

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia disingkat Kemhan RI adalah kementerian yang berada dalam wilayah Pemerintahan Indonesia yang secara khusus membidangi urusan pertahanan. Kemhan RI dipimpin oleh Menteri Pertahanan atau Menhan yaitu Jenderal TNI (Purn) Ryamizard Ryacudu. Tugas dan fungsi dari Kementerian Pertahanan diantaranya adalah menyelenggarakan berbagai urusan yang terkait dengan bidang pertahanan dalam pemerintah. Dalam melaksanakan tugasnya Kementerian Pertahanan akan menyelenggarakan fungsi perumusan, penetapan hingga pelaksanaan kebijakan yang berlaku di bidang pertahanan. Selain itu, terdapat pula fungsi pengelolaan barang milik atau kekayaan Negara yang nantinya akan menjadi tanggung jawab dari Kementerian Pertahanan. Fungsi berikutnya adalah pengawasan dan pelaksanaan tugas yang dilakukan di Kementerian Pertahanan.

Kemhan adalah sebuah lembaga kementerian yang istimewa dilihat dari personilnya. Kemhan memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) dan militer (baik matra darat, laut dan udara). Berbeda dengan kementerian lainnya, biasanya pegawai dari kalangan militer, ketika berada didalam sebuah instansi akan segera menyesuaikan diri dengan pegawai sipil lainnya, namun di Kemhan setiap

pegawai tetap membawa latar belakang sipil dan militernya. Dan budaya militer mempunyai pengaruh kuat dalam institusi.

Dari sisi jumlah, sebagian besar pegawai Kemhan adalah ASN, dan sisanya TNI. Meski jumlah ASN lebih banyak, pengaruh militer sangatlah kuat. Hal ini terjadi karena dalam sejarahnya Kemhan memang tidak terlepas dari pimpinan yang berasal dari militer.

Keberagaman yang dimiliki oleh Kemhan inilah yang menjadikan Kemhan salah satu kementerian yang unik, dimana kementerian ini bisa dikatakan kementerian semi militer. Sehingga dominasi militer sangat terasa. Dimana sekarang dengan banyak anggota TNI masuk kelingkungan Kementerian Pertahanan, hal ini menjadi berkurangnya kesempatan ASN untuk mendapat promosi jabatan. Sedikitnya kesempatan ini bukan karena mereka tidak kompeten, untuk pendidikan dan pelatihan Kemhan sebenarnya sangat memperhatikan pegawainya. Baik TNI maupun ASN mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diadakan Kemhan. Tetapi karena keterbatasan formasi jabatan di angkatan sendiri, menyebabkan banyak anggota TNI pindah ke Kemhan, untuk mencari jabatan. Jabatan ini berkaitan dengan Remunerasi/Tunjangan Kinerja (Tunkin) yang diterima pegawai TNI/ASN. Tunkin dibayarkan berdasarkan jabatan yang disesuaikan dengan pangkat pegawai. Inilah penyebab banyaknya anggota TNI yang bergeser ke Kemhan. Dampak dari posisi-posisi yang seharusnya dapat di isi oleh ASN tetapi di tempati oleh TNI menyebabkan banyak ASN yang seharusnya dapat naik ke jabatan yang

lebih tinggi harus *stagnan* di jabatan yang tidak sesuai dengan pangkatnya. Walaupun ASN tersebut telah di *Assesment*, dan telah berhak untuk dipromosikan, sepertinya tidak berpengaruh banyak terhadap ASN apabila atasan tidak memperjuangkan pegawai tersebut. Kurangnya perhatian pimpinan yang dirasakan oleh ASN inilah yang akhirnya berimbas ASN mencari celah untuk dapat pindah ke instansi/lembaga lain.

Fenomena perpindahan ASN Kemhan ke instansi lain tidak hanya terjadi di U.O Kemhan saja tetapi terjadi juga pada ASN Kemhan yang ditugaskan di angkatan. Untuk menekan angka perpindahan tersebut Panglima TNI mengeluarkan Surat Telegram Panglima TNI ST/697/2018 tanggal 16 Mei 2018 yang isinya agar tidak memproses dan tidak memberikan izin kepada PNS TNI yang mengajukan pindah antar Kementerian/Lembaga atau ke luar TNI. ST ini sifatnya sebagai pedoman untuk dilaksanakan kepala satuan masing-masing angkatan.

