

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada saat ini perusahaan-perusahaan di Indonesia dihadapkan pada tantangan masa depan yang cukup berat salah satunya adalah dalam menghadapi era globalisasi. Globalisasi tersebut dicirikan oleh adanya kegiatan perdagangan internasional dan jasa internasional yang semakin meningkat, dimana peningkatannya dipicu oleh perkembangan teknologi komunikasi, transportasi, dan perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin membaik sehingga kondisi tersebut akan berdampak pada persaingan global.

Perusahaan yang mampu bertahan dan menang persaingan adalah perusahaan yang mampu mengelola segala sumber daya yang dimiliki. Banyak perusahaan mengalami penurunan usaha karena terpaku pada kegiatan operasionalnya saja tanpa memikirkan sumber daya yang dimiliki. Faktor sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting, hal tersebut dikarenakan faktor sumber daya manusia adalah penggerak dinamika operasional perusahaan atau organisasi.

Untuk menghadapi perubahan yang makin pesat dan beraneka ragam, organisasi dituntut agar dapat mengembangkan kemampuan manajemen guna mengantisipasi kejadian serta perubahan yang mungkin terjadi dalam kurun waktu yang singkat maupun jangka waktu yang panjang, untuk itu manajemen dituntut untuk mampu menentukan strategi yang handal, salah satunya menentukan

strategi perusahaan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

Dengan kata lain sumber daya yang ada merupakan satu kesatuan, yang satu sama lain tidak dapat dipisahkan dan saling menunjang karena sumber daya manusia merupakan tenaga pengelola yang bertanggung jawab untuk memanfaatkan sumber daya lainnya didalam suatu organisasi. Sumber daya manusia atau lebih dikenal dengan istilah pegawai merupakan inti dalam suatu institusi, karena semua unsur tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh pegawainya. Manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut, keberhasilan sangat mungkin dicapai manakala peraturan atau kebijakan dan prosedur, serta mekanisme kerja yang berhubungan dengan manusia dan organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta pencapaian strategis. Oleh karena itu perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia karena manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai organisasi atau perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, komitmen, dan diperlukan pengembangan karier yang terbuka. Melalui proses-proses tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para pegawai telah dibekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kinerja para pegawai mempunyai pengaruh yang sangat penting bagi berlangsungnya kegiatan organisasi atau perusahaan dan berpengaruh bagi proses pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Komitmen pegawai merupakan sikap dan perilaku seseorang yang memiliki komitmen tinggi, akan secara sukarela melakukan aktivitas untuk membantu anggota organisasi lain dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan, menunjukkan pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek, turut berpartisipasi dan peduli secara sukarela dan bertanggung jawab dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi, dan bersedia menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi, walaupun tidak ideal.

Salah satu usaha dari cara memperoleh tenaga kerja yang berkualitas tersebut menurut AB. Susanto (2002:15) bahwa kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh sifat dan karakter yang berbeda dari tiap-tiap individu, yang dituangkan membentuk penyatuan pandangan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk memberi pandangan yang sama bagi sumber daya manusia dalam organisasi perlu dibentuk suatu aturan main dalam bentuk budaya organisasi yang merupakan pengikat dalam bertindak sehingga anggota organisasi menuju satu tujuan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal dilaksanakan oleh pegawai untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi atau instansinya. Ketika kinerja naik atau menurun maka akan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan pengembangan karier pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka komitmen pegawai menjadi faktor yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas organisasi atau perusahaan, hal itu pun berlaku di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Bandung.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur merupakan unit eselon II instansi pemerintah pusat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Energi dan Sumber Daya Mineral merupakan unit eselon I yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pengembangan sumber daya manusia di bidang minyak dan gas bumi, ketenagalistrikan, mineral dan batubara, energi baru, energi terbarukan, konservasi energi, dan geologi. Adapun tugas Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur adalah melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi. Berdasarkan Permen ESDM No. 13 tahun 2016 mengenai Organisasi Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Pasal 931, memiliki tugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sub bagian kepegawaian dan beberapa pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur diketahui bahwa pada saat ini terdapat permasalahan pada kinerja pegawai yang cukup rendah. Hal ini disebabkan oleh persepsi pegawai yang kurang memperhatikan tingkat ketepatan dalam bekerja, seperti sikap pegawai yang kurang dalam penyelesaian pekerjaan lain selain pekerjaannya. Selain itu kurangnya kemampuan menciptakan daya kreasi dalam bekerja yang belum optimal.

Untuk mengetahui lebih mendalam, penulis menggali dari perspektif yang dirasakan oleh pegawai itu sendiri melalui kuesioner terhadap 30 orang pegawai, seperti terlihat dalam Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 : Kinerja Pegawai (Berdasarkan Kuesioner Pra Penelitian)

No	Dimensi	Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	Total
1	Orientasi Pelayanan	Saya memperhatikan tingkat ketepatan dalam bekerja	2	6	14	8	0	30
2	Integritas	Saya mempunyai kemampuan pemecahan masalah	3	7	13	7	0	30
		Ide saya diterima pimpinan	6	8	10	5	1	30
		Pekerjaan sesuai dengan keterampilan	5	6	10	9	0	30
		Saya bekerja dengan mandiri	7	9	8	6	0	30
3	Disiplin	Saya memperhatikan tingkat keberhasilan pekerjaan	3	8	12	7	0	30
4	Kerjasama	Dalam bekerja saya bekerja sama	4	11	12	7	1	30
Frekuensi			30	55	79	49	2	210
Skor			150	220	237	98	2	707
Persentase (%)			14,29	26,19	37,62	23,33	0,95	100
Rata-rata			3,37					

Ket : SB = Sangat Baik, B = Baik, CB = Cukup Baik, KB = Kurang Baik, TB = Tidak Baik.

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Berdasarkan data di atas mengenai kinerja pegawai pada PPSDM Aparatur, pada 30 responden, diperoleh angka-angka sebagai berikut : 14,29% sangat baik, 26,19% baik, 37,62% cukup baik, 23,33% kurang baik, 0,95% tidak baik.

Dari data Tabel 1.1 menunjukkan, bahwa rata-rata hasil kuesioner 3,37. Jika merujuk pada penafsiran kriteria penilaian (Sugiono, 2007), kinerja pegawai termasuk dalam kategori “cukup baik”. Sehingga kesimpulan dari data Tabel 1.1 menunjukkan kinerja pegawai belum optimal.

Selain hal yang telah disebutkan di atas, komitmen pegawai juga sangat

penting. Berdasarkan hasil pra penelitian, komitmen pegawai terlihat dalam Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2 : Komitmen Pegawai (Berdasarkan Kuesioner Pra Penelitian)

No	Dimensi	Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	Total
1	<i>Afektif</i>	Memiliki kebanggaan menjadi anggota organisasi	4	6	13	7	0	30
		Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi	3	7	11	9	0	30
2	<i>Normatif</i>	Bersedia mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh	2	7	9	11	1	30
		Menyediakan waktu dan tenaga untuk kepentingan organisasi	3	9	10	7	1	30
3	<i>Kontinue</i>	Mendahulukan kepentingan organisasi dibanding kepentingan pribadi	2	9	7	11	1	30
Frekuensi			14	38	50	45	3	150
Skor			70	152	150	90	3	465
Persentase (%)			9,33	25,33	33,33	30,00	2,00	100
Rata-rata			3,10					

Ket : SB = Sangat Baik, B = Baik, CB = Cukup Baik, KB = Kurang Baik, TB = Tidak Baik

Sumber : Data diolah dari kuesioner

Berdasarkan data di atas mengenai komitmen pegawai pada PPSDM Aparatur, pada 30 responden, diperoleh angka-angka sebagai berikut : 9,33% sangat baik, 25,33% baik, 33,33% cukup baik, 30,00% kurang baik, 2,00% tidak baik.

Dari data Tabel 1.2 menunjukkan, bahwa rata-rata hasil kuesioner 3,10. Jika merujuk pada penafsiran kriteria penilaian (Sugiono, 2007), kinerja pegawai termasuk dalam kategori “cukup baik”. Sehingga kesimpulan dari data Tabel 1.2 menunjukkan komitmen pegawai belum optimal.

Berdasarkan hasil pra penelitian terhadap 30 pegawai terlihat dalam Tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3 : Budaya Organisasi (Berdasarkan Kuesioner Pra Penelitian)

No	Dimensi	Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	Total
1	Profesional	Selama ini pihak manajemen selalu mempertimbangkan pegawai dalam pengambilan keputusan organisasi	0	5	11	12	2	30
2	Melayani	Sejauh ini saya merasa bahwa manajemen di organisasi lebih mengutamakan pada hasil kerja	2	8	10	10	0	30
3	Inovasi	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki kecenderungan mengutamakan kerja tim	3	5	17	5	0	30
		Dalam bekerja saya dituntut untuk selalu melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dari pekerjaan saya	4	5	14	7	0	30
Frekuensi			9	23	52	34	2	120
Skor			45	92	156	68	2	363
Persentase (%)			7,50	19,17	43,33	28,33	1,67	100
Rata-rata			3,03					

Ket : SB = Sangat Baik, B = Baik, CB = Cukup Baik, KB = Kurang Baik, TB = Tidak Baik

Sumber : Data diolah dari kuesioner

Berdasarkan data di atas mengenai budaya organisasi pada PPSDM Aparatur, pada 30 responden, diperoleh angka-angka sebagai berikut : 7,50% sangat baik, 19,17% baik, 43,33% cukup baik, 28,33% kurang baik, 1,67% tidak baik.

Dari data Tabel 1.3 menunjukkan, bahwa rata-rata hasil kuesioner adalah 3,03. Jika merujuk pada penafsiran kriteria penilaian (Sugiono, 2007), kinerja pegawai termasuk dalam katagori “cukup baik”. Sehingga kesimpulan dari data Tabel 1.3 menunjukkan budaya organisasi belum optimal.

Melihat penjelasan di atas selain budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karier. Berdasarkan hasil pra penelitian, pengembangan karier terhadap 30 orang pegawai terlihat dalam Tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1.4 : Pengembangan Karier (Berdasarkan Kuesioner Pra Penelitian)

No	Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	Total
1	Di Organisasi tempat saya bekerja dapat dirancang pengembangan karier saya	2	3	8	17	0	30
2	Program pengembangan karier di tempat saya bekerja sudah dilaksanakan dengan baik dan jelas	0	6	12	11	1	30
3	Di tempat saya bekerja sekarang sudah sesuai dengan tujuan karier saya	0	4	12	13	1	30
4	Pada implementasinya tujuan karier di tempat saya bekerja sekarang dapat terwujud	0	5	12	12	1	30
Frekuensi		2	18	44	53	3	120
Skor		10	72	132	106	3	323
Persentase (%)		1,67	15,00	36,67	44,17	2,50	100
Rata-rata		2,69					

Ket : SB = Sangat Baik, B = Baik, CB = Cukup Baik, KB = Kurang Baik, TB = Tidak Baik
 Sumber : Data diolah dari kuesioner

Berdasarkan data di atas mengenai pengembangan karier pada PPSDM Aparatur, pada 30 responden, diperoleh angka-angka sebagai berikut : 1,67% sangat baik, 15,00% baik, 36,67% cukup baik, 44,17% kurang baik, 2,50% tidak baik.

Dari data Tabel 1.4 menunjukkan, bahwa rata-rata hasil kuesioner adalah 2,69. Jika merujuk pada penafsiran kriteria penilaian (Sugiono, 2007), kinerja pegawai termasuk dalam kategori “kurang baik”. Sehingga kesimpulan dari data Tabel 1.4 menunjukkan pengembangan karier belum optimal.

Komitmen pegawai juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terhadap naik turunnya kinerja, permasalahan komitmen dimana

pegawai kurang memiliki rasa bangga menjadi anggota organisasi serta kurangnya keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi komitmen di PPSDM Aparatur, salah satunya budaya organisasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi komitmen dari pegawai, permasalahan budaya organisasi dimana kerja sama antar bagian dirasa kurang baik bagi sebagian pegawai serta perhatian terhadap keberhasilan suatu pekerjaan yang belum optimal. Selain itu banyak di antara mereka belum memahami nilai-nilai yang ada di organisasi, terkadang para pegawai bersikap dan bertindak laku sesuka hatinya tanpa memperhatikan nilai-nilai yang ada di organisasi.

Selain faktor dari budaya organisasi, pengembangan karier juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terhadap naik turunnya komitmen pegawai, permasalahan pengembangan karier yang monoton akibat para pekerja yang merasa tidak bergairah dengan karier yang diberikan perusahaan atau organisasi.

Dengan adanya budaya organisasi dan pengembangan karier yang baik, kemungkinan akan menyebabkan para pegawai merasa dirinya termotivasi untuk berprestasi sebaik mungkin karena akan mempunyai komitmen kerja yang tinggi sesuai yang diharapkan organisasi. Selain itu juga dapat dikatakan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dan pengembangan karier adalah perwujudan perhatian baik organisasi terhadap kebutuhan moril dan material dalam diri pegawainya, sehingga disini diharapkan komitmen kerja pegawai akan semakin tinggi, tetap terpelihara, tidak hanya kepada pegawai yang bersangkutan tetapi juga keseluruhan pegawai dalam organisasi tersebut.

Fenomena tersebut di atas, menjadi dorongan utama penulis untuk meneliti masalah budaya organisasi dan pengembangan karier yang ada di PPSDM Aparatur. Masalah budaya organisasi dan pengembangan karier adalah masalah-masalah yang jarang mendapat prioritas utama oleh manajemen dalam organisasi, tetapi cukup memberikan arti bagi organisasi.

Dengan demikian maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui, **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di Bandung”**.

