

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PPK Pengadaan Tanah Ruas Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar adalah Kantor Pejabat pembuat komitmen yang turut serta dalam kontribusi akan pembangunan nasional yaitu pelaksanaan barang maupun jasa, bertanggung jawab atas pelaksanaan barang/jasa yang diselenggarakan oleh Kepala Satuan Kerja Pengadaan Tanah Jalan Tol Wilayah I Jakarta yang dalam naungan dan secara pertanggungjawabannya langsung kepada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Secara fungsional tugas PPK Pengadaan Tanah diruas Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar yaitu mengklasifikasikan dan melaksanakan tahapan Pengadaan tanah dan pengelolaan terhadap jenis teknis barang dan jasa, harga perkiraan sendiri, dan kontruksi kontrak.

Era globalisasi dan dalam kondisi pandemi *covid – 19 (corona)* saat ini, setiap Perusahaan/Instansi akan berusaha untuk mencapai tujuan dalam kemajuan suatu perusahaan/instansi tersebut. Untuk itu karyawan PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar dibutuhkan korelasi yang baik maupun profesional dalam melaksanakan tugas, dengan demikian masing-masing fungsi yang terdapat pada karyawan dapat menjalankan tugas sesuai dengan Tugas, Pokok atau *jobdisk* yang telah diberikan kepada masing-masing orang. Uraian Hubungan kerja dapat ditafsirkan sebagai hubungan timbal balik pada masing-masing bagian baik secara pekerjaan yang membutuhkan keahlian individu maupun Tim yang membutuhkan Kerjasama yang baik dan menghasilkan suatu koordinasi yang baik sehingga

memenuhi sasaran dan tujuan organisasi yang diharapkan (Siwi Ultima Kadarmo dkk, 2001 : 10).

Hubungan pekerjaan di dalam organisasi memiliki tendensi tujuan demi menciptakan kemudahan serta kelancaran secara komprehensif pada setiap pemenuhan tanggung jawab terkait pekerjaan setiap individu di bagian masing-masing dikarenakan hadirnya kesadaran bahwa setiap individu atau unit lain sehingga akan menimbulkan semangat saling membantu.

Hubungan didalam pekerjaan yang ditata dengan baik akan menciptakan situasi kerja yang baik dan nyaman. Hal ini tentu tidak lepas dari tujuan yang akan dicapai bersama tentu membutuhkan keharmonisan dan kekompakkan semua karyawan baik pada tingkatan pimpinan maupun tingkat staf sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja masing-masing karyawan.

Dari uraian di atas terlihat urgensi hubungan kerja dari penelitian awal yang telah dilakukan terhadap karyawan PPK Pengadaan Tanah Ruas Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar masih membutuhkan perbaikan pada bagian tertentu, antara lain :

1. Adanya Kelompok-kelompok pada masing-masing wilayah yang menyebabkan terjadinya *toxic value* atau Pembunuhan Karakter pada personal tertentu,
2. Kurang harmonis,
3. Kurang Profesional dalam pelaksanaan pekerjaan, utamanya mecampur adukan masalah Pekerjaan dengan masalah pribadi, dan
4. Komunikasi yang kurang lancar pada pelaksanaan pengadaan tanah.

Apabila faktor-faktor yang diuraikan diatas tersebut tidak terpenuhi maka konsekuensinya akan menimbulkan karakter kerja yang tidak baik yakni kurangnya disiplin kerja karyawan, indikatornya ialah dari kurangnya motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan *deadline* yang telah ditentukan tidak bisa dicapai sehingga berakibat pada *achievement* atau kinerja karyawan yang terbukti dari seringnya keterlambatan yang dialaminya dalam melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan oleh tugas pokok dan fungsi.

Oleh sebab itu apabila hubungan kerja disetiap karyawan dengan pimpinan dan karyawan dengan karyawan lain tidak baik, maka akan menimbulkan permasalahan internal maupun eksternal. permasalahan tersebut akan menjadi suatu hambatan atau faktor yang dapat menyebabkan perusahaan/instansi mengalami kegagalan atau kekecewaan.

Untuk itu perlu tindakan terhadap suatu permasalahan tersebut dengan komunikasi yang ideal yakni secara cepat dan tepat sasaran. Komunikasi merupakan suatu kegiatan menyadur suatu pesan, konsep, dan gagasan yang dikirim dari satu pihak ke pihak lain yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Proses komunikasi menurut William G.Scott yang mengambil kutipan Babcock dalam bukunya Tommy Suprpto (2009 : 10-12), mengklasifikasikan bahwasanya ada setidaknya 5 (lima) faktor yang memiliki timbal balik proses komunikasi yaitu antara lainnya :

- a. *Action* atau perbuatan merupakan indicator non verbal
- b. *Scene* atau Adegan yang merupakan peristiwa yang mengharuskan seseorang mengambil kesimpulan.

- c. *Agent* atau pelaku pada masing-masing individu dengan karakteristik yang berbeda-beda
- d. *Agency* atau perantara yang akan secara tidak langsung menimbulkan pada persepsi komunikasi)
- e. *Purpose* atau tujuan, yakni suatu hal yang mengakibatkan seseorang ingin mencapai maksud dari komunikasi tersebut

Tommy Suprpto (2009 : 13) mengemukakan pendapatnya mengenai komunikasi yang dianalogikan untuk sebagai sarana menghibur, memberikan data, dan nilai moral yang akan mempengaruhi daya tingkat pengetahuan (*kognitif*), *building awareness* (sikap) dan mengubah perilaku (*psikomotorik*) individu dalam kaitannya seseorang tersebut selama proses komunikasi. Komunikasi yang baik idealnya harus melaksanakan beberapa point yang diklasifikasikan antara lain :

- a. Mudah dipahami
- b. Penyampaian Idealnya, komunikasi harus detail
- c. Mencapai secara tepat sasaran dan tepat waktu
- d. Kepercayaan adalah landasan mutlak dalam suatu komunikasi
- e. Memiliki *awareness* akan situasi dan kondisi
- f. Penggunaan bahasa yang sopan dengan meminimalisir perkataan kasar

Organisasi idealnya memuat saluran komunikasi yang memungkinkan baik vertikal, horizontal, atau diagonal, baik formal maupun informal. Komunikasi formal adalah proses komunikasi yang berdasarkan pada sistem atau tatanan dari suatu organisasi. Gibson et al, (1997) mengemukakan bahwasanya terdapat setidaknya 3 (tiga) Jenis komunikasi bisnis formal, yaitu :

1. Komunikasi yang berlangsung secara horizontal (dialog *lateral* / menyamping)
Dialog dengan jenis horizontal adalah perwujudan dialog *flattening* atau mendatar yakni terjadinya proses komunikasi bolak-balik antara dua orang yang berada di posisi, level, dan eselon yang sama dan yang melakukan komunikasi secara menyamping di wadah organisasi tersebut. Buah pemikiran Daft (2003) mengarahkan bahwasanya jenis Dialog memberikan manfaat untuk mentransminikan informasi maupun permintaan dukungan serta efisiensi kegiatan. Komunikasi horizontal dibutuhkan untuk efisiensi waktu dan kemudahan pelaksanaan kegiatan untuk mempercepat tindakan yang diperlukan (Robbins, 2001). Kemudahan koordinasi ini dalam pandangan Liaw (2006) terjadi akibat keberadaan tingkatan atau tatanan secara hierarki, pembentukan pada keilmuan dan *expreinced* dari masing-masing pihak yang terlibat dalam komuikasi tersebut relatif seimbang serta adanya suatu struktur formal mengindikasikan seseorang harus taat dengan ketentuan yang kurang ketat.
2. Komunikasi yang terjadi secara diagonal (komunikasi lintas jalur)
Dialog antar orang adalah ketika satu pihak berkomunikasi dengan pihak lain dalam posisi yang tidak sinkron, keadaan ketika tidak ada pihak yang berada dalam posisi struktural yang sama dengan yang lain. Dua pihak dengan tingkat yang tidak sejajar tetapi tidak memiliki otoritas langsung atas yang lain menggunakan komunikasi diagonal. Koontz et al. (1989) menguraikan bahwasanya komunikasi lintas jalur yang dimaksudkan ini tidak masuk akal pada hierarki organisasi, meskipun menghapus baris perintah. Saluran

komunikasi ini jarang terjadi dipergunakan dalam organisasi, tetapi penting dalam keadaan di mana anggota tidak bisa berkomunikasi secara efektif melalui saluran lain. Pemanfaatan komunikasi ini selain memenuhi persyaratan dinamika kompleks dari lingkungan organisasi, mengurangi jumlah waktu yang dihabiskan dan upaya yang dibutuhkan oleh organisasi pada saat yang sama.

3. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal ialah komunikasi yang dapat terjadi kepada pimpinan serta pegawai didalam suatu organisasi. Menurut argumen yang dikemukakan oleh Robbins (2001), didapat suatu penjelasan mengenai komunikasi vertikal yang memiliki makna sebagai informasi yang tersalurkan dari satu tingkatan organisasi atau komunitas ke muara tingkatan yang lebih tinggi maupun rendah dan saluran tersebut memiliki korelasi yang berkesinambungan dalam pengaturan organisasi atau grup kerja, koordinasi komunikasi yang terjadi antara atasan serta bawahan memiliki peranan yang penting terhadap stabilitas suatu organisasi. argumen Stoner dan Freeman (1994) mempertegas hal yang dimaksudkan tersebut yang berkaitan dalam komunikasi, sumber informasi yang dilaksanakan pada organisasi kepada pimpinan serta pegawai terjadi secara vertikal, sehingga kiprah komunikasi vertikal memiliki peranan yang sangat penting pada suatu organisasi.

Komunikasi informal merupakan jenis komunikasi yang pelaksanaannya terjadi tanpa memandang kasta struktur organisasi secara hierarkinya, umumnya komunikasi ini terjadi tanpa adanya keteraturan semu yang memiliki sifat kaku dan mengakibatkan proses komunikasi tidak tersampaikan dengan sempurna.

Pada konteks pekerjaan yang diemban pada masing-masing individu yang terlibat didalamnya dan memiliki konsekuensi atau dampak buruk yakni informasi tersebut tidak akan lama tersebar karena memang topik ataupun komunikasi tersebut tidak memiliki batasan apapun.

Konsekuensi yang dimaksudkan tersebut akan tersampaikan kepada individu di luar pihak yang terlibat di dalamnya karena informasi pada komunikasi informal tersebut terjadi pada beberapa pihak yang dapat dianalogikan seseorang yang turut serta didalam komunikasi tersebut mendapatkan informasi atau pesan, hasil dari komunikasi tersebut pada akhirnya akan disampaikan serta diteruskan kepada seseorang atau beberapa orang. Komunikasi informal secara umum dapat digeneralkan sebagai komunikasi yang terjadi pada suatu organisasi, tidak ada perencanaan akan terjadinya komunikasi tersebut dan tidak dipengaruhi secara struktur organisasi yang ada.

Kinerja karyawan idealnya secara tekstual membutuhkan Sumber Daya Manusia atau SDM yang sudah memenuhi klasifikasi yang baik serta berkompeten seperti yang diharapkan untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan tersebut. Perusahaan/instansi dapat mencapai keberhasilan melalui kinerja SDM yang dimilikinya. mampu menjadi contoh di semua bidang, supaya bisa sebagai panutan diharapkan karyawan yang berdedikasi dan memiliki kualitas, serta pandangan hidup pekerjaan yang berat.

