

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi baik yang dimiliki oleh pemerintah maupun pihak swasta dituntut untuk selalu dapat mengoptimalkan sumberdaya manusia dan bagaimana sumberdaya manusia tersebut dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan sumberdaya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Pegawai merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam pencapaian tujuan organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas organisasi (Lucky Wulan Analisa, 2011).

Sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, karena sumberdaya manusia merupakan motor penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi sebagai suatu sistem akan melibatkan berbagai sumberdaya dan sumber dana yang satu sama lain saling menopang dan saling menunjang. Dukungan sarana dan prasarana serta sumber dana yang memadai merupakan unsur penting lainnya dalam menggerakkan roda organisasi, namun tanpa dukungan sumberdaya manusia yang handal, kegiatan organisasi tidak akan berjalan, sehingga optimalisasi pencapaian tujuan organisasi tidak mungkin dapat tercapai. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa pengembangan sumberdaya manusia

merupakan tuntutan yang tidak dapat dielakkan guna menjamin ketersediaan sumberdaya manusia yang berkualitas sesuai tuntutan organisasi.

Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan akan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang kompetitif. Sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan bahkan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan dalam menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir pada pegawai, secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia, harus dilaksanakan secara terintegrasi dengan kegiatan pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Selama bertahun-tahun masa transformasi tidak mudah bagi manajemen Sumber Daya Manusia pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar untuk melakukan percepatan perubahan dalam mengelola sumber daya manusianya. Tuntutan perkembangan organisasi yang sangat pesat yang ditunjukkan dengan melakukan pemekaran organisasi dan belum diikuti dengan pertumbuhan jumlah pegawai yang siap untuk menduduki posisi-posisi puncak tersebut. Di samping itu hingga saat ini pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar masih memiliki status kepegawaian kontrak dan pegawai tetap sering mempunyai ide-ide baru yang inovatif tetapi

tanggapan dari pihak atasan tertentu tidak sesuai dengan harapan pegawai.

Salah satu gambaran mengenai kinerja pegawai yang dapat ditunjukkan adalah melalui penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi atas pegawainya. Berdasarkan penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi terhadap pegawai pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar tahun 2014 dan 2015 yang dapat dilihat pada tabel 1.1 dan tabel 1.2 berikut, menunjukkan bahwa adanya peningkatan perolehan nilai pada skala 5-5,99 (skor penilaian terendah) pada kuartal 1-3 di tahun 2015 padahal di tahun 2014 tidak ada sama sekali pegawai yang mendapatkan skor penilaian terendah. Untuk perolehan nilai pada skala 8-8,99 (skor penilaian cukup tinggi) terlihat bahwa pada tahun 2014 pegawai yang memperoleh skor penilaian 8-8,99 meningkat sedangkan di tahun 2015 meningkat hanya pada kuartal 4 namun pada kuartal 1 dan 2 tidak terdapat pencapaian sama sekali. Terakhir perolehan nilai pada skala 9-10 (skor penilaian tertinggi) di tahun 2015 masih terjadi bahkan stabil walaupun hanya sekitar 3% pegawai namun hal tersebut justru sama sekali tidak terjadi pada tahun 2015.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2014**

Periode	Skor Penilaian Kerja				
	5 – 5,99	6 – 6,99	7 – 7,99	8 – 8,99	9 – 10
Kuartal 1	0	23%	43%	23%	0
Kuartal 2	0	23%	27%	43%	3%
Kuartal 3	0	7%	33%	50%	3%
Kuartal 4	0	0	33%	60%	3%

Sumber: Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar, 2016

**Tabel 1.2**  
**Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2015**

Periode	Skor Penilaian Kerja				
	5 – 5,99	6 – 6,99	7 – 7,99	8 – 8,99	9 – 10
Kuartal 1	13%	36%	36%	0	0
Kuartal 2	13%	17%	40%	0	0
Kuartal 3	7%	30%	43%	7%	0
Kuartal 4	0	23%	47%	17%	0

*Sumber: Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar, 2016*

Adanya penurunan perolehan skor penilaian kinerja pegawai pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar pada tahun 2014 yang dibuktikan dalam tabel 1.1 dan tabel 1.2 diindikasikan dapat terjadi karena beberapa alasan diantaranya pegawai yang sering datang terlambat, ritme kerja dengan beban kerja dan jam kerja yang secara relatif berbeda dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain serta program pelatihan dan pengembangan yang tidak diberikan secara wajib kepada seluruh pegawai tetapi hanya diperuntukkan bagi pegawai tertentu. Setiap pegawai hanya diberikan beberapa kali kesempatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan. Selain itu perhatian yang diberikan organisasi untuk mendorong motivasi secara moral terhadap pegawai dirasakan masih kurang, perhatian yang diberikan belum dapat berjalan maksimal karena masih kurangnya kontrol yang berkelanjutan dari pemimpin atau atasan. Jika hal ini tidak diubah, maka pengembangan kinerja dan penyelesaian pekerjaan tertentu akan sulit terwujud cepat sesuai dengan harapan.

Kedepannya fokus dan tren pengelolaan SDM harus ditempatkan sebagai strategic partner dari suatu organisasi dan menjadi aset organisasi yang juga berharga di samping aset-aset lain seperti keuangan.

Melihat pentingnya sumber daya manusia di dalam menunjang keberhasilan organisasi, maka pegawai perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusia adalah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi (Eko Adi S, 2012).

Namun demikian, fenomena yang dihadapi pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar dari aspek sumberdaya manusia adalah masih kurangnya kinerja pegawai tercermin dari kuantitas dan kualitas hasil kerja yang diselesaikan pegawai banyak yang belum sesuai dengan harapan organisasi. Dari hasil pengamatan penulis, kondisi diatas dipengaruhi oleh faktor yang menyangkut kompetensi, pengembangan karir dan komitmen organisasi.

Fenomena rendahnya kinerja pegawai antara lain ditemui adanya rasa ketidakpuasan sebagian pegawai terhadap kebijakan yang dijalankan pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V

Makassar, masih kurangnya tingkat kedisiplinan pegawai yang dilihat dari aspek kehadiran kerja maupun kepatuhan pegawai terhadap peraturan jam kerja, penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu dan tertunda.

Sebagai jalan keluar dari fenomena tersebut diatas dan dalam rangka lebih meningkatkan produktifitas kerja, kompetensi pegawai dan menghindari kejenuhan pegawai dalam melakukan operasional kegiatan, pimpinan membuat kebijakan dengan melakukan rotasi pegawai pada tiap bagian kantor Bandar Udara Wilayah V Makassar. Rotasi dilakukan dengan melihat situasi serta kebutuhan organisasi, rotasi pegawai dilakukan lebih cepat atau lebih lambat dari dua tahun . berkaitan dengan masalah kompetensi pegawai dan hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawai, kantor Bandar Udara Wilayah V Makassar telah mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolak ukur penilaian kinerja berdasarkan pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), perilaku (attitude) dan pengalaman (experience) yang dimiliki oleh setiap pegawai agar dapat mempermudah di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai dilakukan melalui program pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Namun kenyataannya tidak semua pegawai memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti program

pelatihan sehingga sering terjadi ketimpangan dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Pengembangan karir juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Cianni dan Wnuck (1997) dalam Felicia Dewi (2006) menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir pegawainya akan mempunyai kinerja yang baik. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Appelbaum et. Al (2001) yang menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai manajemen karir yang baik akan meningkatkan kemauan pegawai untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini akan menganalisis tentang pengembangan karir sebagai faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang dapat menjamin kebutuhan akan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terbuka secara objektif bagi setiap pegawai. Artinya setiap pegawai yang prestasi kerjanya baik, akan memperoleh kesempatan karir yang baik, namun sebaliknya, pegawai yang tidak berprestasi kesempatan karirnya akan menghadapi kendala. Kondisi ini akan memotivasi dan membuka peluang kompetisi bagi setiap pegawai

untuk berprestasi dan membuka kesempatan pengembangan karir masing-masing secara objektif.

Kantor Otoritas Bandar Udara mempunyai tugas melaksanakan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan penerbangan di Bandar Udara. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 41 Tahun 2011 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Otoritas Bandar Udara. Salah satu strategi yang dilakukan oleh Otoritas Bandar Udara wilayah V Makassar dalam menghadapi persaingan tersebut adalah dengan membenahi kualitas sumber daya manusia (pegawai) melalui kegiatan pengembangan karir pegawai.

Kajian pendahuluan di lokasi penelitian pada Kantor Otoritas Bandar Udara melalui wawancara dengan pimpinan dan beberapa pegawai, diperoleh informasi awal bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi terkait dengan pengembangan karir pegawai. Beberapa masalah pengembangan karir pada kantor Otoritas Bandar Udara terutama diindikasikan oleh hal-hal sebagai berikut: (1) Proses pengembangan karir pegawai belum terprogram dengan baik, (2) Kesempatan pegawai untuk meningkatkan karir melalui promosi dan rotasi jabatan masih terbatas/sedikit, dan (3) Penempatan pegawai pada jabatan tertentu masih belum sepenuhnya didasarkan pada hasil penilaian yang objektif.

Permasalahan-permasalahan tersebut di atas jika tidak segera diantisipasi akan menjadi prakondisi yang kurang menguntungkan

bagi organisasi, karena pengembangan karir yang kurang baik akan membentuk iklim organisasi yang kurang sehat dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja pegawai yang kurang optimal.

Selain dari faktor pengembangan karir cara yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan mempertahankan komitmen organisasional yang didukung oleh perilaku yang baik dari semua pegawai. Menurut Luthans, Fred (2006) pegawai yang berkomitmen tinggi akan berhasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Rendahnya komitmen organisasi ini akan sangat merugikan organisasi karena pegawai menjadi kurang bertanggung jawab terhadap kinerjanya. Sebaliknya, komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi pula.

Pegawai yang merasa puas, maka pegawai memiliki komitmen yang kuat tidak akan mau untuk meninggalkan pekerjaan dan juga berusaha keras untuk mempertahankan, sedangkan apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi akan menimbulkan kekecewaan, tidak bergairah untuk bekerja dan prestasi kerja akan menurun, melihat keberadaan pegawai maka pimpinan harus memperhatikan pegawai dan mampu menciptakan suasana yang mendorong kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional sudah banyak dilakukan namun masih banyak terdapat perbedaan dari hasil

penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini dilatar belakangi oleh beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Caroline, Susan dan Oduma (2014) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi  $0,03 < 0,05$ . Akan tetapi, penelitian Musa Djamaludin (2009) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak signifikan terhadap kinerja, korelasi 0,26 (korelasi signifikan ketika  $p < 0,05$ ).

Hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan juga telah banyak dilakukan, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan et.al (2010) menunjukkan komitmen organisasional mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,374, sehingga signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Md. Zabid Abdul Rashid et.al (2003) mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien korelasi -0.399 (korelasi signifikan ketika  $p < 0.01$ ).

Berdasarkan dari research gap dan research problem yang telah diuraikan dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai

pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis ulang dengan mengambil judul **“Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan data perolehan skor penilaian kinerja pegawai pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar dan terdapat perbedaan hasil dalam penelitian terdahulu (*research gap*) dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat dirumuskan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar?
2. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar?
3. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar?

4. Variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang dominan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah V Makassar.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak. Adapun manfaat penelitian yang dimaksud adalah :

a. Bagi pihak Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk organisasi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

b. Bagi pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi.

c. Bagi pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan dengan kompetensi, pengembangan karir dan komitmen organisasi.