

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka mewujudkan visi bangsa Indonesia untuk menyelenggarakan *Good Governance*, misi yang ditetapkan untuk aparatur negara adalah mewujudkan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat, profesional, berdayaguna, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur aparatur negara mempunyai peran yang dominan di dalam menggerakkan seluruh sumber daya secara optimal, guna tercapainya pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan tugas pembangunan yang dicita-citakan bersama. Untuk itu keselarasan antara upaya pencapaian tujuan organisasi dengan upaya memelihara motivasi agar aspirasi pengabdian Pegawai Negeri Sipil dapat dipenuhi seoptimal mungkin adalah arah yang ideal bagi pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Adapun lingkup pembinaan kepegawaian adalah berskala nasional, dalam arti bahwa bagi semua PNS baik di pusat maupun di daerah berlaku norma, standar dan prosedur administrasi serta pembinaan kepegawaian yang sama.

Pegawai Negeri Sipil Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut selanjutnya disingkat PNS TNI AL mempunyai kedudukan atau peran sebagai komplemen TNI. Dalam arti bahwa merupakan mitra kerja yang telah disejajarkan dengan TNI, seperti tertuang dalam Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/28/X/2007 tanggal 3 Oktober 2007 tentang Petunjuk Induk Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Tentara Nasional Indonesia. Mengacu pada konsep tersebut maka Pegawai Negeri Sipil TNI AL dan prajurit TNI AL merupakan satu kesatuan yang terpadu dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok TNI AL. Dengan kata lain bahwa PNS di lingkungan TNI AL merupakan bagian dari sumberdaya manusia TNI AL yang turut berperan dan mempunyai kontribusi terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi TNI AL. Diakui atau tidak bahwa keberhasilan tugas organisasi TNI AL dalam mencapai tujuan

tidak hanya ditentukan atau tergantung pada sekelompok orang atau unit tertentu dalam hal ini prajurit TNI AL saja melainkan oleh seluruh unsur kekuatan pendukung yang dimiliki, yang saling terkait satu dengan yang lain.

Dalam kebijakan pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil di jajaran Tentara Nasional Indonesia ditetapkan bahwa dalam rangka penempatan dan pengembangan potensi serta penugasan dalam rangka pemantapan profesinya, PNS di lingkungan organisasi TNI dapat ditempatkan pada jabatan-jabatan militer yang sifatnya administratif Non-Tempur, dengan pertimbangan adanya beberapa jabatan tertentu yang lebih efektif dan efisien dijabat oleh PNS. Disamping itu adanya kecenderungan sifat penugasan yang stasioner sehingga dapat menjamin kontinuitas pelaksanaan tugas pokok TNI. Kebijakan menyetarakan tugas dan tanggung jawab PNS sama dengan tugas dan tanggung jawab TNI tersebut tidak berarti sebagai kebijakan militerisasi sipil. Namun kebijakan PNS sebagai komplemen TNI, lebih bernuansa pada penyamaan beban tugas dan tanggung jawab sebagai sesama unsur pengawak organisasi TNI.

Sesuai dengan kebijakan atau ketetapan yang ada dan mengacu pada pola pembinaan PNS yang bersifat nasional serta adanya era reformasi internal TNI, mendorong upaya peningkatan profesionalisme bersamaan dengan peningkatan peran PNS TNI AL sebagai *knowledge worker* (pegawai yang berpengetahuan). Oleh karena itu sumberdaya manusia organisasi sebagai sumber daya yang paling penting dan memegang peranan dalam mencapai keberhasilan organisasi, harus disadari merupakan asset yang berharga bagi organisasi. Untuk itu seluruh anggota yang berdinamika dan betugas di lingkungan TNI AL baik militer maupun PNS dari segala sumber, strata maupun golongan tanpa terkecuali mempunyai kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi TNI AL. Masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda tetapi mempunyai kesamaan yaitu adanya tujuan bersama atau umum yaitu tujuan TNI AL. Dimana dalam setiap proses mempunyai sifat peran sebagai pelanggan dan pemasok atau saling melayani secara internal.

Dalam kerangka suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan dan pemasok tersebut maka masing-masing mempunyai ikatan saling membutuhkan satu sama lain. Masing-masing mempunyai tuntutan, kebutuhan maupun keinginan yang sama yaitu seperti kebutuhan untuk diakui dan dihargai, untuk mendapatkan penghasilan dan penghidupan yang layak, dan sebagainya, sehingga dapat tertanam kepercayaan dan semangat kerja sama yang tinggi serta disiplin. Oleh karena itu, sudah sewajarnya apabila organisasi TNI AL dalam hal ini pemimpin TNI AL harus dapat memberikan dan memenuhi tuntutan, kebutuhan maupun keinginan dari sumberdaya manusianya, antara lain dalam hal pengakuan, perawatan, kejelasan karir, perasaan senang, tenang, aman serta adil, yang secara keseluruhan akan membentuk motivasi kerja yang tinggi bagi seluruh sumber daya manusia organisasi TNI AL.