Karyawan-karyawan ini benar-benar membutuhkan faktor-faktor yang dapat menuntaskan tugas serta apa yang telah diembannya secara efisien serta efektif dan memenuhi rencana kerja yang telah dimengerti bersama sebagai tujuan perusahaan yang diharapkan, yakni memenuhi tujuan yang dikehendaki .

Proses berjalannya fungsi karyawan pada kantor PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar, idealnya membutuhkan hubungan kerja yang profesional pada sub bagian masing-masing karyawan. Peran Manajemen kepegawaian serta asal Sumber Daya Manusia memiliki point krusial bagi perusahaan atau instansi untuk secara tepat dapat mengelola, mengatur, dan memaksimalkan tenaga karyawan agar dapat secara efektif memenuhi atau menyelesaikan rencana kerja ataupun tujuan yang diperlukan. Keberadaan Pegawai ataupun karyawan merupakan sumber daya manusia yang memiliki peran penting sebagai penggerak pekerjaan dalam suatu perusahaan/instansi, oleh karenanya, seyogyanya instansi wajib memiliki daya tekan untuk pegawai/karyawan untuk menciptakan kondisi pekerjaan yang produktif dan aktif dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas yang telah diberikan pada tiap masing-masing peran tugas yang mereka emban.

Karyawan memiliki tekad untuk meningkatkan produktifitas yang tinggi serta cara bekerja dengan baik dalam sebuah perusahaan/instansi. Hal tersebut akan memiliki efek yang dilakukan dari pada diri karyawan tersebut, untuk hal-hal fundamental tersebut menunjukkan bagaimana karakteristik seseorang karyawan menyikapinya pada pekerjaan yang diembannya atau yang telah dipercayakan kepadanya. karena ada alasan-alasan eksklusif mengapa karyawan tersebut tidak menaikkan produktifitasnya atau kinerjanya yang rendah. Hal tersebut tergantung daripada cara yang digunakan oleh pemimpin tersebut melalui cara-cara hadiah motivasi atau hadiah rangsangan berupa bonus kepada para karyawannya.

Insentif adalah pemberian imbalan upah tambahan yang dapat diterapkan kepada karyawan-karyawan yang bertugas pada posisinya masing-masing di perusahaan ataupun Instansi khususnya PPK Pengadaan Tanah Ruas Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar.

Upaya pemberian insentif adalah upaya yang akan memberikan semangat kerja yang lebih untuk mensupport pekerjaan mereka sehingga akan bermuara pada hasil pekerjaan yang baik dan tepat waktu. Dengan demikian, secara materi akan tercukupi terhadap karyawan atau pegawai merasa berkecukupan dan meningkatkan produktifitas mereka dan loyalitas akan pekerjaan yang mereka emban.

Insentif merupakan perwujudan pembayaran berkaitan dengan etos pekerjaan mereka atau *gainsharing*. Penerapan insentif ini penting untuk menjaga produktifitas mereka tetap stabil pada koridor atau lingkungan pekerjaan yang diinginkan sebagai *sharing* terhadap peningkatan pekerjaan yang lebih baik dan tentunya hasil pekerjaan tersebut akan membawa marwah baik terhadap lingkungan pekerjaan

Produktivitas dan efisiensi merupakan tujuan utama pemberian insentif tersebut bagi perusahaan maupun instansi untuk tetap mampu menunjukkan eksistensi dalam pergulatan yang saling bersaing satu sama lainnya.

