

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kinerja perusahaan pada abad dua puluh satu ini sangatlah kompleks karena segala elemen perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat. Globalisasi memang telah membuat lingkungan usaha menjadi tidak menentu. Kasali (2003) menyatakan bahwa globalisasi menciptakan apa yang disebut sebagai lingkungan vertikal, di mana perusahaan harus bertanding di atas tanah yang terus bergoyang sehingga pemanfaatan peluang usaha semakin sulit dan kemungkinan kegagalan menjadi semakin besar; hal ini mengidentifikasi bahwa kunci keberhasilan memenangkan persaingan di lingkungan vertikal terletak di tangan sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan organisasi. Dalam implikasinya, organisasi perlu senantiasa melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi, dan mempertahankan sumber daya manusianya. Persoalannya adalah pengembangan SDM yang nantinya bisa diandalkan bukan pekerjaan yang mudah. Banyak perusahaan yang melakukan jalan pintas dengan mengambil SDM handal dari perusahaan lain. Kegiatan “pembajakan” ini semakin marak sehingga muncul fenomena baru yaitu “bajak-membajak” SDM; padahal seharusnya perusahaan melakukan pembinaan dan pengembangan SDM secara berkala dan berkelanjutan; agar SDM yang dibangun tersebut merasa turut memiliki terhadap

eksistensi perusahaan. Memang menjadikan SDM berkualitas bukan pekerjaan yang mudah, karena pengembangan ini harus diikuti dengan sistem yang baik pula. Kesulitan yang muncul pada saat ini terutama di Indonesia adalah membentuk sistem yang solid dan kuat, hal ini di sebabkan oleh banyaknya kepentingan yang saling tumpang tindih.

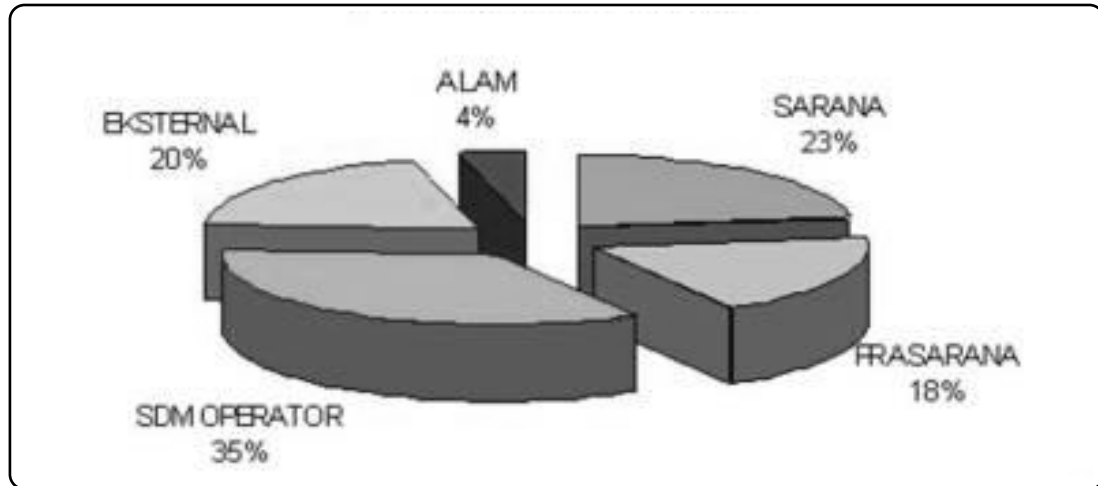
Kesulitan pengembangan SDM yang paling terlihat ada pada hampir keseluruhan BUMN yang ada di Indonesia, terutama pada perusahaan-perusahaan yang sahamnya sebagian besar masih dimiliki oleh pemerintah. PT. KA (Kereta Api) Persero adalah salah satu contoh dari BUMN yang pada tahun 2000-2008 mengalami sorotan yang cukup tajam. Pandangan ini terjadi karena untuk tahun tersebut, perusahaan ini dibayang-bayangi oleh kinerja yang semakin menurun, terutama dalam hal efektivitas kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari data laporan pada PT. KA pada tahun 2000, yaitu kecelakaan KA sebanyak 126 kasus dengan korban tewas sebanyak 98 orang; sedangkan untuk tahun 2001 sebanyak 107 kasus kecelakaan KA dengan jumlah korban meninggal dunia sebanyak 84 orang. Adapun rincian kejadian kecelakaan untuk tahun 2004 hingga 2008 digambarkan pada Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Kecelakaan Kereta Api**  
**(Jumlah Kejadian di Seluruh Indonesia)**

| JENIS KEJADIAN        | TAHUN      |           |            |            |            |
|-----------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
|                       | 2004       | 2005      | 2006       | 2007       | 2008       |
| TABRAKAN KA-KA        | 7          | 10        | 5          | 3          | 3          |
| TABRAKAN KA-RANMOR    | 30         | 15        | 24         | 20         | 19         |
| ANJLOG                | 91         | 66        | 73         | 117        | 95         |
| <b>TOTAL KEJADIAN</b> | <b>128</b> | <b>91</b> | <b>102</b> | <b>140</b> | <b>117</b> |

Sumber: Database PT. KAI

**Gambar 1.1**  
**Penyebab Kecelakaan KA Tahun 2008**  
**(s.d. November 2008)**



**Sumber: Database PT. KAI**

Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 di atas menunjukkan bahwa rata-rata jumlah kecelakaan kereta api tiap tahunnya (2004 – 2008) sebesar 115 kejadian dengan peningkatan rata-rata sebesar 1% (hasil dari tabel kecelakaan kereta api), dengan penyebab kecelakaan utamanya adalah SDM operator sebesar 35%.

Fakta di atas tentunya bukan keinginan pihak PT. KA, misalnya saja PT. KA pada Dipo Lok Bandung telah mempekerjakan kurang lebih 318 orang untuk menangani dua jalur rel dengan intensitas perjalanan kereta api mencapai 112 pemberangkatan. Dari data mengenai jumlah kecelakaan kerja dan jumlah karyawan PT. KA Dipo Lok Bandung, diperoleh fakta awal bahwa kecelakaan yang melibatkan jalur kereta api koordinasi wilayah Bandung (jalur selatan) paling sering mengalami kecelakaan daripada jalur utara (koordinasi wilayah luar Bandung), 85% kecelakaan

terjadi pada jalur selatan ini; sehingga dapat ditarik kesimpulan awal bahwa kondisi efektivitas kerja karyawan dalam keadaan kurang baik.

Perusahaan yang relatif besar dengan jumlah tenaga kerja yang relatif besar, seharusnya memiliki kinerja yang semakin baik; tetapi hal ini berlawanan dengan kondisi PT. KA Dipo Lok Bandung tersebut. Kejadian di atas berdampak pada peningkatan biaya yang ditanggung oleh PT. KA Dipo Lok Bandung, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri. Untuk mengantisipasi dampak buruk dari kecelakaan kerja, PT. KA Dipo Lok Bandung perlu meningkatkan efektivitas kerja karyawannya.

Menurut Hasibuan (2000), efektivitas kerja akan terwujud dengan mengoptimalkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Salah satu cara untuk untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan adalah dengan melakukan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Tujuan utama dari metode ini adalah untuk meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali kebijakan seorang karyawan; dalam arti merupakan upaya perusahaan untuk menambah lebih besar tanggung jawab perencanaan dan pengendalian kepada karyawan. Konsep tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Cahyadi (2001) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pemerayaan pekerjaan dan relevansinya terhadap motivasi dan efektivitas kerja karyawan di PT. PLN (Persero); sehingga dengan dilaksanakannya *job enrichment*, diharapkan usaha ini dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan di PT. KA Dipo Lok Bandung juga.

Walaupun para peneliti baik dari kalangan pebisnis maupun ekonom masih berbeda pandangan dalam melakukan pendekatan penelitian, mereka memiliki kesamaan dalam memahami konsep *job enrichment* sebagai sesuatu yang bernilai tinggi apabila dikelola dengan baik. Dengan dasar itulah penulis mencoba mereplikasikan penelitian sebelumnya dengan penelitian lanjutan yang dilakukan oleh Robbins (2001), sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih memperkaya khasanah ilmu pengetahuan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai hubungan antara *job enrichment* dengan efektivitas kerja karyawan, namun dengan sampel yang berbeda. Adapun judul penelitian yang penulis lakukan yaitu **“Hubungan *Job Enrichment* dengan Efektivitas Kerja: Studi Empiris pada Karyawan di PT. Kereta Api Dipo Lok Bandung”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Sebagaimana telah dikemukakan dalam uraian sebelumnya, bahwa hal yang akan diteliti adalah hubungan antara *job enrichment* dengan efektivitas kerja karyawan di PT Kereta Api Dipo Lok Bandung.

Dalam hal ini, peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Seberapa besar komponen-komponen *job enrichment* (*skill variety, task identify, task significant, autonomy, dan feed back*) berhubungan positif dengan efektivitas kerja karyawan di PT Kereta Api Dipo Lok Bandung secara parsial.

2. Seberapa besar *job enrichment* berhubungan positif dengan efektivitas kerja karyawan di PT Kereta Api Dipo Lok Bandung secara simultan.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris hubungan antara *job enrichment* (*skill variety, task identify, task significant, autonomy, dan feed back*) dengan efektivitas kerja karyawan di PT Kereta Api Dipo Lok Bandung. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan positif antara komponen-komponen *job enrichment* (*skill variety, task identify, task significant, autonomy, dan feed back*) dengan efektivitas kerja karyawan di PT Kereta Api Dipo Lok Bandung secara parsial.
2. Untuk mengetahui seberapa besar hubungan positif antara *job enrichment* dengan efektivitas kerja karyawan di PT Kereta Api Dipo Lok Bandung secara simultan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis  
Menambah pengetahuan dan wawasan penulis mengenai *job enrichment* beserta hubungannya dengan efektivitas kerja karyawan.
2. Bagi Perusahaan  
Memberikan gambaran mengenai pentingnya pengelolaan SDM, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, melalui pengembangan dan pengelolaan yang

baik dan berkesinambungan; sehingga penelitian ini memberikan masukan yang cukup berarti dalam membangun efektivitas karyawan.

3. Bagi Peneliti Lainnya

Titik tolak untuk penelitian yang lebih luas dan mendalam dengan topik yang sama.

4. Bagi Ilmu pengetahuan

Memberikan kajian empiris tentang *job enrichment* beserta hubungannya dengan efektivitas kerja karyawan.

5. Bagi Pihak Lainnya

Agar dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang bermanfaat bagi publik tentang *job enrichment* dan hubungannya dengan efektivitas kerja pada karyawan di PT Kereta Api Dipo Lok Bandung; khususnya, agar dapat dijadikan sebagai salah satu bahan kajian/referensi yang berguna bagi peneliti lain yang akan melakukan studi yang sama mengenai materi/lingkup penelitian ini.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab. Secara terperinci, sistematika isi setiap bab adalah sebagai berikut:

**BAB I Pendahuluan** yang terdiri dari: latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

**BAB II Tinjauan Pustaka** yang terdiri dari: kajian pustaka mengenai variabel-variabel yang diteliti dan sifat hubungan antar variabel, serta hipotesis yang diajukan.

**BAB III Metode Penelitian** yang terdiri dari: populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukurannya, serta metode analisis.

**BAB IV Analisis Data** yang terdiri dari: hasil pengumpulan data, hasil pengujian validitas dan reliabilitas, hasil pengujian *outliers*, hasil pengujian hipotesis, serta berbagai pembahasan hasil-hasil penelitian tersebut.

**BAB V Penutup** yang terdiri dari: simpulan, implikasi dan saran bagi perusahaan, serta keterbatasan dan saran bagi penelitian mendatang.