Pertimbangan penelitian ini dilakukan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur karena PPSDM Aparatur merupakan salah satu unit kerja dari Kementerian ESDM yang mengelola sumber daya manusia. Melalui tanggung jawab yang besar tentu saja banyak kendala yang dihadapi terutama dalam hal kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu masukan informasi dan motivasi bagi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur dan juga Kementerian ESDM sebagai organisasi publik dalam mengaplikasikan pengembangan sumber daya manusia menjadi lebih baik.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Dari permasalahan yang telah diuraikan berkaitan dengan fenomena pengelolaan PPSDM Aparatur yang kurang baik. Yaitu budaya yang sering timbul dari internal dimana pegawai kurang memahami nilai-nilai yang ada didalam perusahaan atau organisasi, pegawai bersikap dan bertingkah laku sesuka hatinya serta penyesuaian integrasi yang belum dijalankan dengan baik.

Permasalahan pengembangan karier yang monoton akibat para pekerja yang merasa tidak bergairah dengan karier yang diberikan organisasi.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dalam hal ini salah satu agenda bagi organisasi adalah menata para pegawai agar bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi serta penyesuaian integrasi dengan baik, sedangkan untuk kondisi lingkungan psikologis kerjanya bagaimana cara menangani pegawai yang mengalami kebosanan atau keletihan dalam bekerja sehingga pegawai tersebut semangat dalam bekerja. Secara internal komitmen pegawai PPSDM Aparatur diantaranya dipengaruhi budaya organisasi dan pengembangan karier.

Berdasarkan latar belakang penelitian, dapat diketahui bahwa permasalahan sumber daya manusia di PPSDM Aparatur Bandung adalah sebagai berikut:

1. Masalah kinerja:
 - a. Kemampuan pegawai yang masih kurang untuk menyelesaikan pekerjaan lain selain pekerjaannya.
 - b. Kemampuan menciptakan daya kreasi dalam bekerja yang belum optimal.
2. Masalah komitmen pegawai:
 - a. Sikap pegawai yang kurang memiliki kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi.
 - b. Komitmen pegawai yang belum dapat dijalankan dengan optimal.
3. Masalah budaya organisasi:
 - a. Budaya organisasi belum dapat dijalankan secara optimal oleh pegawai.

- b. Pegawai belum optimal mematuhi nilai-nilai yang ada di organisasi.
4. Masalah pengembangan karier:
- a. Perencanaan karier yang belum dapat dijalankan dengan optimal.
 - b. Pengembangan karier yang membutuhkan waktu lama kurang memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas penulis merumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Budaya Organisasi yang ada di PPSDM Aparatur.
2. Bagaimana Pengembangan Karier yang ada di PPSDM Aparatur.
3. Bagaimana Komitmen Pegawai yang ada di PPSDM Aparatur.
4. Bagaimana Kinerja Pegawai yang ada di PPSDM Aparatur.
5. Seberapa Besar Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Pegawai di PPSDM Aparatur. Baik Secara Simultan Maupun Secara Parsial.
6. Seberapa Besar Pengaruh Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja di PPSDM Aparatur.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Budaya Organisasi yang diterapkan pada PPSDM Aparatur.
2. Pengembangan Karier yang ada pada PPSDM Aparatur.

3. Komitmen Pegawai yang ada pada PPSDM Aparatur.
4. Kinerja yang ada pada PPSDM Aparatur.
5. Besarnya Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Pegawai pada PPSDM Aparatur. Baik Secara Simultan maupun Secara Parsial.
6. Besarnya Pengaruh Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja pada PPSDM Aparatur.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara akademis maupun praktis.

1. Kegunaan secara akademis :
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang telah didapatkan diperkuliahan.
 - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis.
2. Kegunaan praktis :
 - a. Bagi penulis
 - 1). Penelitian ini akan dapat menambah wawasan dan pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan ilmu pengetahuan ekonomi yang ada hubungannya dengan masalah-masalah mengenai budaya organisasi, pengembangan karier, komitmen pegawai dan kinerja pegawai.

- 2). Penelitian ini diharapkan sebagai bahan latihan bagi penulis dalam memperoleh informasi dan dapat memberikan gambaran atau masukan terhadap PPSDM Aparatur dalam menerapkan budaya organisasi dan pengembangan karier.
- 3). Penelitian ini diharapkan dapat menambah masukan dan pengalaman penulis dalam mengaplikasikan atau mempraktekan ilmu yang telah didapatnya.

b. Bagi perusahaan

Penelitian ini akan menghasilkan suatu kesimpulan dan saran-saran terhadap masalah yang dihadapi perusahaan sebagai suatu masukan dan bahan pertimbangan dalam menerapkan budaya organisasi dan pengembangan karier yang efektif dimasa yang akan datang.

c. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi untuk memperkaya cakrawala berfikir dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.