Pendapat Rivai, (2013 : 767) menjustifikasikan insentif menjadi 2 (dua) bagian yang dijabarkan sebagai berikut antara lainnya yakni :

- a. Insentif Individu adalah golongan insentif individu yang memiliki tujuan sebagai penghasilan tambahan disamping gaji pokok bagi masing-masing individu guna mencapai sasaran pada tujuan yang dikehendaki atas suatu prestasi tertentu. Insentif merupakan bentuk parsial penghasilan pada tujuan yang ingin dicapai dan per parsial tersebut akan ditentukan besaran upah terlebih dahulu yang sesuai dengan pekerjaan tersebut.
- b. Insentif Kelompok adalah *payment* insentif secara individual yang dalam pelaksanaannya cenderung sulit untuk direalisasikan, hal tersebut dikarenakan pekerjaan tersebut memiliki proses yang membutuhkan Kerjasama tim dan

memiliki ketergantungan akan kelebihan ataupun skill dari setiap individu didalamnya. Oleh karenanya, demi mewujudkan hal tersebut insentif ini bersifat keseluruhan secara tim dan akan terealisasi apabila tim individu tersebut mencapai tujuan yang dikehendaki ataupun malah melampaui dari tujuan tersebut. Klasifikasi pembayaran terhadap individu atau anggota yang terlibat didalamnya dibagi menjadi tiga cara yang antara lain :

1. Keseluruhan individu yang terlibat didalamnya memperoleh pembayaran yang sama atas kinerja tersebut, dalam penggolongan pembayaran tersebut kepada yang memiliki prestasi yang tinggi, tanpa ada perbedaan apapun secara tanggung renteng mereka menerima *reward* tersebut.
2. Anggota dari tim atau kelompok memperoleh pembayaran yang sama akan kinerja tersebut di dasarkan pada mereka yang memiliki capaian yang rendah.
3. Jumlah yang dibayarkan kepada setiap anggota sama dengan jumlah rata-rata yang dibayarkan kepada kelompok.

Dengan adanya insentif karyawan akan merasa senang dan puas untuk bekerja. Kepuasan kerja adalah karakteristik pekerjaan yang dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) kategori, yaitu satu dinamakan *Dissatisfier* atau *Hygiene factors* dan yang kedua dinamakan *Satisfier* atau *Motivators*.

Dissatisfier atau *Hygiene factors* adalah faktor- faktor seperti terbukti menjadi sumber kepuasan yang mencakup hal-hal seperti gaji, bonus, manajemen, hubungan pribadi, kondisi kerja, dan status sedangkan *Satisfier* atau *Motivators* adalah keadaan atau faktor yang dibuktikan dengan sumber kepuasan kerja yang meliputi prestasi, kehormatan, kekuasaan, dan akuntabilitas.

Pendapat Hasibuan (2010 : 141) mengemukakan bahwa Motivasi artinya hadiah gaya motivator yang meningkatkan semangat individu terhadap pekerjaannya sehingga bersedia berkolaborasi secara produktif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang dipengaruhi.

Dari Vromm (pada Kreitner & Kinicki, 2007:247) bahwa motivasi kerja ialah seberapa hebat upaya mengarahkan perjuangan untuk mencapai yang akan terjadi atau usaha eksklusif. Pegawai akan memberikan motivasi yang tinggi bila harapan dan kebutuhannya dapat terpenuhi. Jadi, Kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Brantas dalam Skinner (2009:119) menegaskan bahwa pendekatan teori motivasi bisa mensugesti serta mengubah sikap di tempat kerja, yang membentuk perilaku. Pendekatan ini sesuai atas aturan imbas (hukum efek), yang mengatakan bahwa tindakannya adalah menunjuk ke hasil yang memuaskan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang menunjuk ke hasil akan terjadi yang tidak diinginkan cenderung untuk terulang kembali.

Ketertidaan kondisi – kondisi ini tidak berarti menunjukkan kondisinya sangat tidak bahagia, namun jika akan ada dorongan kuat yang mengarah pada pencapaian serta produktivitas kerja yang bagus. Akibatnya, perilaku masa depan dapat diprediksi atau dipelajari berdasarkan pengalaman yang sebelumnya.

