

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan manajemen personalia yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi akhir-akhir ini, mendorong para ahli mengembangkan lebih lanjut pendekatan hubungan manusiawi. Dewasa ini para pakar berpendapat bahwa kedudukan faktor produksi manusia tidak sekedar berbeda dengan faktor produksi lainnya, tetapi merupakan faktor produksi penentu faktor produksi lainnya. Faktor produktivitas manusia merupakan faktor produksi inti diantara faktor produksi lainnya. Artinya, manusialah yang mengatur faktor produksi lain di dalam organisasi.

Keyakinan dasar manusia tentang kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat dihasilkannya sangat mempengaruhi "*mood*" kerja dan selanjutnya mempengaruhi pola tindakanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Mereka yang memiliki pikiran dan perasaan yang positif cenderung mengerjakan pekerjaan dengan standard kualitas dan kuantitas tinggi. Keyakinan dasar seseorang terhadap kemampuan diri, standard pekerjaan yang ingin dicapai, ambisi, minat, dan disiplin diri dalam menyelesaikan pekerjaan, disamping kematangan emosi untuk mengindera stimulasi lingkungan, menyerap ide dan mengolah perasaan untuk ditampilkan sebagai energi positif turut menyumbangkan peran dalam daya tahan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi produktivitas kerja.

Jumlah tenaga kerja yang berlebih di Indonesia, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya mesin-mesin. Perusahaan semacam ini, kurang menganggap penting akan arti komitmen, kepuasan kerja atau kualitas kerja, karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang merasa tidak sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru. Perusahaan semacam ini umumnya memiliki pemikiran *cost* untuk meningkatkan kepuasan akan lebih tinggi dibanding dengan *benefit* yang akan diperoleh. Pemikiran yang demikian merupakan pemikiran yang keliru dan sama sekali tidak benar. Jika hal ini terjadi sama artinya perusahaan meletakkan bom waktu sebab ketidakpuasan karyawan akan memunculkan reaksi-reaksi negatif yang akan merugikan perusahaan itu sendiri. Reaksi negatif yang muncul misalnya karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi *agresif* yang *destruktif*, hasil kerja yang menurun, dan lain-lain.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Komitmen pegawai terhadap visi, misi dan tujuan organisasi sudah menjadi unsur dan menjadi syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi tertentu di dalam organisasi. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pimpinan/manajemen maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (Kuntjoro, 2002).

Konsep dari komitmen adalah salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management*. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (1987) bahwa kebijakan HRM didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja (dalam Armstrong, 1999). Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan, memiliki tingkat konsistensi tinggi terhadap hasil kerja dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Ini, tentu saja, hanya bisa terjadi jika pegawai merasa senang dan terpuaskan di perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Untuk mendorong pegawai berkomitmen tinggi menurut Pardiansyah (2004), ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan. Pertama, menumbuhkan *sense of ownership*. Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sayang, dalam banyak kasus, ia masih melihat manajemen masih memposisikan diri sebagai *thinkers*, sedangkan karyawannya disarankan hanya untuk bekerja. Dapat dikatakan karyawan hanya dijadikan semacam robot. Kondisi semacam ini akan sulit menumbuhkan komitmen pegawai.

Aspek kedua adalah *trust* (kepercayaan) terhadap manajemen. Pegawai yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpancing oleh isu-isu tak sedap di perusahaan, dan tidak mudah diprovokasi untuk

melakukan mogok atau demo. Karyawan akan berusaha menunjukkan kemampuan terbaiknya dan merasa senang jika bisa memberikan yang terbaik kepada perusahaan.. Jika kondisi semacam ini bisa dicapai, maka tidak diperlukan pengawasan terus menerus terhadap kinerja karyawan bersangkutan.

Hal lain yang menjadi sorotan adalah berkenaan dengan dedikasi dan loyalitas pegawai terhadap tugas yang bersumber pada visi, misi dan tujuan organisasi. Loyalitas mutlak diperlukan organisasi demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi tersebut. Konsep loyalitas yang diajukan oleh Keilty, Goldsmith dan Boone dalam Hersey (1996), pada penelitiannya yang sangat ekstensif dalam menentukan kualitas-kualitas yang penting dan hubungan-hubungan yang dibutuhkan untuk suksesnya manajemen, mereka mengatakan bahwa manajer yang berhasil bilamana ia dapat membangun impresi yang positif terhadap orang lain karena mereka akan membentuk seperangkat keyakinan yang positif dengan perilaku yang cocok dan seimbang. Keyakinan-keyakinan dan tindakan-tindakan ini membentuk loyalitas. Intinya bahwa keberhasilan seorang pimpinan dapat diukur terhadap keberhasilannya membangun loyalitas dalam lembaganya, loyalitas amatlah esensial dan merupakan unsur penting yang perlu diperhitungkan karena akan menentukan kualitas output. Hakikatnya untuk membangun impresi yang positif terhadap orang lain harus dibangun sarannya terlebih dahulu yaitu kualitas hubungan yang baik. Analognya kualitas hubungan yang baik akan membangun impresi positif terhadap orang lain. Impresi yang positif membentuk perangkat keyakinan dan tindakan yang

positif terhadap lembaga. Tindakan yang positif ini adalah bentuk riil dari konsep loyalitas yang tinggi.

Dari pelbagai pembahasan dan pendapat terhadap konsep loyalitas di atas sampailah pada satu kesimpulan bahwa konsep loyalitas dapat dijelaskan dengan perilaku-perilaku individu seperti keterikatan, keikatan, hubungan kerja, dan sikap moral yang ditandai oleh kesetiaan, kesungguhan dan pertanggungjawaban terhadap suatu pekerjaan, maka derajat kedalaman loyalitas pegawai terhadap organisasi dapat diketahui dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang berorientasi pada tingkah laku yang sesuai dengan konsep-konsep tersebut atau dengan perkataan lain mengoperasionalkan konsep yaitu menyederhanakan konsep abstrak menjadi tingkah laku yang dapat diamati (Suriasumantri, 1986).

Analisis pekerjaan dan keterampilan menurut Armstrong (2004) adalah sebuah teknik manajemen yang penting karena analisis pekerjaan akan menghasilkan informasi yang amat diperlukan untuk mendesain atau mengembangkan organisasi, rekrutmen, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta penggajian. Tujuan-tujuan organisasi akan tercapai dengan baik apabila pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dapat mewujudkan fungsinya sebagai komponen dasar struktur organisasi. Isi pekerjaan hasil dari analisis pekerjaan dalam bentuk tertulis merupakan bahan dasar untuk menyusun deskripsi pekerjaan, pembagian kerja sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian berkaitan dengan faktor penentu kinerja individual di KPP Jakarta Kemayoran Baru

Satu. Secara teori, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu di dalam organisasi, tetapi dalam penelitian ini penulis hanya membahas tentang loyalitas kerja, komitmen, dan kejelasan peran terhadap kinerja pegawai di KPP Jakarta Kebayoran Baru Satu, dengan judul “**Analisis Hubungan Loyalitas Kerja, Analisis Jabatan Atau Pekerjaan Dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Di KPP Jakarta Kebayoran Baru Satu**”.

I.2. Perumusan Masalah

Dari berbagai uraian di atas timbul pertanyaan :

- a. Apakah loyalitas kerja, analisis jabatan/pekerjaan dan komitmen organisasi secara parsial mempengaruhi kinerja pegawai di KPP Jakarta Kebayoran Baru Satu ?
- b. Dari ketiga variabel bebas tersebut (loyalitas kerja, analisis jabatan/pekerjaan dan komitmen organisasi), manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai di KPP Jakarta Kebayoran Baru Satu ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Penelitian ini merupakan salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pascasarjana Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
- b. Melihat dan mengetahui apakah ada hubungan (korelasi) faktor loyalitas

kerja, analisis jabatan/pekerjaan dan komitmen organisasi secara parsial mempengaruhi kinerja pegawai di KPP Jakarta Kebayoran Baru Satu

- c. Penelitian ini diharapkan dapat memperlihatkan kontribusi ketiga variabel bebas tersebut mempengaruhi kinerja pegawai di KPP Jakarta Kebayoran Baru Satu ?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara umum adalah sebagai sumbangan bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), yang antara lain :

- a. Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperoleh pengetahuan mengenai faktor-faktor utama yang mempengaruhi performance/kinerja pegawai di suatu organisasi/perusahaan.
- b. Memberikan sumbangan yang berarti dalam menjelaskan peranan loyalitas kerja, analisis jabatan/pekerjaan dan komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai.
- c. Menjadi dasar penelitian selanjutnya, terutama dalam peningkatan kualitas perlakuan terhadap pegawai untuk meningkatkan kinerja individual, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan.