

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh manusia dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Komponen yang terdapat pada organisasi yaitu sekumpulan orang, aktivitas, dan tujuan. Dalam melaksanakan aktivitas pegawai diperlukan organisasi, organisasi tersebut sebagai wadah yang dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi baik dari dalam maupun luar organisasi serta melakukan berbagai inovasi untuk mengembangkan organisasi. Begitu pula dengan Biro Sumber Daya Manusia Kemendikbud, membutuhkan pegawai yang siap dengan tantangan perubahan global dalam melaksanakan proses pekerjaan. Dengan adanya pegawai, maka tujuan organisasi dapat dicapai. Hal ini Pemerintah membutuhkan pegawai dalam melaksanakan pengelolaan dan penyusunan bahan pembinaan SDM di lingkungan Kemendikbud.

Pegawai negeri sipil adalah warga negara Indonesia yang sudah memenuhi syarat yang ditentukan lalu diangkat oleh pejabat berwenang menjadi pegawai dan diberikan tugas jabatan dan gaji berdasarkan

peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai pegawai Pemerintah, pegawai negeri sipil dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya.¹ Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai. Pegawai membutuhkan dorongan lain yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan. Salah satu dorongan yang dibutuhkan adalah komitmen pegawai pada organisasi.

Menurut Tranggono dan Kartika mendefinisikan suatu komitmen sebagai sebuah kemauan menggunakan usaha para anggota dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi dan memiliki keinginan untuk memelihara hubungan antar anggota dalam sebuah organisasi.² Menurut Robbins komitmen dalam organisasi digambarkan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi setiap individu dan memiliki keterlibatan dengan sebuah organisasi. Konsep komitmen organisasi memiliki keterkaitan dengan tingkat keterlibatan individu terhadap organisasi dimana mereka bekerja dan bersedia untuk tetap tinggal dalam organisasi. Pandangan Collquit, Lepine, dan Wesson yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah keinginan yang dimiliki individu untuk tetap

¹ Bagus Sarnawa and Hayu Sukiyoprati, *Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Suatu Pengantar)* (Sleman: Citra Prima Persada, 2015) hlm. 35.

² Abdul Kholik Amirulloh Zein dan Hady Sity Hadjah "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Pasundan 1 Cimahi" *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 3 No. 2 Juli 2018, hlm. 199-205

menjadi anggota organisasi dan menjalankan nilai-nilai organisasi.³ Komitmen organisasi menurut Luthans, "*Commitment is described as an attitude that has strong desire to remain in a certain organization, strives hard according to the wishes of the organization, and confidence in the acceptance of value and goals of the organization.*"⁴ Suatu komitmen digambarkan sebagai suatu sikap, komitmen organisasi suatu hasrat dan motif yang kuat untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat diatas mengenai komitmen organisasi, maka peneliti mensintesisakan komitmen organisasi adalah sikap kesediaan individu yang memiliki hasrat kuat untuk tetap bertahan dan memelihara hubungan organisasi serta menjalankan tujuan dari sebuah organisasi.

Suatu komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mampu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, terutama kesadaran dalam mentaati tugas dan kewajibannya sebagai pegawai karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua

³ Sri Gustina Pane dan Fatmawati "*Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Kota Medan*" Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Vol. 2 No. 3 Oktober 2017, hlm. 69.

⁴ Irwan Sugiarto, "Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance". *Diponegoro International Journal of Business*, Vol.1, No.2 2018 hlm. 112.

anggota organisasi. Berdasarkan berita yang dikutip oleh

www.money.kompas.com pada Juli 2020 :

“Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Tjahjo Kumolo mengatakan bakal melakukan reformasi birokrasi di lingkup ASN. Targetnya, pada Desember 2020 reformasi birokrasi ini harus selesai sesuai keinginan Presiden Joko Widodo. Tjahjo menyebutkan, ada 20 persen PNS bagian administrasi dari total 4,2 juta lebih pegawai bakal diberhentikan. Sebanyak 20 persen pegawai tersebut dinilai tidak produktif dalam bekerja. Namun tetap saja, memberhentikan PNS tidaklah mudah. “Kita tidak bisa memberhentikan 1,6 juta tenaga yang dianggap tanda petik ini tenaga administrasi yang mungkin 20 persen tidak produktif itu tidak bisa,” katanya dalam penyampaian rapat dengar pendapat (RDP) dengan komisi II DPR RI, Senin (6/7/2020). Meski sulit, dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 3 Tahun 2020 telah diatur tentang pemberhentian pegawai bagi yang tidak produktif. Hal ini diatur pada pasal 32 dalam peraturan BKN. “PNS yang tidak memenuhi target kinerja diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS”.⁵