Penjabaran yang telah diuraikan membawa saya selaku penulis untuk mencapai satu point keingintahuan saya akan topik tersebut, oleh karenanya Penulis ingin melakukan penelitian untuk skripsi yang secara komprehensif akan ditelaah lebih mendalam dengan judul "PENGARUH HUBUNGAN KERJA, DISIPLIN KERJA DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PPK PENGADAAN TANAH JALAN TOL KRIAN-LEGUNDI-BUNDER-MANYAR DI GRESIK"

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah di identifikasikan untuk mempermudah menjawab pokok permasalahan yang dikehendaki dan sebagai batas-batas penulis agar tidak melenceng mengenai topik yang akan dibahas dalam kegiatan penelitian ini. Rumusan masalah ini didasarkan pada latar belakang yang telah saya uraikan dan dimaksudkan agar fokus penulis bisa menjawab secara ilmiah dan terarah terhadap maksud dan tujuan penelitian ini dilaksanakan. Rumusan masalah tersebut saya identifikasikan menjadi lima perumusan masalah, yakni :

1. Apakah Hubungan pekerjaan berdampak pada Kinerja karyawan PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik ?
2. Apakah Disiplin di tempat kerja mempengaruhi seberapa baik Kinerja karyawan PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik ?
3. Apakah Insentif mempengaruhi Kinerja karyawan PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik ?
4. Apakah Hubungan, Disiplin dalam bekerja dan Insentif berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja karyawan PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik ?
5. Mana yang memiliki dampak terbesar pada Kinerja karyawan PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam konteks dan permasalahan yang telah diuraikan peneliti bertujuan :

1. Untuk memahami dampaknya Hubungan pekerjaan terhadap Kinerja karyawan pada PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik.

2. Untuk menentukan bagaimana Disiplin kerja mempengaruhi Kinerja karyawan PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik.
3. Untuk menentukan bagaimana Insentif mempengaruhi Kinerja karyawan pada PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik.
4. Untuk mengetahui bagaimana Hubungan pekerjaan, Disiplin kerja dan Insentif mempengaruhi secara Simultan terhadap Kinerja pekerja PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik
5. Untuk menentukan faktor mana yang memiliki dampak terbesar pada Kinerja karyawan PPK Pengadaan Tanah Jalan Tol Krian-Legundi-Bunder-Manyar di Gresik.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Aspek Akademis

- a. Bagi peneliti, penelitian ini menjadi sumbangsih akan pengetahuan terhadap pekerjaan dan dilakukan karya penelitian dan salah satu persyaratan kelulusan yang sesuai dengan kurikulum di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya.
- b. Pemahaman dan kemampuan teoritis menjadi berkembang sehingga kegiatan belajar pada masa kuliah pada akhirnya menghasilkan suatu solusi terhadap kasus nyata yang terjadi.
- c. Bagi mahasiswa lain dapat menjadi suatu referensi atau tambahan secara keilmuan terhadap penelitian yang hendak dilakukan pada penelitian dengan tema yang sama sehingga keilmuan penelitian dapat meningkat.

1.4.2 Aspek Teoritis

Penelitian yang dilakukan ini akan menghasilkan suatu kesimpulan dari pembahasan yang ada dan bisa menjadi suatu pedoman untuk mengambil kebijakan perusahaan atau instansi dimasa mendatang, dan mengklasifikasikan beberapa saran dan masukkan instansi maupun perusahaan untuk dapat menggunakan insentif secara tepat sasaran dan efektif terhadap pekerjaan individu karyawan pada perusahaan atau instansi.

1.4.3 Aspek Praktis

Diharapkan perwujudan hasil penelitian ini akan menambah khasanah keilmuan secara literatur Pendidikan atau memperkaya referensi di perpustakaan, sehingga dapat dipergunakan untuk menjadi suatu kajian menjadi bahan kajian teruntuk penelitian bidang yang memiliki konteks yang sama.