

SCENARIO PROFILING PT JASA MARGA



Disusun oleh :

Aghisna Amalia Putri

2226061020

**PROGRAM STUDI MEGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

PENDAHULUAN

Latar Belakang

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk (JSMR) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang penyedia dan pengelola layanan jalan tol dan bisnis terkait lainnya. PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah sebuah badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang pengusahaan jalan tol. Perusahaan ini dibentuk pada tanggal 1 Maret 1978, tidak lama setelah jalan tol yang menghubungkan Jakarta dengan Bogor selesai dibangun. Hingga akhir tahun 2020, perusahaan ini memegang hak konsesi atas 34 ruas jalan tol sepanjang 1.603 kilometer di Indonesia, yang pengoperasiannya dibagi ke dalam tiga kantor regional (Sari dkk, 2022)

Perusahaan ini memulai sejarahnya pada tanggal 1 Maret 1978 dengan nama PT Jasa Marga. Pada tahun 1981, perusahaan ini ditetapkan menjadi persero, dan namanya pun diubah menjadi “PT Jasa Marga (Persero)”. Pada awalnya, selain menjadi operator jalan tol, perusahaan ini juga berperan sebagai otoritas jalan tol di Indonesia. Hingga tahun 1987, perusahaan ini adalah satu-satunya penyelenggara jalan tol di Indonesia. Perusahaan ini pun mengoperasikan jalan tol pertama di Indonesia, yakni jalan tol Jagorawi (Jakarta-Bogor-Ciawi) mulai tahun 1978 (Wandasari, 2016)

Pada tahun 2022, Jasa Marga telah menjalankan seluruh kegiatan usaha utama yang tercantum pada pasal 3 ayat (2) Anggaran Dasar Perseroan. Objektif strategis Jasa Marga hingga tahun 2025 adalah “Menyeimbangkan pertumbuhan dan kesinambungan finansial untuk membangun ketahanan Jasa Marga”. Arah strategis ini dikembangkan menjadi dua kategori, yaitu: lini bisnis inti dan lini bisnis terkait. Adapun lini bisnis inti terbagi menjadi dua hal, meliputi: bisnis konsesi jalan tol dan bisnis pengoperasian jalan tol yang mencakup bisnis pengoperasian dan preservasi jalan tol. Sementara lini bisnis terkait merupakan bisnis prospektif yang mencakup bisnis properti melalui pengusahaan Toll Corridor Development (TCD) serta pengelolaan tempat istirahat dan pelayanan, iklan, dan utilitas.

Tata Nilai merupakan nilai-nilai yang telah ada dalam setiap Insan Jasa Marga. Tata nilai ini merupakan perwujudan dari sikap dan perilaku seluruh karyawan Jasa Marga yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara baik dan benar.

Tata nilai perusahaan menjadi harapan yang harus dicapai oleh perusahaan Jasa Marga. Nilai-nilai perusahaan tersebut ditujukan kepada pihak dalam perusahaan. Khususnya dalam mencapai Kriteria Penilaian Kinerja Unggulan (KPKU), “KPKU adalah suatu kriteria yang komprehensif untuk mengukur Kinerja (BUMN) sekaligus sebagai pedoman guna meningkatkan kinerja BUMN sehingga dapat memainkan peranan yang lebih besar dalam mewujudkan kemakmuran bangsa (Vaskalina, 2016)

PT Jasa Marga masih terdapat berbagai kendala yang harus dapat diselesaikan untuk menjadi lebih unggul. Salah satu cara untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan teori manajemen strategi. Manajemen Strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan Tindakan yang

menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan Perusahaan (Handayani & Sarwono, 2021)

Manajemen strategi dibagi menjadi dua yaitu scenario profiling dan program planning. Scenario profiling atau perencanaan skenario merupakan sebuah metode pencitraan masa depan yang memungkinkan keputusan organisasi dapat dijalankan sebagai perangkat manajemen yang dirancang untuk memungkinkan organisasi mengevaluasi kehebatan strategi, taktik, dan rencana dengan beragam kemungkinan kondisi masa depan (Mungkasa, 2023)

Program planning merupakan Perencanaan yang disusun berdasarkan suatu program yang baik, dengan meliputi Langkah yang berurutan, pasti dan terperinci. Mulai dari menentukan tujuan yang akan dicapai, menentukan prioritas dari tujuan, cara bertindak dan seterusnya sampai dengan Tindakan mengendalikan (Taufiqurokhman, 2016)

Tujuan

Tujuan dari penulisan ini yaitu untuk menganalisis PT Jasa Marga menjadi scenario profiling dan program planning yang dapat dilakukan oleh organisasi agar terciptanya organisasi yang berkelanjutan dan dapat berkontribusi secara unggul untuk perekonomian negara dan masyarakat.

