

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dewasa ini karyawan menjadi salah satu aset perusahaan yang penting dan perlu dikembangkan untuk mendukung kelangsungan dan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan merupakan komponen utama suatu perusahaan dan menjadi pelaku dalam setiap aktivitas perusahaan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang maksimum bagi perusahaan apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai totalitas kerja kepada perusahaan. Terlebih lagi melihat persaingan usaha yang semakin keras saat ini, setiap perusahaan membutuhkan dukungan karyawan handal dan memiliki totalitas kerja yang dapat membantu perusahaan mencapai visi dan misi yang telah ditargetkan (Dessler, 2010, p. 143-147).

Perrin (2003, p. 10) berpendapat bahwa *work engagement* (totalitas kerja) harus menjadi perhatian serius oleh eksekutif di bidang sumber daya manusia maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis global saat ini. Pendapat ini juga diperkuat oleh beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan, dan hasilnya sangat positif. Wacana *work engagement* biasanya selalu dikaitkan dengan *talent management* yang sebagian perusahaan masih menganggap itu sebagai program yang “*high cost*”,

meskipun hasilnya akan sangat bermanfaat dalam jangka panjang (Agustian, 2012).

Pada beberapa perusahaan, totalitas kerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan, tidak terkecuali bagi perusahaan yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dari barang atau produk yang dihasilkan (Agustian, 2012).

Agustian (2012) menyebutkan bahwa pentingnya *work engagement* tidak hanya pada perusahaan swasta, namun perusahaan negara (BUMN) juga instansi pemerintahan, bahkan organisasi. *Work Engagement* yang tinggi membuat seseorang termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, kompetensi, dan bersemangat. *Work Engagement* membuat seseorang keberadaannya dalam suatu perusahaan atau organisasi bermakna untuk kehidupan mereka hingga menyentuh tingkat terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

Perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang kompeten dan memiliki kinerja yang baik. Peran karyawan sangat menentukan bagi berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan senantiasa mengharapkan karyawannya untuk memiliki kinerja lebih tinggi, lebih berorientasi pada proses, lebih terlibat dalam kepemimpinan, dan lebih mampu dalam mendapatkan pengetahuan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan dan diharapkan karyawan yang tepat dapat membuat perusahaan bersaing dengan perusahaan lain (Xanthopoulos, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009, p. 235).

Mengingat bahwa totalitas kerja seorang karyawan adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja, maka informasi tentang kinerja perusahaan dan pekerjaan yang dilakukan menjadi suatu hal yang sangat penting bagi seorang karyawan. Totalitas kerja akan terbentuk apabila ada hubungan timbal balik yang baik antara karyawan dan perusahaan.

Penggunaan konsep *work engagement* yang semakin populer terjadi dengan adanya kesepakatan umum yang menyatakan dampak positifnya bagi kinerja organisasi atau perusahaan. Pada tahun 2004 sebuah lembaga konsultan organisasi Gallup memperkenalkan konsep *work engagement* karyawan secara empiris, dengan responden lebih dari 2500 bisnis, pusat kesehatan, serta unit pendidikan, dan menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara konsep tersebut dengan hasil yang akan dicapai dalam perusahaan ([www.isisurveys.com/](http://www.isisurveys.com/) 20 oktober 2012)

Pada saat perusahaan mengetahui tingkat *engagement* karyawan dan memeliharanya untuk tetap tinggi maka secara umum perusahaan atau organisasi akan diuntungkan dengan berbagai hal seperti: 1) Dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasa *happy* berkarya di perusahaan tersebut, 2) Membantu mempertahankan karyawan terbaik, karena mereka tidak mudah tergiur dengan tawaran perusahaan lain, 3) Membantu pencapaian target perusahaan, karena beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan membuktikan kebenaran

hipotesanya bahwa korelasinya adalah sangat positif (Xanthopoulos, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009, p. 236).

*Work Engagement* atau *worker engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. *Work Engagement* juga mengacu pada keterlibatan, kepuasan, dan antusias karyawan dalam bekerja. *Work Engagement* telah berkembang dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Agustian, 2012).