Diakui bahwa sebagai bagian dari sumberdaya manusia TNI AL, PNS Mako Koarmabar telah melaksanakan peran dan fungsinya dalam mendukung tugas pokok TNI AL Koarmabar, meskipun dinilai masih kurang optimal. PNS TNI AL cenderung di nilai kurang memiliki etos kerja, kurang berdaya dan masih terdapat “*grey area*” dari sisi mental dan *skill* (PNS di organisasi TNI AL dan permasalahannya). Di sisi lain menunjukkan, kecenderungan pergeseran peran PNS TNI AL yang lebih sebagai suplemen atau substitusi dari prajurit TNI daripada sebagai komplemen prajurit TNI seperti tertuang dalam aturan yang berlaku. Keterbatasan jabatan dan ketidakjelasan karir telah terjadi, sehingga banyak PNS setingkat perwira yang tidak menduduki jabatan, beberapa menempati jabatan dengan job yang lebih rendah dari pangkatnya dan seringkali terjadi duplikasi personel antara PNS dan Militer dalam satu jabatan, yang akibatnya PNS harus dicabut dari jabatan yang diembannya.

Di sisi lain, pemberian rawatan kedinasan meskipun secara umum telah diberikan kepada PNS TNI AL Mako Koarmabar beserta keluarganya, seperti pembinaan jasmani, pembinaan mental dan rohani, pembinaan disiplin, perawatan kesehatan, cuti dan sebagainya. Namun pada tahap pelaksanaannya yang terjadi, hal yang bersifat *intangibile* masih kurang mendapatkan perhatian yaitu sesuatu yang tidak kasat mata namun dapat dirasakan dan dapat mempengaruhi motivasi

PNS TNI AL Mako Koarmabar, seperti pengakuan, yaitu pengakuan akan keberadaannya, pengakuan terhadap kemampuannya, pengakuan terhadap hasil kerjanya dan sebagainya. Selanjutnya adalah perlakuan yang adil, dimana disamping perlakuan untuk mendapatkan kesempatan pengembangan karir, juga perlakuan dalam tata tertib dan penegakkan disiplin, perlakuan yang sama untuk dilibatkan dalam setiap even organisasi dengan memperhatikan aturan penyetaraan pangkat antara militer dengan PNS yang disebut *levelling*. Relatif sangat sedikit atau bahkan tidak ada PNS TNI yang ditempatkan pada jabatan-jabatan yang mendapatkan porsi sebagai elemen pengambil keputusan, kecuali hanya sebagai unsur pelaksana yang sifatnya rutin seperti dikatakan oleh Kepala Biro Kepegawaian Dephan (2006).

Kondisi lain menunjukkan bahwa secara kuantitatif jumlah kekuatan PNS TNI AL secara keseluruhan masih kurang dibandingkan dengan susunan daftar personel yang ada, namun secara parsial khususnya untuk golongan III (setingkat perwira) menunjukkan kecenderungan lebih banyak dari yang seharusnya. Kondisi tersebut disebabkan karena kenaikan pangkat PNS secara reguler dari golongan II yang pada awalnya kurang terseleksi dengan baik, sehingga secara kualitatif dinilai kurang kompeten terhadap pekerjaannya dan cenderung statis pada kondisi yang ada. Dengan kata lain kenaikan pangkat tidak selalu diikuti dengan kenaikan kemampuan baik secara tehnik maupun akademis. Akhirnya hal tersebut mengakibatkan kurangpercayaan atasan dan kecenderungan penilaian yang kurang proporsional kepada PNS khususnya golongan III, akibatnya menimbulkan kekecewaan, apatisme, ketidagairahan bekerja bahkan sampai dengan ketidakhadiran dalam bekerja.

Beberapa PNS TNI AL pada akhir-akhir ini telah mengajukan permohonan dan bahkan sudah ada yang melaksanakan mutasi antar instansi, meskipun peluang tersebut merupakan kebijaksanaan organisasi, namun dapat menunjukkan indikasi yang kurang positif terhadap organisasi. Robbins (2003) menyatakan bahwa akibat dari ketidakpuasan pegawai dapat mengakibatkan kemangkiran, *turnover* pegawai, yang muaranya adalah pada komitmen pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu perlu adanya upaya evaluasi dan

kesanggupan organisasi untuk melihat permasalahan pegawai (PNS) secara menyeluruh atau secara holistik, sehingga tidak menyiratkan sikap atau perhatian yang dikotomis dan mampu menumbuhkan kembali motivasi kerja yang tinggi serta ikatan yang kuat terhadap organisasi.

Beberapa teori menunjukkan bahwa motivasi seseorang dapat berdampak terhadap kepuasan kerjanya. Teori-teori motivasi yang mempunyai dampak pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja, diantaranya adalah hirarkhi kebutuhan Maslow, Teori dua faktor atau *motivation-hygiene* Herzberg, teori ekspektasi Wroom dan teori distribusi keadilan Lawler dan Porter (Eren, 2001). Robbins (2003) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Dengan kata lain, motivasi memiliki tiga dimensi yaitu intensitas, tujuan, dan ketekunan. Dimensi ketekunan menunjukkan ukuran tentang berapa lama seseorang bertahan dalam usahanya. Hanya individu-individu yang termotivasi yang akan tetap bertahan pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka, dan mereka akan bekerja keras. Usaha keras tersebut disesuaikan dan disalurkan kepada keuntungan organisasi atau perusahaan dengan jalan mengarahkan usaha keras secara konsisten menuju tercapainya tujuan organisasi. Kondisi ini mengisyaratkan adanya kepuasan para individu dalam organisasi.

Kepuasan kerja adalah satu subyek yang lebih dipandang dalam organisasi saat ini (Ghazzawi: 2008). Kinicki et. al (2002) juga Keitner (2007) menyampaikan bahwa awal tahun 1990 lebih dari 12.000 studi tentang kepuasan kerja dipublikasikan (Ghazzawi;2008). Studi tersebut penting bagi para manajer dan peneliti, karena pada kenyataannya kepuasan kerja mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku yang berbeda-beda dalam organisasi dan mempunyai kontribusi terhadap tingkat kesejahteraan para pegawai (George & Jones, 2008) . Dijelaskan pula oleh Tillman (2008) dalam kalimatnya bahwa *job satisfactions remains a prominent topic among supervisor of profit, non -profit, and mutual benefit organizations because it has been linked to organizational effectiveness and bottom-line result.*

Kepuasan kerja yang tinggi diyakini akan mendorong peningkatan kinerja pegawai, baik secara individu maupun kelompok, yang akhirnya akan meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam hal ini beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan job performance (kinerja). Pegawai yang lebih puas dengan pekerjaannya, cenderung melakukannya berbeda dengan mereka yang tidak puas.

Di sisi lain komitmen juga merupakan suatu subyek atau topik yang sering diteliti dalam literatur perilaku organisasi di Amerika Selatan (Tanriverdi,2008). Disebutkan pula oleh Huselid (1995) dan Collins & Smith (2006) bahwa ” *in recent years the study of the commitment and control approach to strategic resource management has become an important issue*” (Ming et al, 2008). Meskipun menurut Angle & Perry (1981), Balfaour & Wechsler (1990, 1991) et al, hanya sedikit studi yang membahas tentang komitmen organisasi dalam sektor publik.

Beberapa penelitian seperti disampaikan oleh Rue dan Byars (2005) menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (Ghazzawi; 2008). Kepuasan akan mempengaruhi komitmen. Ikatan seorang pegawai kepada organisasinya merupakan suatu esensi karena hal tersebut mempengaruhi daya ingat mereka di dalam organisasi, juga sumbangan perilaku-perilaku positif lainnya (Allen & Meyer 1996; Fransisco & Gold, 2005)

Dikatakan pula oleh Mowday et al (1982), korelasi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan organisasi. Faktor-faktor tersebut juga mempengaruhi komitmen organisasi dengan baik (Tanriverdi;2008). Selanjutnya dijelaskan bahwa perjalanan kepuasan kerja seperti suatu reaksi emosional yang spontan terhadap faktor-faktor tersebut, sedangkan komitmen organisasi bergerak lebih lambat dengan tidak hanya meliputi tujuan-tujuan dari pekerjaan, tetapi tujuan-tujuan para pegawai organisasi, nilai-nilai, kinerja yang diharapkan dan kelanjutan dari keanggotaan organisasi sebagai suatu akibat dari kinerja.

Dengan demikian kepuasan kerja akan mendorong tumbuhnya sikap loyal pegawai terhadap organisasi. Sehingga dengan adanya loyalitas dan kesungguhan dalam bekerja maka hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mempunyai komitmen terhadap organisasi. Tanriverdi (2008) menggambarkan perbedaan pokok antara konsep kepuasan kerja dan komitmen organisasi seperti dalam kalimat " *I love my job* " dan " *I love the organization I work for* ". Dimana kepuasan kerja berhubungan dengan sikap pegawai terhadap tugas (job) mereka, sedangkan komitmen organisasi berkaitan dengan sikap pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Menurut Mowday et al (1982) komitmen organisasi menunjukkan bagaimana para pegawai menyimpan perasaan-perasaannya terhadap organisasi. Oleh karena itu kepuasan terhadap tugas atau pekerjaan akan membawa kepada sikap positif pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja.

Suatu catatan menurut Tsui et al (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja dengan komitmen organisasi memiliki hubungan timbal balik dan berkelanjutan seperti antara kepuasan kerja dan kebebasan serta *turnover* staf, (Tanriverdi:2008). Di sisi lain, Tsui et al (1992) menyatakan bahwa komitmen dan semangat untuk tinggal dalam organisasi serta komitmen psikologis berpengaruh secara positif, hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan yang tinggi dengan pekerjaannya dan mereka yang mempunyai ikatan yang kuat pada organisasi, akan mampu mencegah penarikan diri dan mempertahankan komitmen kerja mereka. Sementara kehilangan kepuasan kerja, pegawai cenderung akan mencari pekerjaan yang lain, dan ketidakpuasan akan meningkatkan penawaran untuk mengganti pekerjaan.

Di sisi lain komitmen juga merupakan suatu subyek atau topik yang sering diteliti dalam literatur perilaku organisasi di Amerika Selatan (Tanriverdi,2008). Disebutkan pula oleh Huselid (1995) dan Collins & Smith (2006) bahwa " *in recent years the study of the commitment and control approach to strategic resource management has become an important issue* " (Ming at al, 2008). Meskipun menurut Angle & Perry (1981), Balfaour & Wechsler (1990,

1991) et al, hanya sedikit studi yang membahas tentang komitmen organisasi dalam sektor publik.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dan dari fenomena-fenomena yang dihadapi PNS TNI AL Mako Koarmabar seperti dijelaskan, yaitu adanya penilaian yang cenderung kurang memiliki etos kerja, kurang berdaya dan masih terdapat "grey area" dari sisi mental dan *skill*. Di sisi lain, perlakuan dan pengakuan yang cenderung dikotomis dan kurang adil, adanya keterbatasan dan ketidakjelasan karier dan sebagainya, maka hal tersebut cukup mendukung dan signifikan bahwasannya penelitian ini akan menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dan tingkat komitmen organisasional PNS TNI AL di Markas Komando Armada RI Kawasan Barat (Mako Koarmabar).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka perumusan masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah tingkat kepuasan kerja PNS TNI AL Mako Koarmabar?
- b. Bagaimanakah tingkat komitmen PNS TNI AL Mako Koarmabar terhadap organisasi TNI AL?
- c. Apakah terdapat hubungan antara tingkat kepuasan kerja PNS TNI AL Mako Koarmabar dengan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi TNI AL?

1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1 Tujuan dari penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk :

- a. Mengetahui tingkat kepuasan kerja PNS TNI AL Mako Koarmabar.

- b. Mengetahui tingkat komitmen PNS TNI AL Mako Koarmabar terhadap organisasi
- c. Mengetahui ada tidaknya korelasi antara tingkat kepuasan kerja PNS TNI AL Mako Koarmabar dengan tingkat komitmen PNS TNI AL Mako Koarmabar terhadap organisasi TNI AL .

1.3.2. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat atau memiliki signifikansi baik secara akademis maupun secara praktis, yaitu :

a. Signifikansi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam kajian teori Perilaku Organisasi khususnya pengetahuan tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi.

b. Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan bagi pemimpin Koarmabar dalam hal ini pejabat yang berwenang dalam pembinaan PNS TNI AL Koarmabar, agar lebih mampu membina komitmen organisasi melalui upaya menciptakan kepuasan kerja.

1.4. Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini disusun dalam bentuk tesis dengan sistematika sebagai berikut :

Bab 1 PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian dan sistematika penelitian.

Bab 2 TINJAUAN LITERATUR

Dalam bab ini diuraikan aspek teoritis yang menjadi dasar pola pikir dalam penelitian ini. Teori-teori yang dibahas adalah berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Disamping itu juga menunjukkan korelasi antara kepuasan dengan komitmen organisasi dari penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, model analisis, hipotesis penelitian dan operasionalisasi konsep.

Bab 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang pendekatan, jenis penelitian, tehnik pengumpulan data, Populasi dan tehnik pengambilan sampel, uji validitas dan reliabilitas, serta tehnik pengolahan data dan analisis data.

Bab 4 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan secara singkat deskripsi obyek penelitian, menguraikan karakteristik obyek penelitian dikaitkan dengan masing-masing variabel penelitian, memaparkan hasil analisis pengujian statistik (inferensial) terhadap variabel kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Menggambarkan kondisi kepuasan kerja maupun komitmen organisasi berdasarkan hasil penelitian, serta menjelaskan hasil uji korelasi antara dua variabel dalam penelitian ini.

Bab 5 SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini memaparkan hasil akhir dari analisis terhadap kedua variabel sesuai dengan tujuan penelitian sebagai suatu kesimpulan, dan memberikan saran-saran atau pun rekomendasi sebagai masukan kepada pemimpin dalam mengambil atau menetapkan kebijakan diwaktu mendatang.