ISI DAN PEMBAHASAN

A. Scenario Profiling

Scenario profiling atau perencanaan skenario merupakan sebuah metode pencitraan masa depan yang memungkinkan keputusan organisasi dapat dijalankan sebagai perangkat manajemen yang dirancang untuk memungkinkan organisasi mengevaluasi kehebatan strategi, taktik, dan rencana dengan beragam kemungkinan kondisi masa depan (Mungkasa, 2023) terdiri dari 5 tahapan yaitu :

1. Tahapan 1 : what does the date tell and what is happening now
2. Tahapan 2 : Predict
3. Tahapan 3 : Big Change
4. Tahapan 4 : Outcame
5. Tahapan 5 : Risk

Berikut ini penulis sajikan tahapan scenario profili PT Jasa marga sebagai berikut :

1. Tahapan 1 : what does the date tell and what is happening now

Pada tahapan ini penulis mendiagnosa apa yang terjadi pada PT Jasa Marga berkaitan dengan sumber daya manusia yaitu:

- Kurangnya disiplin petugas jasa marga dalam bekerja dilapangan
PT. Jasa Marga melakukan peningkatan pelayanan dengan menerapkan e-Toll untuk menghindari kemacetan yang terjadi pada jalan tol pada kota-kota besar namun ternyata menerapkan e-toll tidak serta merta menghilangkan permasalahan kemacetan di kota besar. Pasalnya beberapa kendala dialami oleh masyarakat seperti kehilangan kartu etoll dan kekurangan saldo elektrik hal ini menyebabkan kemacetan pada jalan toll masih sering terjadi. PT Jasa Marga menyatakan menempatkan petugas pada titik titik jalan tol, sehingga pada saat pengguna jalan toll mengalami kendala maka petugas PT Jasa Marga akan membantu menangani permasalahan tersebut. Namun pada kenyataanya petugas atau karyawan PT Jasa Marga tidak selalu stand by dititik jalan tol tersebut. Ini membuktikan bahwa masih ada beberapa petugas yang tidak disiplin dalam bekerja(Amalia, 2016)
- Kompetensi karyawan dan manajer proyek sebagai leader masih rendah

PT Jasa Marga tidak hanya bertanggung jawab dalam kelancaran jalan tol namun PT Jasa Marga juga memiliki peran dalam Pembangunan jalan tol itu sendiri, permasalahan manajerial konsensus hijau produk ramah lingkungan berhubungan dengan manajemen proyek dan bagaimana mengelola proyek dalam mencapai konsensus hijau. Hal ini mencakup menentukan tujuan proyek, perencanaan, pengelolaan risiko, anggaran, pengendalian kualitas, pengukuran dan evaluasi(Hasibuan, 2021)

Sebuah organisasi publik harus mengetahui bagaimana cara memotivasi kinerja para karyawannya untuk meningkatkan kualitas

sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan teori motivasi kinerja yang dikemukakan oleh Riyadi, 1998 motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu (manajer/atasan) ingin berusaha dan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Partisipasi penyusunan anggaran mungkin akan efektif dalam kondisi karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi, begitu pula sebaliknya. Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci kinerja kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran positif yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu memotivasi Sumber Mengenal Manajemen Strategik Daya Manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk mendorong prestasi kerja. Ada beberapa teori motivasi yang dapat memberikan penjelasan mengenai motivasi kerja para anggota organisasi (Handayani & Sarwono, 2021)

Sedarmayanti menyatakan kinerja karyawan merupakan capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika untuk memotivasi kinerja karyawan maka pimpinan harus menggali apa saja hal yang membuat kualitas sumber daya manusia menurun

Menurut Anwar Rusdi faktor motivasi yang berasal dari luar individu seperti faktor kenaikan pangkat, pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, penghargaan, gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan

Vroom, 1964 menyatakan bahwa motivasi merupakan keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan digunakan dalam situasi tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi, dimana hal ini dilakukan untuk memenuhi keperluan individu