TNI sebagai kelompok besar yang memiliki kekuatan nilai-nilai yang dipelihara dan dipertahankan. Dapat dikatakan sebagai semangat jiwa korsa yang ada dalam tubuh TNI sangat dijunjung tinggi. Korsa berasal dari bahasa Perancis, *esprit de corps*. *Esprit* berarti semangat dan *corps* adalah tubuh. Kalau secara harfiah berarti semangat tubuh. Istilah ini identik dengan dunia militer yang sistem kerjanya seperti satu tubuh, Tiap bagian memiliki fungsi masing-masing. Bila salah satu bagian sakit maka bagian lain akan terasa sakit. Hal ini menjadikan mereka terikat secara batin. Keterikatan yang mereka bina selama bertahun-tahun

menjadikan rekan kerja itu bukan sekedar teman dalam berkerja, tetapi saudara sedarah. Saudara wajib menolong saudara lainnya.

Seperti yang kita ketahui ASN Kementerian Pertahanan tersebar diseluruh Indonesia. Baik ASN yang berada dipusat (di Kementerian Pertahanan Sendiri) maupun ASN yang ditugaskan di angkatan-angkatan (AD, AL dan AU), untuk ASN yang di angkatan status mereka sebagai pegawai negeri sipil yang diperbantukan diangkatan. Sama dengan status TNI yang berada di Kemhan, status mereka sebagai pegawai yang diperbantukan. Keputusan penuh anggota TNI yang bertugas di Kemhan berada dibawah Panglima TNI, Menteri Pertahanan (Menhan) hanya menindaklanjuti keputusan dari Panglima TNI. Berbeda dengan ASN Kemhan, Menhan berkuasa penuh atas semua keputusan terhadap ASN. Oleh karena itu ASN menggantungkan harapan besar untuk lebih mendapat perhatian dari pimpinan.

Adanya pergeseran ASN Kemhan ke instansi/lembaga lain sebenarnya bukan mengikuti *trend* tetapi disini ASN lebih mengarah kepada keinginan untuk dapat mengembangkan diri, berkerja secara maksimal sesuai dengan tujuan organisasi. Harapan ASN kenaikan pangkat dapat di imbangi dengan kenaikan jabatan. Sedangkan anggota TNI terus berdatangan dari angkatan, disinilah ASN mulai mencari celah untuk dapat bergeser ke instansi/lembaga lain, dimana ASN berharap dapat mengembangkan kemampuan dan *skill* yang mereka miliki.

Organisasi harus memperhatikan sumber daya manusia yang ada di organisasinya demi terciptanya visi dan misi organisasi. Sumber daya manusia dapat memajukan suatu organisasi. Suatu organisasi selalu menuntut agar sumber daya manusia dapat loyal terhadap organisasi. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan meningkatkan efisiensi serta menguatkan organisasi. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas maka dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan dapat menerapkan budaya organisasi dengan terus berusaha melakukan pengembangan diri secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Tumbelaka *et al* (2016:94) Pegawai yang bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka tentu saja memiliki berbagai alasan, tetapi apabila perputaran pegawai banyak terjadi perlu mendapat perhatian serius dan perlu digali informasi mengenai alasan sebenarnya mengapa hal tersebut terjadi. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan pegawai akan keluar dari organisasi.

Triana & Andre (2013), menyatakan komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Hal tersebut sejalan dengan Rendra *et al* (2012), yang berpendapat bahwa komitmen organisasional sebagai

derajat seberapa jauh pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap mengenai loyalitas pegawai terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi, dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan.

Menurut Sopiah dalam Tiara *et al* ((2016:39) komitmen pegawai merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi merupakan bentuk dari nilai-nilai sosial dalam suatu organisasi yang dapat menjadi pedoman dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi baik didalam maupun diluar organisasi dengan melakukan penanaman nilai-nilai saat pertama pegawai bergabung pada organisasi tersebut (I Gusti & Ida Bagus, 2017:291)

Syahrudin (2016:169) mengatakan budaya dari sebuah kelompok atau organisasi sebagai asumsi dari keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka didalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat dari hubungan manusia dan manusia. Budaya dari suatu organisasi adalah kepribadian organisasi. Budaya merupakan kumpulan kepercayaan, nilai dan kerjasama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi dan dapat mendukung terciptanya kepuasan kerja.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pemimpin tidak hanya memerintah atau berfungsi sebagai pengkoordinasian secara vertikal namun juga diperlukan hubungan yang baik antar pegawainya. Hubungan yang baik ini diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja pegawai. Apabila kinerja pegawai meningkat diharapkan adanya perhatian dari atasan terhadap pengembangan karir bawahannya. Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Oleh karenanya, setiap pegawai harus bertanggung jawab atas kemajuan dan pengembangan karir yang dijalaninya.

Berdasarkan penjelasan tersebut terlihat bahwa bawahan mempunyai harapan pimpinan memberikan penghargaan atas kerja keras yang telah bawahan lakukan. Nilai-nilai yang dipelihara dan dipertahankan pimpinan diharapkan tidak mempengaruhi penilaian pimpinan hanya karena bawahan tersebut bukan berasal dari golongannya. Kualitas sumber daya manusia (kinerja) dapat tercapai apabila diiringi kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh faktor hubungan pimpinan dan bawahan. Serta adanya perhatian pimpinan dalam bentuk pengembangan karir. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh faktor tersebut terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dari para anggota merupakan hal yang sangat diperlukan bagi organisasi. Berkaitan dengan adanya keinginan ASN untuk pindah ke instansi lain tersebut menunjukkan adanya masalah terhadap hasrat pegawai untuk tetap tinggal dan berkerja serta mengabdikan diri sebagai bagian dari organisasi.

Berkaitan dengan komitmen organisasi tersebut, dilakukan observasi pada ASN Kemhan mengenai hal-hal yaitu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Berdasarkan hasil pra survey penelitian ditemukan bahwa adanya permasalahan terhadap komitmen organisasi pada ASN Kemhan hal ini didukung dengan hasil tabulasi kuisisioner terhadap 3 aspek komitmen organisasi.

Tabel 1.1
Hasil Prasurvey Komitmen Organisasi

No	Komitmen Organisasi	Persentase
1	<i>Affective commitment</i>	55,37%
2	<i>Continuance commitment</i>	58,14%
3	<i>Normative commitment</i>	60,74%

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2018

Berdasarkan hasil dari pengolahan data memperlihatkan adanya kondisi sikap ASN seperti perasaan tidak ingin menjadi bagian dari organisasi, berkurangnya hasrat dan kemauan untuk berkerja dan berusaha pada organisasi. Hal ini juga didukung dengan hasil tabulasi kuisisioner terhadap 3 (tiga) aspek komitmen organisasi yaitu persentase nilai *affective commitment* sebesar 55,37 %, *continuance commitment* sebesar 58,14 % dan *normative commitment* sebesar 60,74 %. Skala penilaian ini mengacu pada pendapat Arikunto (2006) skala baik

mempunyai rentang >75%, kategori cukup 61-75% dan kategori kurang baik mempunyai rentang <60%.

Komitmen pegawai dapat diartikan sebagai keterikatan dan keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan dalam organisasi sehingga adanya keinginan untuk tetap bertahan menjadi bagian dari pekerjaan tersebut. Dengan pengertian tersebut, pegawai dengan komitmen yang tinggi memungkinkan mereka memiliki tingkat partisipasi yang tinggi dan keinginan yang kuat untuk tinggal dan tetap berkerja dengan memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi tersebut.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi yang masih rendah pada ASN Kemhan. Adanya komitmen organisasi yang rendah maka perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Salindeho (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepuasan kerja sangat penting karena pegawai yang puas dengan pekerjaannya menentukan besarnya pencapaian atau harapan kerja yang ingin dan akan dicapai. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, semakin puas seorang pegawai atas pekerjaan maka pekerjaan tersebut semakin baik disukai dan diminati untuk terus dikerjakan semakin baik dengan hasil yang sesuai dengan keinginan organisasi dan semakin besar pula tingkat pencapaian dan kuantitas serta kualitas kerja tersebut. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan berkomitmen untuk secara berkelanjutan untuk memilih berkarir dalam suatu pekerjaan ataupun dalam suatu organisasi.

Tabel 1.2
Hasil Prasurvey Kepuasan Kerja

No	Kepuasan Kerja	Persentase
1	Pekerjaan itu sendiri	59,44%
2	Gaji saat ini	64,93%
3	Kesempatan Promosi	52,59%
4	Pengawasan	62,96%
5	Rekan kerja	64,69%

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2018

Hasil pra penelitian menunjukkan bahwa rata-rata nilai kepuasan kerja sebesar 59, 95%. Nilai ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja ASN Kemhan cukup rendah. Nilai yang rendah ini sama dengan tingkat komitmen organisasi yang rendah pada ASN Kemhan.

Seorang pegawai tentunya akan memiliki komitmen yang kuat andaikan mendapatkan kepuasan dalam berkerja dengan sendirinya tidak akan meninggalkan perkerjaan dan juga berusaha keras untuk mempertahankan pekerjaannya. Sedangkan apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi pasti akan menimbulkan kekecewaan, tidak bergairah untuk berkerja dan prestasi kerja akan menurun disinilah peran organisasi harus mampu menciptakan suasana yang bisa mendorong kepuasan kerja (Setyo Budiningsih *et al*, 2017)

Kepuasan kerja yang tinggi juga sangat dipengaruhi oleh keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian pimpinan terhadap bawahannya atau budaya organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, pemimpin tidak hanya memerintah atau berfungsi sebagai

pengkoordinasian secara vertikal namun juga diperlukan hubungan yang baik antar pegawainya. Hubungan yang baik ini diharapkan dapat mengoptimal kinerja pegawai.

Faktor lain yang turut mempengaruhi komitmen organisasi selain kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi. Dengan budaya yang dimiliki organisasi, perilaku pegawai dalam organisasi tersebut otomatis akan menyesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Dampaknya saat seorang pegawai telah menyatu dengan budaya organisasi maka pegawai itu akan menunjukkan sikap positif baik terhadap organisasi maupun dengan rekan kerja (I Gusti & Ida Bagus, 2017)

Tabel 1.3
Hasil Prasurvey Budaya Organisasi

No	Budaya Organisasi	Persentase
1	Inovasi dan pengambilan resiko	60,37%
2	Perhatian ke hal rinci	61,48%
3	Orientasi hasil	61,11%
4	Orientasi orang	64,81%
5	Orientasi tim	60,74%
6	Keagresifan	61,85%
7	Stabilitas	66,29%

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2018

Dari hasil pengolahan data pada ASN Kemhan menunjukkan bahwa nilai variabel budaya organisasi berada dalam kategori cukup baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keyakinan, harapan-harapan dan nilai-nilai yang dianut, menjadi relatif mantap dan semakin memperkuat pengaruh-pengaruh terhadap

tumbuhnya budaya organisasi. Walaupun masih terdapat pegawai yang tidak termotivasi untuk bertindak kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih terdapat pegawai yang tidak nyaman dengan kondisi organisasi saat ini.

Pengembangan karir pegawai merupakan salah satu faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi. Dalam membangun komitmen organisasi sangat tidak bisa dilepaskan dari pengembangan karir pegawai. Devia (2016) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sistem karir menekankan pengembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan pada masa kerja, kesetiaan, dan pengabdian.

Tabel 1.4
Hasil Prasurvey Pengembangan Karir

No	Pengembangan Karir	Persentase
1	Kebutuhan karir	48,14%
2	Dukungan dalam bentuk moril	66,66%
3	Dukungan dalam bentuk materil	71,11%
4	Pelatihan	63,70%
5	Perlakuan yang adil dalam karir	57,77%
6	Informasi karir	59,62%
7	Promosi	51,85%
8	Mutasi	57,03%
9	Pengembangan tenaga kerja	59,25%

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data pengembangan karir menunjukkan nilai yang masuk dalam kategori rendah. Bambang Wahyudi dalam Jufrizen (2015: 39) berpendapat “setiap orang yang berkerja pada suatu perusahaan akan memiliki

sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikan. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/ jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.”

Dengan demikian berdasarkan uraian diatas, maka penerapan budaya organisasi dan peningkatan sistem pengembangan karir begitu penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Aparatur Sipil Negara di Kementerian Pertahanan RI”.

1.2. Rumusan Masalah

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

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Apakah pengaruh pengembang karir terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan sebagai bahan referensi untuk penelitian dimasa yang akan datang. Selanjutnya, penelitian ini diharapkan berkontribusi dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya organisasi dalam hal ini berkaitan dengan budaya organisasi

dan pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

2. Bagi Kementerian Pertahanan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi atasan agar lebih memperhatikan keberadaan ASN memberikan porsi jabatan yang sama antara ASN dan TNI, dengan tidak melihat siapa mereka tetapi dengan benar-benar melalui uji kompetensi.