harapan atau *Exceptional*. Hal ini menjadi perhatian karena sebanyak 30% karyawan JMRB memiliki kinerja yang di bawah rata-rata dan sesuai dengan standar sedangkan hanya 5% karyawan JMRB yang memiliki kinerja di atas rata-rata. Jika dibiarkan terus-menerus maka produktivitas kerja dan output yang dihasilkan JMRB perlahan-lahan akan menurun dan tidak stabil.

Berdasarkan data di atas, maka dapat disimpulkan produktivitas karyawan JMRB masih di bawah dan setara dengan nilai rata-rata atau belum optimal. Hal ini dapat dilihat bahwa mayoritas karyawannya masih belum berada di titik maksimal dalam produktivitas tersebut. Padahal, kenyataan dilapangan sangat memungkinkan karyawannya bisa memaksimalkan produktivitas yang dimilikinya.

Untuk mencapai nilai produktivitas yang maksimal atau yang diharapkan tidaklah mudah. Seorang karyawan yang memiliki target pekerjaan yang tinggi atau tuntutan produktivitas yang tinggi ikut disertai dengan perasaan stress. Menurut Selhub (2019, p.17) mengatakan bahwa stress merupakan sesuatu yang terjadi di dalam tubuh yang bisa mengganggu baik secara fisik maupun mental. Secara fisik dapat berupa kelelahan, pusing, tekanan darah meningkat atau menurun, sementara secara mental dapat menimbulkan perasaan khawatir dan perubahan emosional. Namun, stress tidak hanya berdampak negatif kepada seseorang, melainkan stress juga bisa berdampak positif bagi seseorang. Stress yang bersifat positif adalah stress yang memiliki sifat untuk memotivasi, membangun atau membakar semangat seseorang yang sempat turun karena suatu hal.

Seseorang yang memiliki tekanan dalam pekerjaan yaitu berupa beban kerja yang tinggi, tanggung jawab yang tak terbatas dan jam kerja yang melebihi

batasnya membuat seseorang menjadi stress kerja. Karyawan JMRB dinilai memiliki tingkat stress kerja yang terjadi dikarenakan beban kerja yang cukup tinggi dan saat ini sedang memasuki masa *pandemic Covid-19* yang berarti karyawan merasa cemas atas kesehatan dirinya dan keluarganya. Meskipun pembagian jadwal antara karyawan yang melakukan *Work From Office* (WFO) dengan karyawan yang melakukan *Work From Home* (WFH) sudah dilakukan, namun beberapa karyawan yang sedang berada di jadwal WFH tetap datang ke kantor dengan alasan hanya bisa dikerjakan di kantor.

Dengan adanya kondisi tersebut, maka karyawan lebih rentan untuk mengalami stress kerja. Seorang karyawan yang memiliki stress kerja akan memiliki tingkat emosi yang tidak stabil dan secara tidak langsung akan mempengaruhi lingkungan kerjanya, hal ini menjadi hal yang kurang baik atau menyenangkan karena akan mempengaruhi produktivitas karyawan yang lain. Namun, stress kerja yang memiliki pengaruh positif terhadap seseorang dapat menjadi pemicu atau dasar dari seseorang untuk dapat bekerja lebih produktif lagi. Hal ini dikarenakan sifat dari stress berdampak positif adalah memotivasi dari adanya suatu kewajiban atau beban yang dimilikinya. Dengan kata lain, stress kerja dapat mempengaruhi baik secara negatif maupun positif, tergantung terhadap bagaimana seorang tersebut menghadapi dan menyikapi suatu kejadian tersebut.

Selain stress kerja, hal yang mempengaruhi selanjutnya dalam produktivitas karyawan adalah promosi jabatan. Siswanto (2019, hlm.18) berpendapat bahwa promosi jabatan merupakan suatu pembuktian atau penghargaan bahwa suatu organisasi telah menghargai para karyawannya yaitu dengan perpindahan karyawan dengan jabatan yang lebih tinggi. Promosi jabatan merupakan bentuk perkembangan atau kemajuan karir dari seorang karyawan. Tujuan organisasi menciptakan program promosi jabatan adalah untuk mengoptimalkan kerja karyawannya agar maksimal yang akan berujung pada ke-produktivitas organisasi itu sendiri. Bagi karyawan, dengan adanya promosi jabatan ini akan meningkatkan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan.

Program promosi yang diberikan oleh JMRB kepada karyawan tetap adalah dengan menaikkan jabatan atau pangkat karyawan tersebut. Sedangkan program

promosi jabatan bagi karyawan kontrak adalah dengan menaikkan jabatan karyawan tersebut atau dengan mengubah status karyawan tersebut yang sebelumnya karyawan kontrak menjadi karyawan tetap. JMRB dinilai masih kurang dalam mengembangkan karyawannya dalam program promosi jabatan, hal ini dikarenakan program promosi yang tidak menentu kapan akan dilakukan menyesuaikan sesuai dengan kebutuhan JMRB saat tertentu. Dengan adanya sistem yang seperti ini, membuat karyawan JMRB menjadi tidak semangat dalam bekerja, hal ini dikarenakan tidak adanya dorongan untuk bekerja dan meningkatkan produktivitas yang disebabkan oleh program promosi jabatan.

Tabel 1. Jumlah Karyawan Kontrak JMRB

No	Periode Kontrak	Jumlah Karyawan
1.	< 1 Tahun	6 Karyawan
2.	1 Tahun	7 Karyawan
3.	2 Tahun	8 Karyawan
4.	3 Tahun	5 Karyawan
5.	4 Tahun	6 Karyawan
6.	> 4 Tahun	1 Karyawan
Jumlah Karyawan Kontrak		33 Karyawan

Sumber: PT JMRB

Selain itu, jumlah karyawan yang statusnya kontrak sebanyak 33 karyawan dari 60 karyawan di dalam JMRB, hal ini berarti masih ada 55% karyawan kontrak atau setengah lebih dari total karyawan JMRB. Selain itu, karyawan kontrak tersebut telah memiliki masa kontrak yang cukup lama, dari di bawah satu tahun hingga lebih dari 4 tahun tanpa adanya perubahan posisi jabatan yang disebabkan oleh promosi jabatan. Padahal, beberapa karyawan memiliki nilai produktivitas dan kinerja yang baik. Dengan tidak adanya perubahan posisi jabatan dalam waktu yang lama, hal ini bisa mempengaruhi nilai produktivitas karyawannya karena karyawan tidak mempunyai motivasi untuk berkembang dalam karirnya dan cenderung untuk bekerja semampunya. Sehingga, permasalahan tidak adanya program promosi jabatan yang teratur akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang diakibatkan oleh kurangnya promosi jabatan.

Disamping adanya stress kerja dan promosi jabatan yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Faktor lainnya yang mempengaruhi adalah budaya organisasi. Budaya suatu organisasi menurut Eldridge dan Combie (Armstrong &

Taylor, 2014 p.120) berisi mengenai norma, nilai, kepercayaan dan cara berperilaku suatu organisasi dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi sangat penting bagi suatu organisasi, karena di dalamnya menyangkut sisi internal organisasi antara lain bagaimana cara berkembang, menyelesaikan sesuatu dan suatu hal yang biasa dilakukan.

Budaya organisasi yang baik adalah budaya yang saling memotivasi, saling mendukung dan saling bekerja sama dalam hal bekerja ataupun diluar pekerjaan. Sehingga, budaya organisasi yang baik maka akan meningkatkan produktivitas karyawannya. Hal ini dikarenakan lingkungan sekitar atau budaya yang mendukung untuk melakukan pekerjaannya dan saling membantu jika terdapat kesulitan, sehingga karyawan akan mudah untuk bekerja dengan tenang, nyaman dan menyenangkan sehingga produktivitas akan meningkat.

Menurut hasil wawancara dengan General Manager SDM dan Umum (SDMU), budaya yang terlihat di lingkungan kerja JMRB adalah karyawan yang memiliki tingkat kerja sama dan koordinasi yang baik, baik satu divisi maupun antar divisi lainnya. Namun, budaya yang dimiliki oleh karyawan JMRB pula adalah pada saat sore hari banyak karyawan yang kurang produktif atau kurang maksimal dalam bekerja. Menurutnya, banyak karyawan yang pada sore hari mengurangi aktivitas bekerjanya dikarenakan sudah mulai merasa lelah setelah seharian bekerja dan juga pada sore hari dimanfaatkan untuk sesi *sharing* bersama terkait dengan hasil pekerjaan ataupun diluar pekerjaan. Hal ini bisa mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan tersebut dikarenakan seharusnya jam tersebut masih bisa dilakukan bekerja secara produktif dan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak lagi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Sasuwe, et al (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Selain itu, penelitian Margahana & Sari (2019) menghasilkan promosi jabatan berpengaruh kuat terhadap produktivitas kerja. Berlainan dengan itu, penelitian Hoboubi, et al (2017), bahwa hubungan antara stress kerja dengan produktivitas kerja menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Sejalan dengan Hoboubi, et. al, Anita (2017), yang dimana penelitiannya menghasilkan promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas kerja karyawan. Kemudian, penelitian yang dilakukan de Sivatte et al. (2015) Penelitian ini menghasilkan bahwa budaya kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap produktivitas tenaga kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH STRESS KERJA, PROMOSI JABATAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT JASAMARGA RELATED BUSINESS”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh stress kerja terhadap produktivitas kerja pegawai PT Jasamarga Related Business?
2. Apakah terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Jasamarga Related Business?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Jasamarga Related Business?
4. Apakah terdapat pengaruh stress kerja, promosi jabatan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan PT Jasamarga Related Business?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka dapat disimpulkan tujuan dari adanya penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh stress kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT Jasamarga Related Business.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Jasamarga Related Business.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Jasamarga Related Business.

4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh stress kerja, promosi jabatan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan PT Jasamarga Related Business.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis maupun praktis:

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu khususnya manajemen sumber daya manusia dan menjadi bahan referensi atau acuan bagi penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

Secara praktis, diharapkan penelitian ini memberi gambaran terkait langkah manajemen sumber daya manusia kedepannya, seperti dalam pengambilan keputusan dan juga sebagai bahan pertimbangan terkait produktivitas kerja yang dipengaruhi oleh stress kerja, promosi jabatan dan budaya organisasi para karyawan.