Ranupandojo dan Husnan, 1996 menjelaskan bahwa motivasi terdiri dari dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan semangat dalam jangka pendek, sedangkan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan menurunkan produktivitas dalam jangka panjang. Salah satu bentuk motivasi positif yang digunakan adalah partisipasi manajerial (*democratic management*). Dengan adanya partisipasi akan memberikan banyak manfaat, seperti pemilihan keputusan yang lebih baik karena banyaknya sumbangan pemikiran

Sementara menurut Horison motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini

akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek efikasi diri. Self-efficacy merupakan kepercayaan seseorang terhadap keyakinan diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan

Pada tahapan 1 ini penulis menyimpulkan bahwa pada tahapan ini teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan ialah teori Anwar Rusdi dimana teori ini menyatakan bahwa motivasi kinerja karyawan akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan. Untuk menangani permasalahan sumber daya manusia dimana masih ada karyawan yang tidak disiplin pada lapangan kerja dan Kompetensi manajer proyek sebagai leader masih rendah pada PT Jasa Marga.

2. Tahapan 2 : Predict

Pada tahapan predict untuk PT Jasa Marga terdiri atas dua yaitu:

- Kualitas sumber daya manusia akan mewujudkan organisasi publik yang handal inovatif dan berestetik.

Sesuai dengan tujuan yang diusung PT Jasa Marga, kualitas sumber daya manusia yang ditingkatkan akan mewujudkan organisasi publik yang handal, inovatif dan berestetik. PT Jasa Marga sendiri memiliki sarana prasarana yang mendukung pelatihan -pelatihan untuk karyawan baru.

- Menambah Uang Kas Negara

PT Jasa Marga (Persero) Tbk (JSMR) mencetak laba bersih sekitar Rp2,75 triliun pada 2022 atau meningkat 70 persen dibandingkan tahun buku 2021. Ini menunjukkan bahwa PT Jasa Marga dapat menjadi organisasi publik yang lebih unggul jika memperbaiki kualitas sumber daya manusia secara signifikan.

Pada tahapan predict merupakan tahapan dimana penulis memperkirakan perubahan yang mungkin terjadi masa yang akan datang jika permasalahan mengenai sumber daya manusia pada PT Jasa Marga diperbaiki. Hal ini tentunya berkaitan dengan teori yang dikemukakan oleh Guest mengenai kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Handoko menilai bahwa nilai sebuah organisasi bisnis dinilai dari keuangan dan kecerdasan yang dikelola oleh sumber daya manusianya. Dimana sumber daya manusia yang unggul akan memiliki pengetahuan yang luas sementara peraturan yang dibuat oleh ketua organisasi publik akan mendisiplinkan setiap anggota organisasi publik (Ritonga, 2020)

Suparyadi mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan

Menurut Khairul pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada satu organisasi publik bukan lah hal utama untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi.

Sedangkan menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Pada tahapan 2 ini penulis menyimpulkan bahwa pada tahapan ini teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan ialah teori Anwar Rusdi dimana teori ini menyatakan bahwa nilai sebuah organisasi bisnis dinilai dari keuangan dan kecerdasan yang dikelola oleh sumber daya manusianya. Dimana sumber daya manusia yang unggul akan memiliki pengetahuan yang luas sementara peraturan yang dibuat oleh ketua organisasi publik akan mendisiplinkan setiap anggota organisasi publik. Hal ini dapat diaplikasikan kan oleh PT Jasa Marga untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga PT Jasa Marga dapat menambah Kas Negara melalui kinerjanya yang maksimal

3. Tahapan 3 : Big Change

- Terciptanya Organisasi Publik yang handal dengan kemajuan teknologi

PT Jasa Marga akan menjadi lebih unggul berkaitan dengan transaksi pembayar tol secara manual kini telah dengan cara digital. Ini membuktikan bahwa PT Jasa marga memiliki upaya untuk memajukan teknologi. Dimasa mendatang teknologi lain mungkin akan dikembangkan lebih efisien lagi oleh jasa marga.