Berdasarkan kutipan berita diatas, berita tersebut memberikan rambu peringatan tentang komitmen pegawai negeri sipil di setiap instansi pemerintah salah satunya di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang dinilai tidak produktif bekerja dan tidak memenuhi target kinerja. Pemberhentian pegawai negeri sipil karena produktivitas rendah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 77 ayat 6 menyebutkan :

⁵ Ade Miranti Karunia “ 20 Persen PNS Tidak Produktif Bakal Diberhentikan? Begini Aturannya ”(<https://money.kompas.com/read/2020/07/07/100954226/20-persen-pns-tidak-produktif-bakal-diberhentikan-begini-aturannya?page=all>, diakses pada 25 Februari 2021)

“Pegawai negeri sipil yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja akan dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”.⁶

Keberhasilan sebuah instansi atau organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktornya adalah kompetensi sumber daya manusia. Dalam konteks organisasi pemerintah, maka tingkat kompetensi pegawai negeri sipil menjadi tolak ukur keberhasilan pencapaian produktivitas atau kinerja pegawai. Apabila kompetensi pegawai negeri sipil berada pada level atas, hal tersebut dapat dipastikan akan mendukung penuh pencapaian produktivitas pegawai dan organisasi. Sebaliknya, jika kompetensi pegawai negeri sipil rendah, maka pencapaian produktivitas pegawai dan organisasi menjadi berjalan lambat dan tidak tercapai. Dalam Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS yang berjudul Kompetensi dan Kinerja (Produktivitas) Pegawai Negeri Sipil, Suryanto menyebutkan instrumen pengukuran tingkat kinerja dan produktif pegawai yang berlaku secara umum yaitu DP3, yang dilaksanakan berdasarkan PP. No. 10 Tahun 1979. PP ini kemudian ditindaklanjuti dengan surat Edaran Kepala BKN No. 2/SE/1980 bagian III poin I. Didalamnya membahas unsur-unsur dari penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa,

⁶ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*

dan kepemimpinan.⁷ Beberapa unsur tersebut merupakan bagian dari implementasi komitmen yang harus dimiliki oleh pegawai.

Komitmen merupakan nilai yang sangat berharga pada setiap organisasi karena mempunyai dampak besar bagi keberhasilan tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen maka organisasi memiliki harapan yang besar pada setiap pegawai. Pegawai yang berkomitmen akan mengidentifikasi nilai-nilai organisasi dan meminimalisir terjadinya tindakan yang dapat merugikan organisasi. Dalam melaksanakan proses pekerjaan dapat dikatakan mustahil terjadinya tindakan-tindakan negatif yang tidak diinginkan oleh organisasi. Tindakan negatif tersebut seperti malas bekerja, tingkat absensi, keterlambatan, dan berbagai keluhan hambatan dalam proses pekerjaan.

Komitmen organisasi yang dimiliki pegawai dipengaruhi oleh faktor personal, organisasi, dan pengalaman organisasi. Karakteristik personal yaitu kondisi potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi dengan kebutuhan organisasi. Karakteristik organisasi diantaranya desentralisasi dan tanggung jawab, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, dan hubungan yang baik antar individu maupun organisasi. Karakteristik pengalaman organisasi yakni anggota akan mengetahui

⁷ Suryanto "Kompetensi dan Kinerja (Produktivitas) Pegawai Negeri Sipil", Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol. 6, No. 2 November 2012 hlm. 101.

sejauh mana mereka akan merasakan sikap positif kelompoknya terhadap organisasi dan merasakan dirinya penting bagi organisasi.