Menurut Kahn dalam (May & dkk, 2004) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan

Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, mereka bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan kompetensi pribadi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan (Thomas, 2009).

Secara lebih spesifik Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai positività, pemenuhan, dan kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan. *Work engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 71-72).

Berdasar pada penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli diketahui bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaan pasti akan memberikan sikap semangat, dedikasi, dan absopsi yang akan berpengaruh pada keterlibatan kerja pada perusahaan dan berhubungan pada komitmen organisasional yang dimiliki (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, p. 72).

PT. Pindad (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) strategis yang menjadi objek dalam penelitian ini. PT. Pindad (Persero) Turen adalah Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang Produk Militer dan Produk komersial. Kegiatan Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen mencakup desain dan pengembangan, Rekayasa, Assembling, dan Fabrikasi serta Perawatan. Berdiri pada tahun 1908 sebagai bengkel peralatan militer di Surabaya dengan nama *Artilleri Counstructie Winkel* (ACW), bengkel ini berkembang menjadi pabrik dan sesudah mengalami perubahan nama pengelola menjadi *Artillerie Inrichtingen* (AI) kemudian pindah ke Bandung pada tahun 1921 (Pindad, 2003).

PT. Pindad (Persero) berubah status menjadi BUMN dengan nama PT. Pindad (Persero) pada tanggal 29 April 1983, kemudian pada tahun 1989

perusahaan ini di bawah Pembinaan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) yang kemudian berubah lagi namanya menjadi PT. Badan Prakarya Industri Strategis (Persero). Pada tahun 2002 PT. BPIS (persero) dibubarkan oleh pemerintah, sejak itu PT. PINDAD beralih menjadi PT. Pindad (persero) di bawah pengelolaan kementerian BUMN sampai dengan sekarang.

Berubahnya status Pindad menjadi persero dan di bawah kementerian BUMN maka pihak direksi PT. Pindad berupaya untuk meningkatkan totalitas kerja dari para pekerja yang bekerja di perusahaan tersebut, agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada para konsumen dan memenuhi target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Langkah yang ditempuh oleh manajemen di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang adalah dengan mengoptimalkan hasil kerja dari sumber daya manusia yang bekerja di instansinya. Hal ini dilakukan oleh perusahaan dengan harapan nantinya PT.Pindad (Persero) akan dapat meningkatkan totalitas kerja dari para karyawan yang bekerja di lingkungannya. Mengingat karyawan yang dibutuhkan agar dapat memberikan totalitas kerja dengan baik adalah karyawan yang memiliki kompetensi dan berkualitas baik dari segi pengetahuan, ketrampilan, maupun sikap perilakunya. Namun realita yang ada sebagian besar karyawan yang bekerja di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang tingkat totalitas kerja masih kurang. Fenomena tersebut menarik peneliti karena pada saat praktek kerja lapangan di PT. Pindad didapatkan fenomena lain yaitu komitmen organisasional yang sangat tinggi yang seharusnya memiliki hubungan yang positif dengan *work engagement*, akan tetapi realita di

lapangan menunjukkan bahwa totalitas kerja kurang. Pernyataan tentang hubungan di atas didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Demerouti bahwa *work engagement is positively related to organizational commitment* (Sonnentag, 2003, p. 518).

Indikasi yang menunjukkan bahwa *work engagement* masih kurang tampak dari kurang adanya ide dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dihadapi, perbedaan komitmen organisasional masing-masing karyawan, serta kurang memiliki kreativitas dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini juga merupakan dampak dari tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, kurangnya pengetahuan dalam menyelesaikan tugas, pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan kurangnya keahlian yang dimiliki karyawan tersebut dengan bidang yang dijalaninya (observasi tanggal 23-25 Juli 2012).

Berdasar hasil wawancara yang dilakukan peneliti di lapangan pada saat *pre research* dengan salah satu staf departemen sumber daya manusia diperoleh keterangan bahwa kurangnya totalitas kerja yang dimiliki sebagian karyawan PT.Pindad (Persero) dipengaruhi pula oleh perbedaan komitmen terhadap organisasi dari masing-masing karyawan, perbedaan jenjang pendidikan, jabatan, usia, jenis kelamin, kelompok kerja, pemberdayaan pegawai, juga kompetensi yang dimiliki karyawan di masing-masing departemen (wawancara tanggal 27 Juli 2012).

*“Ya kalau ditanya tentang totalitas kerja karyawan ya sekarang ini bisa dikatakan kurang, soalnya di tiap departemen juga kompetensinya beda, usia, pendidikan juga beda, belum lagi jenis*

*kelamin juga mempengaruhi kerjanya, kamu kan tahu sendiri di lapangan! (totalitas kerja kurang antara lain di departemen pengamanan dan TIK) Terus juga tergantung sama pimpinannya juga, kadang lo kebijakan yang dibuat pimpinan dirasa kurang bijaksana dan pas karyawan juga ga total kerjanya. Contoh aja sekarang yang bisa kamu lihat, kan ada departemen yang pimpinannya kosong karena purna tugas, alhasil sering terjadi komunikasi yang berbeda antar karyawan di bagian tersebut ,nah dampaknya juga di totalitas kerjanya kan.”(TW 1).*

Selain itu di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang, fenomena menarik yang terjadi di lapangan yang berhubungan dengan totalitas kerja adalah fenomena komitmen organisasional. Komitmen karyawan terhadap falsafah bangsa dan perusahaan menjadi salah satu aspek dominan yang selalu dikedepankan dalam setiap aktivitas kerja di perusahaan tersebut. Pada saat peneliti melakukan praktek kerja lapangan di perusahaan tersebut, peneliti melihat di sebagian departemen sikap karyawan berusaha memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Akan tetapi hal ini tidak terjadi di seluruh departemen yang berada di divisi munisi (observasi tanggal 27 Juli 2012).

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memandang pekerjaan bukan sebagai beban atau kewajiban, tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri. Namun realita di lapangan banyak karyawan yang masih belum memahami arti komitmen yang sebenarnya. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif

Robbins dalam Sopiah (2008, p. 155) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang

memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi cenderung lebih stabil dan produktif.

Sebuah perusahaan tidak dapat dipungkiri dituntut untuk benar-benar memperhatikan komitmen organisasional para karyawan serta memaksimalkan efektifitas serta efisiensi kerja para karyawan dalam usaha untuk mencapai totalitas kerja. Berubahnya manajemen perusahaan yang awalnya berbasis militer dan akhirnya berubah menjadi BUMN secara tidak langsung berpengaruh pula pada komitmen masing-masing karyawan terhadap perusahaan. Diberlakukannya sistem kontrak dan karyawan outsourcing membuat karyawan merasa bekerja dikejar target. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk memaksimalkan komitmen organisasi dan totalitas kerja dari para karyawan dan mendorong mereka untuk lebih produktif, karena karyawan yang mempunyai komitmen organisasional tinggi akan berusaha bekerja secara maksimal sehingga totalitas kerja tercapai. Mengingat peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan khususnya di PT. Pindad (Persero) sangatlah penting, maka pembinaan harus dilakukan secara intensif oleh perusahaan.

Jika dilihat dari kualifikasi pendidikan pegawai, maka pegawai yang berpendidikan SMA/ SMK di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang lebih banyak jika dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan Diploma Tiga (D3), Strata Satu (S1), maupun Strata Dua (S2), sehingga tingkat kemampuan, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki pegawai masih kurang optimal dan berpengaruh pada komitmen organisasional pegawai itu sendiri dan berhubungan dengan totalitas kerjanya (dokumentasi tanggal 20 Juli 2012).

Berdasar data di lapangan dan pernyataan salah satu staff departemen sumber daya manusia, totalitas kerja karyawan di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang berhubungan pula dengan kompetensi pegawai. Kompetensi adalah suatu karakter mendasar dari seorang yang menyebabkannya sanggup menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam pekerjaannya (Manullang, 2004). Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (Palan, 2005, p. 5).

Kompetensi pegawai menjadi salah satu aspek penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Di PT. Pindad (Persero) sendiri pengembangan *soft skill* menjadi bagian dari kompetensi yang harus dimiliki pegawai sebagai salah satu upaya meningkatkan totalitas kerja pegawai.

Fenomena yang diuraikan di atas adalah data yang di dapatkan peneliti dalam *pre research* yang dilakukan peneliti pada saat melakukan praktek kerja lapangan di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero). Peneliti juga merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu tentang totalitas kerja diantaranya

Schaufeli, Wilmar, B., Arnol B. (2006, p. 707-711) dalam penelitiannya yang berjudul *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study* dengan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini mengambil sampel 27 kasus *carried out* diantara tahun 1999-2003 di 10 negara yang berbeda. Dari penelitian tersebut diperoleh

hasil bahwa totalitas kerja memiliki hubungan positif dengan pemenuhan kebutuhan di suatu negara yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Data dikumpulkan di 10 negara yang berbeda dengan jumlah sampel ( $N = 14.521$ ), dan hasil menunjukkan bahwa 17-item *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dapat disingkat menjadi 9 item (UWES-9). Validitas faktorial dari UWES-9 menunjukkan menggunakan analisis faktor konfirmatori, dan tiga nilai skala memiliki internal yang baik konsistensi dan uji-tes ulang reliabilitas. Selain itu, model dua faktor dengan mengurangi *Burnout* faktor (termasuk kelelahan dan sinisme) dan faktor totalitas diperluas (termasuk kekuatan, dedikasi, penyerapan, dan profesional) sesuai dengan data Hasil ini mengkonfirmasi totalitas kerja dapat dipahami sebagai antipoda positif dengan *burnout*. Hal ini disimpulkan bahwa UWES-9 skor memiliki sifat psikometrik diterima dan instrumen dapat digunakan dalam studi tentang perilaku organisasi yang positif.

Sonnentag, Sabin. (2003, p. 521-525) dalam penelitiannya yang berjudul *Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work*. Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa studi ini memberikan dukungan untuk efek positif dari pemulihan pada totalitas kerja dan perilaku proaktif, dengan totalitas kerja menengahi efek pemulihan pada perilaku proaktif. Individu yang merasa bahwa mereka cukup pulih selama waktu luang mengalami tingkat yang lebih tinggi dalam totalitas kerja pada hari berikutnya. Totalitas kerja yang tinggi membantu mereka dalam mengambil inisiatif dan mengejar tujuan pembelajaran. Variabel demografi,

karakteristik pekerjaan, aspek sifat keterlibatan kerja, dan perilaku proaktif telah dimasukkan sebagai mengontrol variabel dalam analisis. Hal ini berarti bahwa interpretasi yang mengacu pada faktor-faktor sebagai variabel ketiga dapat dikesampingkan. Dengan demikian, tidak hanya kecenderungan umum individu untuk mengalami totalitas kerja atau untuk mengambil inisiatif, tetapi juga pemulihan yang bertanggung jawab atas perasaan totalitas kerja dan tindakan inisiatif pada pekerjaannya dan memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas maka penulis mengambil penelitian dengan tema totalitas kerja serta mengambil judul **“Hubungan antara Komitmen Organisasional dan Kompetensi Pegawai dengan Totalitas Kerja di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang”**

## **B. Rumusan Masalah**

1. Berapa tingkat komitmen organisasional pegawai di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang?
2. Berapa tingkat kompetensi pegawai di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang?
3. Berapa tingkat totalitas kerja pegawai di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang?
4. Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasional dan kompetensi pegawai dengan totalitas kerja pegawai di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui tingkat komitmen organisasional pegawai di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang.
2. Untuk mengetahui tingkat kompetensi pegawai di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang.
3. Untuk mengetahui tingkat totalitas kerja pegawai di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang.
4. Untuk mengetahui adakah hubungan antara komitmen organisasional dan kompetensi pegawai dengan totalitas kerja pegawai di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen-Malang.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Teoretis :**

- a) Memberikan sumbangan penelitian di bidang psikologi terutama pada pengembangan berkenaan dengan totalitas kerja.
- b) penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dalam pengembangan totalitas kerja pada khususnya dan keilmuan lain pada umumnya

#### **2. Praktis**

Memberikan pengetahuan tentang totalitas kerja di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) khususnya dan bagi setiap individu pada umumnya.