Bryson, Berry, dan Yang mengemukakan bahwa periode inovasi ini menyoroti peran teknologi dalam membentuk kembali masyarakat dan tantangan yang dihasilkan dari inovasi tersebut. mengaitkan tantangan-tantangan ini dengan pertumbuhan internet, dengan menyatakan bahwa itu adalah mengubah sifat dan pola pelayanan publik; oleh karena itu, manajemen strategis harus mencerminkan kenyataan ini

Handayana mengatakan bahwa peranan informasi teknologi pada era globalisasi semakin penting dan strategis. Banyak kesempatan bisnis dan jaringan baru ke pasar yang diciptakan oleh perkembangan informasi teknologi. Oleh karena itu, perusahaan harus memandang teknologi sebagai perangkat strategis vital dan suatu kebutuhan untuk berinovasi di pasar yang kompetitif(Saputra dkk, 2022)

Kisller, pertumbuhan internet dan email memiliki efek mendalam pada cara kerja pemerintah. Sama seperti Reformasi era Reagan satu dekade sebelumnya, era informasi yang diantarkan oleh masyarakat yang semakin terhubung menimbulkan tantangan besar bagi cara-cara tradisional pemerintahan. Perekonomian dibentuk kembali oleh

munculnya teknologi baru, yang juga menyebabkan peningkatan pasar global, dan jauh lebih saling berhubungan dunia dan pasar

Chairiyah menyatakan bahwa peningkatan sumber daya manusia yang dikembangkan secara optimal serta merta akan mempengaruhi kemajuan teknologi yang digunakan oleh sebuah organisasi publik

Sementara itu, Berry & Wechsler merumuskan bahwa strategi analisis diri dalam organisasi bisnis ataupun sebuah perusahaan yang sistematis ini adalah merevolusi perencanaan organisasi dan teknologi yang tertinggal

Pada tahapan ini, penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dengan ialah teori yang dikemukakan oleh chairiyah dimana bahwa peningkatan sumber daya manusia yang dikembangkan secara optimal serta merta akan mempengaruhi kemajuan teknologi yang digunakan oleh sebuah organisasi publik

4. Tahapan 4 : Outcame

- Menstabiliskan kepercayaan masyarakat dan negara terhadap kinerja PT Jasa Marga

PT Jasa Marga sendiri adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang penyedia dan pengelolaan layanan jalan tol. Kinerja perusahaan yang maksimal akan menstabiliskan kepercayaan masyarakat dan negara terhadap PT Jasa Marga sendiri sehingga PT Jasa Marga dapat lebih unggul dari perusahaan swasta lainnya yang bergerak di bidang penyedia dan pengelolaan jalan tol

- Mensejahterakan seluruh karyawan atau petugas yang ada di PT jasa Marga

Value atau nilai yang diperoleh jika PT Jasa Marga melakukan perubahan terkait kendala yang berkaitan dengan sumber daya manusia maka secara langsung akan memberikan kesejahteraan bagi seluruh karyawan karena strategi dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasi publik akan berpengaruh pada reward yang diberikan kepada para karyawan di PT Jasa Marga

Tahapan outcome tidak terlepas dari teori manajemen strategi sendiri. Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekadar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*ploy*)

Rainer dan Chaharbaghi menyatakan bahwa kajian tentang manajemen strategik yang terus berkembang selalu diarahkan untuk menghasilkan berbagai pendekatan yang memudahkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi yang dipilihnya dalam kerangka menjamin keberhasilan usahanya. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, bagaimanapun juga organisasi harus sanggup secara konstan menghadapi perubahan yang demikian cepat

Menurut Nonaka, formulasi strategi harus berupa proses kognitif dibanding proses konsepsi semata. Dalam kerangka inilah pembelajaran

organisasi menjadi fokus perhatian utama riset dan kemampuan belajar diakui sebagai satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

Grant, menyebutkan bahwa strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing

Sementara menurut Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*poly*).

Pada tahapan ini penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai ialah teori yang dikemukakan oleh Grant dimana Grant menyatakan bahwa strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing

5. **Tahapan 5 : Risk**

► Biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan sumber daya manusia

Setiap pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia akan mengeluarkan anggaran biaya tersendiri. Dimana pelatihan dan lokasi pelatihan dan birokrasi lainnya akan membutuhkan biaya

Soemarno mengemukakan bahwa resiko merupakan suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi terhadap apa yang diputuskan dalam kebijakan organisasi. Maka mengatasi resiko dengan mempertimbangkan keuntungan yang akan didapat dengan kelemahan yang akan terjadi

Griffin menyatakan bahwa risiko adalah ketidakpastian tentang peristiwa masa depan atas hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Sehingga penting untuk mempertimbangkan tindakan atau keputusan yang akan diambil.

Menurut Hanafi, pengertian risiko dalam suatu kebijakan publik adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut

Sastrono mengemukakan bahwa suatu risiko yang bila terjadi dalam pengambilan keputusan perencanaan scenario akan mengakibatkan kerugian

dan bila tidak terjadi tidak mengakibatkan keuntungan. Ada dua hal yang dapat diakibatkan risiko ini, yaitu rugi atau break even.

Sementara subekti mengkaitkan resiko dalam pengambilan keputusan dalam memecahkan kendala pada suatu organisasi publik dengan kewajiban memikul kerugian yang disebabkan karena suatu kejadian diluar kesalahan salah satu pihak

Pada tahapan ini penulis menyimpulkan teori yang sesuai ialah teori menurut Soemarno dimana resiko merupakan suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi terhadap apa yang diputuskan dalam kebijakan organisasi. Maka mengatasi resiko dengan mempertimbangkan keuntungan yang akan didapat dengan kelemahan yang akan terjadi. PT Jasa Marga dapat mempertimbangkan keuntungan melakukan pelatihan sumber daya manusia dan kelemahan saat melakukan pelatihan sumber daya manusia seperti biaya atau dana yang dikeluarkan

B. Program Planning

Pada program planning terdapat 8 point yang penting, seperti: tujuan (end point), prioritas(priority),menentukan cara tindak (options),menilai atau Analisa cara tindak(option appraisal),memilih cara tindak (choose),menentukan sumber daya (resources), uji coba (testing) dan rencana Langkah demi Langkah (step by step), Berikut ini program planning yang dapat dilakukan oleh PT Jasa Marga :

1. Tujuan

Tujuan dalam program planning pada PT Jasa Marga ialah menjadi Perusahaan Jalan Tol Nasional Terbesar, Terpercaya, dan Berkesinambungan.

Menurut Tjokroamidjojo mendefinisikan perencanaan sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (output maksimum) dengan sumber-sumber yang ada agar lebih efisien dan efektif. Selanjutnya dikatakan bahwa, perencanaan merupakan penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

Menurut Khairullah, perencanaan program harus memiliki tujuan yang menggambarkan keunggulan dari organisasi publik agar terciptanya stabilitas kepercayaan masyarakat dan negara terhadap suatu organisasi publik tersebut

Menurut Terry, perencanaan diartikan sebagai suatu proses pemilihan dan menghubungkan-hubungkan fakta, serta berguna untuk menyusun asumsi-asumsi yang diperkirakan akan terjadi di masa datang, untuk kemudian merencanakan kegiatan-kegiatan yang diusulkan demi tercapainya tujuan- tujuan yang diharapkan.

Menurut Djunaedi Tujuan dari program planning adalah untuk menyeragamkan “corak”, karena perencanaan top down dalam perencanaan kota dan daerah dilakukan dengan mengacu pada corak yang seragam yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dan mengikuti “juklak dan juknis” (petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis

Sementara Sumarsono mengemukakan bahwa Tujuan perencanaan bottom up adalah untuk menghimpun masukan dari “bawah”, karena menurut apabila

di Indonesia perencanaan bottom up dimulai dari tingkat desa, yang biasanya disampaikan oleh mereka yang ditunjuk peraturanan ataupun kebijakan lain, misalnya melalui kegiatan Musyawarah Pembangunan Desa (Musbangdes) atau Musyawarah Rencana Pembangunan Desa (Musrenbangdes).

Pada tahapan tujuan peneliti menyimpulkan teori yang sesuai ialah teori yang dikemukakan oleh Khairullah bahwa perencanaan program harus memiliki tujuan yang menggambarkan keunggulan dari organisasi publik agar terciptanya stabilitas kepercayaan masyarakat dan negara terhadap suatu organisasi publik tersebut

2. Prioritas(Priority)

Prioritas yang dapat dikemukakan oleh PT Jasa Marga ialah peningkatan kualitas sumber daya manusia dan menetapkan peraturan kedisiplinan bagi setiap petugas atau karyawan PT Jasa Marga

Bryant mengemukakan bahwa untuk menentukan prioritas masalah dalam program perencanaan, parameter diletakkan pada baris dan masalah-masalah yang ingin dicari prioritasnya diletakkan pada kolom. Kisaran skor yang diberikan adalah satu sampai lima yang ditulis dari arah kiri ke kanan untuk tiap masalah. Kemudian dengan penjumlahan dari arah atas ke bawah untuk masing-masing masalah dihitung nilai skor akhirnya. Masalah dengan nilai tertinggi dapat dijadikan sebagai prioritas masalah.

Delbeq, menetapkan prioritas masalah menggunakan teknik ini adalah melalui diskusi kelompok namun peserta diskusi terdiri dari para peserta yang tidak sama keahliannya, maka sebelumnya dijelaskan dahulu sehingga mereka mempunyai persepsi yang sama terhadap masalah-masalah yang akan dibahas

Menurut Delphi, masalah-masalah didiskusikan oleh sekelompok orang yang mempunyai keahlian yang sama. Melalui diskusi tersebut akan menghasilkan prioritas masalah yang disepakati bersama. Pemilihan prioritas masalah dilakukan melalui pertemuan khusus. Setiap peserta yang sama keahliannya dimintakan untuk mengemukakan beberapa masalah pokok, masalah yang paling banyak dikemukakan adalah prioritas masalah yang dicari

Menurut Reinke penentuan prioritas menggunakan metode parameter diletakkan pada baris dan harus ada kesepakatan mengenai kriteria dan bobot yang akan digunakan. Metode ini memakai lima kriteria untuk penilaian masalah tetapi masing-masing kriteria diberikan bobot penilaian dan dikalikan dengan penilaian masalah yang ada. Cara untuk menentukan bobot dari masing-masing kriteria dengan diskusi, argumentasi, dan justifikasi

Sementara menurut Carl penentuan prioritas dalam program perencanaan harus berdasarkan accessibility (kemudahan, masalah yang ada mudah diatasi atau tidak. Kemudahan dapat didasarkan pada ketersediaan metode / cara / teknologi serta penunjang pelaksana seperti peraturan)

Pada tahapan prioritas penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Jasa Marga ialah teori Carl dimana Carl menyatakan bahwa penentuan prioritas yang dikemukakan harus didasarkan dengan accessibility

3. Menentukan Cara Tindak (Options)

Pada tahapan cara tindak atau option terdiri dari peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan melakukan pelatihan untuk menambah pengetahuan, skill kemampuan dan sebagai bahan evaluasi kualitas sumber daya manusia di PT Jasa Marga. Kemudian menciptakan peraturan yang ketat berkaitan dengan sanksi bagi pelanggaran aturan kedisiplinan di PT Jasa Marga

Teori George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial

Van Meter dan Van Horn implementasi atau cara tindak kebijakan sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Mazmanian dan Sabatier ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi prioritas dalam program perencanaan, yakni karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

Menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier Implementasi atau cara menindak lanjuti prioritas program adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Sedangkan menurut Wibawa mengemukakan model cara tindak dalam perencanaan program ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat implementability dari kebijakan tersebut.

Pada tahapan menentukan cara tindak penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Bukit asam ialah teori Teori George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila

implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif.

4. Menilai Atau Analisa Cara Tindak (Option Appraisal)

Analisa cara tindak atau option appraisal terdiri dari pelatihan untuk menambah pengetahuan, skill kemampuan dan sebagai bahan evaluasi kualitas sumber daya manusia di PT Jasa Marga. Sementara menciptakan peraturan yang ketat berkaitan dengan sanksi bagi pelanggaran aturan kedisiplinan di PT Jasa Marga dapat dilakukan namun hal ini tidak serta merta efektif dalam kedisiplinan kerja tanpa adanya pengawasan secara langsung oleh manajerial dilapangan pada PT Jasa Marga

Menurut Kumorotomo bahwa penilaian efisiensi menyangkut option appraisal pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis

Halim mengemukakan Analisa option appraisal ditujukan pada point-point yang mungkin berhasil untuk dilakukan sehingga dapat terwujudnya tujuan dalam program perencanaan secara realistis.

Kuncoro menyebutkan analisa option appraisal harus berdasarkan manfaat (*Benefit*) atau sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut akan dirasakan setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang.

Menurut Lawren, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk itu tujuan dari program perencanaan harus didukung oleh kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai pada sebuah organisasi publik

Sementara menurut Syafarudin Alwi mengemukakan bahwa tujuan penilaian option appraisal dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Penilaian yang bersifat *evaluation*

Pada tahapan ini penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan di PT Bukit asam ialah teori yang dikemukakan oleh Halim mengemukakan Analisa option appraisal ditujukan pada point-point yang mungkin berhasil untuk dilakukan sehingga dapat terwujudnya tujuan dalam program perencanaan secara realistis

5. Memilih Cara Tindak (Choose)

Pemilihan cara tindak (Choose) dalam program perencanaan PT Jasa Marga terdiri dari peningkatan kualitas sumber daya manusia akan menghasilkan kinerja yang optimal dan dapat menyumbang pendapatan negara dengan baik, menstabilkan pembangun tol disetiap daerah. Sementara menciptakan peraturan yang ketat berkaitan dengan sanksi bagi pelanggaran aturan kedisiplinan di PT Jasa Marga dapat dilakukan namun hal ini tidak serta merta efektif dalam kedisiplinan kerja tanpa adanya pengawasan secara langsung oleh manajerial dilapangan pada PT Jasa Marga

Menurut Wibawa mengemukakan model cara tindak dalam perencanaan program ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide

dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat implementability dari kebijakan tersebut

Arisandi mengemukakan jika cara bertindak dalam program perencanaan dalam organisasi publik harus memprioritas keunggulan atau kekuatan yang akan didapat setelah prioritas dilakukan. Kemudian mempertimbangkan keberhasilan yang mungkin terjadi

George C. Edward menyatakan Sumber daya merupakan hal yang harus diprioritaskan dalam satu program perencanaan organisasi, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial

Sementara Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier Implementasi atau cara menindak lanjuti prioritas program adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian

Van Meter dan Van Horn implementasi atau cara tindak kebijakan sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Pada tahapan memilih cara tindak penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Jasa Marga ialah teori Arisandi yaitu cara bertindak dalam program perencanaan dalam organisasi publik harus memprioritas keunggulan atau kekuatan yang akan didapat setelah prioritas dilakukan. Kemudian mempertimbangkan keberhasilan yang mungkin terjadi. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan pelatihan memiliki peluang lebih efisien. Sementara menetapkan peraturan kedisiplinan dapat dilakukan namun tidak serta merta secara signifikan dapat mengubah kebiasaan tidak disiplin tanpa adanya pengawasan ketat pada manajemen lapangan kerja PT Jasa Marga

6. Menentukan Sumber Daya (Resources)

Resources yang mungkin dilakukan ialah dengan meningkatkan mutu atau kualitas dari sumber daya manusia atau karyawan yang bekerja di PT Jasa Marga sehingga akan menyumbang kinerja perusahaan Jasa Marga secara maksimal dan dapat mewujudkan tujuan dalam program perencanaan ini yaitu

menjadi Perusahaan Jalan Tol Nasional Terbesar, Terpercaya, dan Berkesinambungan.

Malayu Hasibuan menyatakan bahwa perencanaan sumber daya adalah merupakan tenaga agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan

Saman mengemukakan bahwa mengenali ketersediaan tenaga kerja merupakan langkah paling awal yang bisa dilakukan dalam memulai perencanaan SDM yaitu menilai ketersediaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Penilaian ini termasuk studi komprehensif dari berbagai aspek SDM, seperti jumlah, skill, kompetensi, kualifikasi, pengalaman, usia, jabatan, kinerja, kompensasi, dan lain sebagainya.

Karia, 2016 mengemukakan bahwa pentingnya perencanaan sumber daya khususnya sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Prawirosento menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sebuah kunci inti dari berkembangnya suatu organisasi publik. Mempertimbangkan kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja organisasi publik. Sumber daya manusia yang unggul akan menyumbang kinerja yang maksimal.

Sementara James, 2014 menyatakan bahwa sumber daya manusia yang ditingkatkan tanpa didukung oleh sumber daya teknologi merupakan hal yang tidak berdampak apapun pada kinerja suatu Perusahaan

Pada tahapan resource penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasikan di PT Jasa Marga ialah teori Prawirosento yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sebuah kunci inti dari berkembangnya suatu organisasi publik. Mempertimbangkan kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja organisasi publik. Sumber daya manusia yang unggul akan menyumbang kinerja yang maksimal

7. Uji coba (Testing)

Uji coba peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai seperti pelatihan dan evaluasi skill tiap karyawan. Sementara Sementara menciptakan peraturan yang ketat berkaitan dengan sanksi bagi pelanggaran aturan kedisiplinan di PT Jasa Marga dapat dilakukan namun hal ini tidak serta merta efektif dalam kedisiplinan kerja tanpa adanya pengawasan secara langsung oleh manajerial dilapangan pada PT Jasa Marga

Uji coba peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk mengukur apakah dapat memberikan efek yang maksimal terhadap kinerja PT jasa marga dan dapat menyumbang pendapatan ke kas negara dari jalan tol yang telah dibuat oleh PT jasa marga. Tentunya tahapan uji coba atau testing ini berkaitan dengan teori indikator kinerja

Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi dipandang

sebagai suatu satuan sistem sosial untuk mencapai kinerja organisasi publik yang maksimal

Menurut Mashun, indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan

Lohman mengemukakan bahwa indikator kinerja merupakan suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi atau perusahaan tujuan bersama melalui usaha / kelompok

Wahjono mengemukakan bahwa kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang terampil akan mempengaruhi keefektifan dan keefisien dalam mengerjakan proyek.

Sementara menurut Syafarudin Alwi mengemukakan bahwa tujuan penilaian option appraisal dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Penilaian yang bersifat evaluation. Uji coba option appraisal ditinjau dari keberhasilan mencapai target tujuan dalam program perencanaan

Pada tahapan menentukan uji coba penulis menyimpulkan bahwa teori yang sesuai dan dapat diaplikasi di PT Jasa Marga ialah teori Wahjono bahwa kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang terampil akan mempengaruhi keefektifan dan keefisien dalam mengerjakan proyek

8. Rencana Langkah Demi Langkah (Step By Step)

- Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara pelatihan untuk menambah pengetahuan, skill kemampuan dan sebagai bahan evaluasi kualitas sumber daya manusia di PT Jasa Marga
- Yang bertanggung jawab dalam peningkatan kualitas SDM adalah Human Resource Development atau manajer dari manajemen sumber daya manusia PT Jasa Marga
- Setiap sumber daya manusia mampu bekerja seefektif dan seefisien mungkin hingga meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal. diharapkan dengan meningkatnya kinerja perusahaan maka akan mencapai target tujuan yaitu menjadikan PT Jasa Marga sebagai Perusahaan Jalan Tol Nasional Terbesar, Terpercaya, dan Berkesinambungan
- Program pelatihan dan evaluasi bagi karyawan baru selama 1 bulan
- Pelatihan diberikan kepada karyawan baru kemudian akan dievaluasi kemampuan dari setiap karyawan. Hal ini akan menjadi indikator dalam meningkat atau tidaknya kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja Perusahaan PT Jasa Marga

KESIMPULAN

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk (JSMR) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang penyedia dan pengelola layanan

jalan tol dan bisnis terkait lainnya. PT Jasa Marga masih terdapat berbagai kendala yang harus dapat diselesaikan untuk menjadi lebih unggul. Salah satu cara untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan teori manajemen strategi. Salah satu kendala PT Jasa Marga ialah kompetensi karyawan dan manajer proyek sebagai leader masih rendah. Hal ini dapat diatasi dengan cara melakukan pelatihan untuk menambah pengetahuan, skill kemampuan dan karyawan dan sebagai bahan evaluasi kualitas sumber daya manusia di PT Jasa Marga

DAFTAR PUTSAKA

Buku

- Handayani & Sarwono. (2021). *Buku Ajar Manajemen Strategis*. Jakarta: UNISRI Press.
- Mungkasa. (2023). *Perencanaan Skenario (Scenario Planning). Konsep Dasar, Pembelajaran, dan Agenda Strategis*. Jakarta: Bappenas.
- Ritonga, Z. (2020). *Buku Ajar Manajemen Strategi*. Jakarta: Deepublish.
- Sari dkk. (2022). *Manajemen Strategik dalam Perencanaan dan Pelayanan Sektor Publik*. Jakarta: Mitra Pustaka.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Universitas Moestopo Beragama.

Jurnal

- Amalia. (2016). Efektivitas Electronic Toll (E-Toll) Oleh PT. Jasa Marga Surabaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 2(4).
- Hasibuan, S. (2021). Studi Kinerja Pegawai : Kompetensi Kerja dan Disiplin Kerja Pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk. *Jurnal SNK*, 2(1).
- Saputra dkk. (2022). Pengaruh Strategi Bisnis Dan Perkembangan Teknologi Dalam Perusahaan Dan Dampaknya Terhadap Perencanaan Organisasi. *Jurnal Manajemen Terapan*, 3(6).
- Vaskalina. (2016). Strategi Employee Relations PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol Dalam Meningkatkan Komunikasi Karyawan. *Jurnal E-Komunikasi*, 4(1).
- Wandasari, R. (2016). Analisis Kinerja Pt Jasa Marga, Tbk Dalam Rangka Kebijakan Privatisasi. *Jurnal Abdimas Bina Bangsa*, 2(1).