Deputi SDM Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) memaparkan data sebanyak 42% dari 4.517 juta ASN di Indonesia datang ke kantor tidak tahu apa yang harus mereka kerjakan.⁸ Mereka hanya sebatas absensi tanpa menunjukkan performa kerja yang diharapkan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan Koordinator Pengelolaan Pemberhentian Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, beliau mengatakan bahwa pegawai masih kurang paham dengan tugas pekerjaannya. Diantaranya kurang mengetahui deskripsi pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Seperti alur pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan tahapannya sehingga yang terjadi adalah ketidakurutan tahapan pekerjaan yang akan memperlambat proses penyelesaian, kurang memahami dalam penguasaan keterampilan teknis operasional pekerjaan dan kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil *assesment* yang dilakukan terhadap pegawai Kementerian Pendidikan, Kebudayaan Riset, dan Teknologi juga diketahui

⁸ Natsaha Yuliana, 'Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Di CV. Sarana Teknik AC Purwokerto' (Universitas Sanatha Dharma, 2019) <http://repository.usd.ac.id/37242/4/159114102_full.pdf>.

bahwa adanya *gap* kompetensi yang paling banyak ditemui adalah pada keterampilan, pengambilan keputusan, dan pencarian informasi. Adanya *gap* kemampuan tersebut akan berpengaruh pada pelaksanaan tugas, pokok dan fungsi pekerjaan. Oleh karena itu mereka membutuhkan pendidikan dan pelatihan secara berkala yang diharapkan mampu meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas pekerjaannya. Pegawai juga memiliki kendala terkait fasilitas kantor yang menunjang tugas pekerjaan. Terutama mengenai kecepatan jaringan internet yang terkadang tidak stabil. Data yang dimiliki pegawai biasanya diletakkan pada server kantor yang saling terintegrasi. Sangat meresahkan pegawai jika data yang diperlukan sering kali tidak dapat diakses karena kurangnya stabilitas jaringan internet yang digunakan. Hal tersebut kadang membuat pegawai harus menunggu untuk beberapa waktu baru setelah itu melanjutkan pekerjaannya. Beberapa komputer juga perlu dilakukan pembaharuan ulang dan diganti dengan kondisi yang lebih baik. Jika pegawai memiliki masalah dalam komputernya maka biasanya memanggil pegawai lain yang memiliki kemampuan dalam pemeliharaan komputer. Sedangkan pegawai tersebut juga memiliki tugas pekerjaannya sendiri. Terkait dengan komputer seharusnya lebih ditingkatkan terutama dari segi penyimpanan, pencegahan virus, prosesor dan lain-lain. Mesin printer dan Scan juga yang jumlahnya terbatas. Satu mesin biasanya dipakai mulai dari 2-3 pegawai. Hambatannya yaitu ketika sedang ingin dipakai secara

bersamaan dan jumlah pekerjaannya banyak maka harus dipakai secara bergantian. Beberapa pegawai terlihat kurangnya keterlibatan aktif terhadap proses penyusunan, pengambilan keputusan, dan kebijakan. Biasanya pegawai pada level staf hanya mengikuti dan menjalankan perintah atasan langsung. Kurangnya dalam keikutsertaan pada program atau kegiatan tertentu yang dilaksanakan oleh organisasi. Peranan pegawai dalam penyelesaian masalah perlu ditingkatkan terutama penyelesaian masalah terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan masyarakat contohnya dalam proses pengajuan usul pensiun. Pegawai tidak perlu lagi bingung terkait dengan prosedur proses pengajuan yang sudah berada disuatu tahap jika dilandasi dengan kemampuan wawasan alur pekerjaan dan dapat mengelola masalah dengan baik. Pegawai juga mengalami kendala dalam komunikasi. Suatu keputusan mengenai format nomor persuratan sering kali terjadi kesalahan informasi. Akibatnya adalah pegawai harus membolak-balik pekerjaan yang seharusnya sudah dikerjakan justru harus direvisi berulang-ulang kali terkait dengan format surat keputusan yang sudah ditetapkan.

Maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi itu juga bagian dari kualitas kehidupan kerja yakni pengembangan dan pelatihan, fasilitas yang tersedia, keterlibatan pegawai, dan komunikasi. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Nuriza Angelia pada tahun 2012 yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja

memberikan sumbangan terhadap komitmen organisasi sebesar 42,6% dan 53,4% dipengaruhi faktor lain. Terdapat hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi. Apabila kualitas kehidupan kerjanya tinggi maka komitmen organisasi juga akan tinggi. Sedangkan apabila kualitas kehidupan kerjanya rendah maka komitmen organisasinya akan rendah pula.

Kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu bentuk pendekatan sistem manajemen untuk mengintegrasikan kekuatan yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Kualitas kehidupan kerja dapat dilihat sebagai upaya pimpinan untuk memenuhi segala kebutuhan anggota organisasi dan kepentingan organisasi secara menyeluruh. Menurut Dubrin mendefinisikan "*Quality of work life is related to the degree to which the full range of human needs is met*".⁹ Jika kebutuhan manusia telah terpenuhi, maka produktivitas kerja organisasi juga akan meningkat. Menurut David dan Edward, dalam Arifin mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai cara berpikir mengenai orang, kerja, dan organisasi. Rincian dari kualitas kehidupan kerja terdiri atas perhatian mengenai pengaruh kerja terhadap

⁹ Erick Robson "*Effect of Quality Work Life, Job Satisfaction, and Employee Commitment to Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable (Studies in PT. Perindustrian Perdagangan Crumb Rubber Pekanbaru)* JOM FEKON Vol. 2 No. 1 Februari 2015 hlm.4.

manusia sebagaimana efektifitas organisasi dan pandangan mengenai partisipasi pegawai untuk pengambilan keputusan dan pemecahan.¹⁰

Organisasi yang memiliki kualitas kehidupan kerja tinggi, maka dapat meningkatkan produktifitas dan komitmen pegawai terhadap suatu organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Normala yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi adalah multidimensi dan produk dari evaluasi lingkungan pekerjaan.¹¹ Kualitas kehidupan kerja memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan komitmen pegawai. Sedangkan komitmen memiliki dampak terhadap prestasi dan capaian kerja setiap pegawai. Menurut Chib *quality of work life represents workers perception, that they are safe and enjoy healthy working conditions, receive sufficient and fair remuneration, and capable of being developed as human beings.*¹² Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa kualitas kehidupan kerja merepresentasi persepsi pekerja, pegawai merasa aman dan menikmati lingkungan kerja yang sehat, mendapatkan gaji, serta berkembang menjadi manusia seutuhnya.

¹⁰ Novita Irmaningrum "Hubungan Komitmen Organisasi Dengan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT MS" Jurnal Psiko-Edukasi, Mei 2016 Vol. 14 hlm 49.

¹¹ Liswandi "Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi", Jurnal lentera bisnis Vol. 5 No.1, Mei 2016, hlm.59.

¹² Muhammad Akram dan Muhammad Amir "Comparing The Quality of Work Life among University Teacher in Punjab" Bulletin of Education and Research, August 2020 Vol. 42 No. 2 hlm.221.

Dengan adanya kualitas kehidupan kerja memiliki peran yang penting dalam memaksimalkan potensi pegawai untuk capaian pekerjaan. Kebijakan pimpinan dapat memberdayakan suatu organisasi melalui lingkungan kerja yang baik maka pegawai akan merasa dihargai sehingga pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi merupakan sikap kesediaan individu yang memiliki hasrat kuat untuk tetap bertahan dan memelihara hubungan organisasi serta menjalankan tujuan dari sebuah organisasi, sehingga terciptanya lingkungan kerja yang berkualitas. Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang permasalahan tersebut dalam penelitian berjudul **“Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang berpengaruh terhadap penelitian ini, sebagai berikut :

1. Kurangnya pendidikan dan pelatihan pegawai.
2. Fasilitas yang tersedia kurang memadai.
3. Kurangnya keterlibatan pegawai secara aktif.
4. Komunikasi pegawai yang rendah.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka peneliti membatasi ini pada “Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka perumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi?
2. Bagaimana Komitmen Organisasi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi?
3. Apakah terdapat hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi?

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan memiliki kegunaan teoritis dan praktis yaitu sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi, serta diharapkan menjadi sarana pengembangan dalam penelitian berikutnya.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan menjadi wadah pengetahuan dan wawasan dalam menjalankan kualitas kehidupan kerja pegawai dalam usaha meningkatkan komitmen organisasi yang baik di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

b. Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan agar mendukung terciptanya komitmen organisasi yang baik sehingga pegawai semakin produktif dalam mengembangkan kemampuannya.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan untuk memperluas pengetahuan dan wawasan penulis tentang kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi.