

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu sistem perserikatan terstruktur dari sejumlah orang yang membentuk satu kelompok dengan bekerja sama dalam tujuan tertentu. Organisasi merupakan wadah dan alat sebagai proses bekerja dalam mencapai suatu tujuan. Peran manajemen sangat penting ketika organisasi berdiri, sehingga manajemen adalah salah satu syarat utama dalam organisasi. Manajemen adalah ilmu untuk mengatur setiap proses dalam memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2017). Faktor utama yang menentukan pencapaian suatu tujuan organisasi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap individu yang merupakan salah satu dampak terhadap kinerja kerja, hal itu diperlukan adanya pembinaan dan pelayanan terhadap potensi dan kemampuan individu yang dilakukan oleh pimpinan organisasi (Okti & Andri, 2014).

Sakina (2009) menyebutkan bahwa dalam memperoleh individu dengan komitmen yang tinggi dalam bidang sumber daya manusia yaitu dengan diberikannya perhatian yang maksimal. Hal ini sangat diperlukan karena individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan dapat membantu kemajuan organisasi tersebut. Secara khusus, Moon dan Jonson (2012) menyebutkan komitmen organisasi sangat penting bagi keefektifan pekerjaan polisi. Membina dan memelihara komitmen organisasi merupakan implikasi yang serius bagi pekerjaan polisi dalam menghasilkan kinerja kerja yang positif.

Polisi adalah badan pemerintah yang memiliki tugas memelihara, mengamankan dan menjaga ketertiban umum (KKBI. Polisi). Anggota polisi memiliki pedoman hidup yang tertera dalam TRI BRATA dan CATUR PRASETYA yang di dalamnya memiliki tujuan agar anggota polisi berbakti kepada bangsa dengan menjunjung tinggi nilai kebenaran, keadilan dan kemanusiaan dalam menegakkan hukum di Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Selain itu, anggota polisi senantiasa melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat dengan keikhlasan demi terwujudnya keamanan dan ketertiban sesuai hukum agar dapat terpeliharanya perasaan tentram dan damai (Kalsel Polri, 1961).

Kepolisian Negara Republik Indonesia bertujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta terbinanya ketenteraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia (Pasal 4, UU RI 2/2002). Fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (Pasal 2, UU RI 2/2002). Kemudian, terdapat beberapa tugas utama Polisi, antara lain: memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum dan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat (Pasal 13, UU RI 2/2002). Polisi adalah aparat penegak hukum. Namun, dalam kenyataan yang terjadi sampai saat ini ada sebagian anggota yang bertindak sebaliknya dan tidak sesuai dengan etika profesi kepolisian. Dalam kata lain, ada sebagian polisi

melakukan pelanggaran terhadap kode etik profesi kepolisian. Pelanggaran ataupun perbuatan pidana anggota kepolisian tentunya berakibat pada hukum. Sehingga, pelanggaran kode etik profesi yang dilakukan sebagian anggota akan ditindaklanjuti dalam proses sidang disiplin dan dilanjutkan dengan sidang peradilan umum sesuai dengan Pasal 2 PP No. 3 Tahun 2003 tentang Teknis Instiusional Peradilan Umum bagi Anggota Kepolisian RI. Rajalahu (2013) menjelaskan ketentuan mengenai Kode Etik Profesi Polri sebagaimana diatur dalam peraturan Kapolri No.7 tahun 2006 dan Peraturan Kapolri No.8 Tahun 2006, merupakan kaidah moral dengan harapan tumbuhnya komitmen yang tinggi bagi seluruh anggota Polri agar mentaati dan melaksanakan Kode Etik Profesi Polri dalam segala kehidupan, antara lain kehidupan sehari-hari dan dalam pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Hal ini, demi tercapainya seluruh tujuan dan keberhasilan tugas tersebut, polisi membutuhkan anggota yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, jika tidak maka keberhasilan tujuan organisasi untuk melindungi dan melayani masyarakat secara substansial tidak akan terwujud dengan semestinya karena anggota polisi yang memiliki komitmen rendah tidak memahami tanggung jawab dan peran dalam pekerjaannya (Moon & Jonson, 2012).

Pengertian komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (2000) bahwa komitmen organisasi secara umum dalam konteks psikologi organisasi merupakan hubungan yang kuat antara karyawan dengan organisasi, sehingga karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat adalah karyawan yang tidak akan meninggalkan organisasinya. Selain itu, untuk memperjelas definisi di atas, Luthans (2011) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang

mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses berkelanjutan yang artinya bahwa karyawan organisasi menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan serta kesejahteraan organisasi yang berkelanjutan.

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan tiga model komponen dalam komitmen organisasi, yaitu: *Affective commitment* yaitu keterikatan karyawan pada organisasi yang meliputi emosional, identifikasi, dan keterikatan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan terus bekerja di organisasi karena karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi. *Continuance commitment* yaitu pertimbangan untung-rugi karyawan jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen berkesinambungan akan bertahan di organisasi karena karyawan butuh dan tidak memiliki pilihan lain, dan *Normative commitment* yaitu suatu perasaan wajib dari diri karyawan untuk tetap bekerja di organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif akan merasa wajib bertahan di organisasi.

Adapun berita yang diliput Tallo (2019) dalam Liputan6 bahwa terdapat beberapa pelanggaran yang dilakukan anggota polisi di Indonesia sepanjang tahun 2019. Kapolri Jendral Idham Azis pada saat rapat kerja perdana dengan Komisi III DPR di Kompleks Parlemen, Jakarta, Rabu (20/11/2019) yang lalu. Kapolri Jendral Idham Azis sangat menyayangkan anak buahnya yang diduga melakukan tindak pidana antara lain penyalahgunaan narkoba, korupsi, tindak asusila, penganiayaan, pencurian dan tindak penggelapan. Adapun pelanggaran kedisiplinan dari para anggota kepolisian, dimana terdapat pelanggaran menurunkan kehormatan dan martabat negara, meninggalkan wilayah tugas tanpa izin pimpinan dan menghindar dari tanggungjawab dinas. Selain itu, berita yang

dilansir Lina Pendong (2020) dalam Manadopostonline pada 06/01/2020 terdapat 147 kasus polisi indisipliner dieksekusi. Berdasarkan data yang diungkap terdapat pelanggaran disiplin sebanyak 192 kasus, dan yang selesai dieksekusi sebanyak 147 kasus. Untuk kasus pelanggaran kode etik sebanyak 100 kasus, yang selesai sebanyak 52 kasus dan rekomendasi Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH) sebanyak 8 orang. Dengan rincian 2 orang kasus narkoba, 4 orang kasus desersi, dan 2 orang kasus asusila.

Dari hasil wawancara *online*, pada hari Selasa (22 Maret 2020) kepada 8 anggota polisi di Manado dari beberapa satuan unit kerja/divisi terkait komponen-komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment* bahwa sebagian nilai-nilai dan tujuan organisasi bertolak belakang dalam diri anggota, selain itu juga anggota cenderung kurang dalam menaati peraturan yang berlaku. Pada komponen *continuance commitment* bahwa ketika anggota dikantor tidak sepenuhnya bekerja, sebagian dari anggota tersebut merasa keberatan dalam menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepadanya. Kemudian pada komponen *normative commitment* yaitu anggota cenderung berencana untuk pindah kesatuan unit yang lain dikarenakan satuan unit saat tersebut tidak sesuai dengan keterampilan anggota, adapun juga anggota yang berpikir terkait tempat anggota bekerja tidak sebaik yang orang-orang pikirkan dikarenakan banyak tuntutan yang diberikan kepadanya. Berdasarkan hasil pernyataan wawancara di atas, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa 5 dari 8 anggota polisi terkait komponen-komponen komitmen organisasi bahwa sebagian anggota terdapat masih adanya masalah pada komitmen terhadap organisasi.

Sopiah (2008) menyebutkan komitmen organisasi penting untuk dimiliki oleh semua pekerja, karena akan berdampak pada kinerja, mempertahankan keanggotaan dan absensi. Hal ini sejalan dengan Djastuti (2011) bahwa komitmen organisasi diperlukan meningkatkan dan mendorong kinerja anggota dalam bekerja lebih efektif. Seorang anggota dengan komitmen organisasi yang tinggi akan berorientasi pada pekerjaan dengan memperlakukan organisasi sebagai tempat pemenuhan kebutuhan serta bersedia mengerahkan segala upaya demi organisasi. Pernyataan di atas didukung juga oleh Widiarti dan Dewi (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi seharusnya dapat mendorong individu dalam mengutamakan tujuan dan kepentingan organisasi untuk keberhasilan organisasinya.

Haarr (1997) menyebutkan bahwa sejauh ini terlihat bahwa rendahnya komitmen organisasi pada anggota polisi ditunjukkan dengan perilaku kerja yang menyimpang seperti beristirahat sebelum jam istirahat, memanipulasi pekerjaan, korupsi dan membolos kerja. Moon dan Jonson (2012) menambahkan tingkat komitmen organisasi yang rendah pada anggota polisi ditunjukkan dengan tingkat *turnover* yang lebih tinggi, tingkat absensi yang rendah, keterlambatan, stres kerja dan kepuasan kerja yang lebih rendah. Berdasarkan hasil kedua penelitian Widyantara dan Ardana (2015); Saputro, Fathoni dan Minarsih (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki anggota maka *turnover intention* akan menurun,

sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi yang dimiliki anggota maka *turnover intention* akan meningkat.

Steers (1977) mengemukakan tiga faktor yang memengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik pribadi, pengalaman kerja, dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan misalnya kesempatan berinteraksi sesama rekan kerja, umpan balik yang diberikan kepada pekerjaan, dan tantangan pekerjaan. Fokus terhadap faktor-faktor pekerjaan memungkinkan organisasi dapat mengembangkan desain pekerjaan yang akan meningkatkan kinerja karyawan (Fitri, 2013). Kerajinan kerja sesuai dengan perspektif JD-R secara khusus memfokuskan pada karakteristik pekerjaan yang dapat mempengaruhi motivasi dan kesehatan karyawan. Karakteristik utama dari kerajinan kerja adalah karyawan mengubah karakteristik pekerjaan atas inisiatifnya sendiri, yang memiliki keterkaitan dengan perilaku kerja proaktif, di mana perilaku kerja proaktif adalah orang yang bertindak dalam atau sebelum terjadi dalam membuat perubahan (Tims, Bakker & Derks, 2012). Seorang karyawan yang melakukan kerajinan kerja dalam mendesain ulang pekerjaannya sesuai karakteristik pekerjaan dengan perilaku kerja proaktif dinamakan *job crafting* (Kim & Lee, 2015).

Adapun dampak yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2014) bahwa pada karakteristik pekerjaan memiliki dampak yang besar bagi kesejahteraan individu, misalnya ketegangan kerja serta kesehatan kerja. Ketegangan kerja dan kesehatan kerja merupakan akibat langsung dari gangguan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan yang dimiliki setiap individu. Tuntutan pekerjaan mengacu langsung pada tuntutan fisik, aspek psikologis, sosial,

serta organisasi yang terkait dari pekerjaan. Tuntutan pekerjaan yang tinggi ditunjukkan dengan adanya kontrol kerja yang rendah. Kemudian pada sumber daya pekerjaan mengacu pada pertumbuhan individu dalam meningkatkan pembelajaran serta perkembangan dalam bekerja. Sehingga yang menjadi potensi bagi setiap individu dalam mengontrol tuntutan pekerjaan sebagaimana dapat mempengaruhi kesejahteraan individu.

Pada hasil wawancara *online*, pada hari Selasa (22 Maret 2020) kepada 8 anggota polisi di Manado dari beberapa satuan unit kerja/divisi terkait aspek *job crafting* yaitu *increasing structural job resource* bahwa anggota di tempat kerja cenderung kurang dalam memaksimalkan serta mengembangkan kemampuannya. Pada aspek *increasing social job resource* yaitu anggota merasa kurangnya dukungan langsung dari lingkungan kerja sebagaimana dalam meminta saran dan masukan dalam bertugas. Selanjutnya, pada aspek *challenging job demands* yaitu anggota cenderung rendah dalam mengambil tugas tambahan dengan cara proaktif, sebagian anggota lebih memilih bertugas berdasarkan standar operasional dibanding mengambil tugas tambahan. Kemudian yang terakhir, pada aspek *decreasing hindering job demand* yaitu anggota cenderung merasa tertekan secara emosi dan mental dalam menjalankan tugas, misalnya banyaknya tuntutan pekerja yang diberikan, anggota juga kurang mampu dalam mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga membuat sebagian anggota berkerja lebih lama, selain itu anggota juga cenderung kurang dalam menantang suatu pekerjaan ketimbang anggota-anggota yang lain. Berdasarkan hasil pernyataan wawancara di atas, maka peneliti

menyimpulkan 6 dari 8 anggota polisi terkait masing-masing aspek *job crafting* bahwa sebagian anggota terdapat masih adanya masalah pada *job crafting*.

Wrzesniewski, dkk (2013) mendefinisikan *job crafting* adalah suatu tindakan yang dilakukan individu sebagai perubahan fisik dan kognitif atau batasan relasional terhadap pekerjaannya. Pernyataan definisi di atas, Tims, Bakker dan Derks (2012) menambahkan *job crafting* adalah keahlian karyawan yang dapat mendesain ulang pekerjaannya atas inisiatif sendiri, dengan atau tanpa keterlibatan manajemen untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi. Tims, Bakker dan Derks (2012) mengklarifikasi empat dimensi dari *job crafting* yang terdiri dari *increasing structural job resource* (meningkatkan sumber daya struktural), *increasing social job resource* (meningkatkan sumber daya sosial), *challenging job demands* (meningkatkan tantangan pekerjaan), dan *decreasing hindering job demand* (menurunkan tantangan pekerjaan yang menghambat).

Penting untuk dicatat di sini bahwa kerajinan kerja bukan tentang mendesain ulang pekerjaan secara keseluruhan tetapi tentang mengubah aspek pekerjaan dalam batas-batas tugas pekerjaan tertentu. Misalnya, karyawan yang melakukan kerajinan kerja dapat mencakup lebih banyak tantangan pekerjaan yang dapat menyebabkan karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas kinerjanya dan sebagai konsekuensinya karyawan mampu termotivasi dalam berinvestasi lebih banyak upaya dalam tugas pekerjaan (Tims, Bakker & Derks 2012). Tantangan pekerjaan merupakan gambaran sampai sejauh mana pekerjaan itu merangsang dan menarik untuk dilakukan. Menantang pekerjaan memberikan kesempatan individu

dalam memperkuat, mengembangkan dan mempelajari keterampilan yang berlaku di dunia organisasi. Tantangan pekerjaan meninjau pentingnya faktor karakteristik pekerjaan dalam memahami banyaknya aspek di kehidupan organisasi. Fokus terhadap faktor-faktor pekerjaan memungkinkan organisasi dapat mengembangkan desain ulang pekerjaan yang akan meningkatkan kinerja karyawan (Fitri, 2013). Karakteristik utama dari kerajinan kerja adalah karyawan mengubah karakteristik pekerjaannya atas inisiatifnya sendiri. Kerajinan kerja memiliki keterkaitan dengan perilaku kerja proaktif, di mana perilaku kerja proaktif adalah orang yang bertindak dalam atau sebelum terjadi dalam membuat perubahan (Tims, Bakker & Derks, 2012). Saat ini yang menjadi penting bagi organisasi untuk mencari tenaga kerja yang terdiri dari individu yang dapat meninjau pekerjaannya dengan melakukan desain ulang pekerjaan secara mandiri untuk meningkatkan kinerja kerja melalui kerajinan kerja karyawan. Studi tentang efektivitas organisasi dalam keterkaitan karakteristik pekerjaan dan *job crafting* telah dilakukan sebelumnya oleh Ghitulescu dalam (Kim & Lee, 2015) dengan mengembangkan struktur logis antara tindakan menciptakan *job crafting*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang membawa pengaruh perubahan dalam pekerjaan yang lebih bermakna, maka karyawan yang antusias melakukan *job crafting* cenderung lebih merasakan kepuasan kerja serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Maka dapat dilihat *job crafting* mempengaruhi komitmen organisasi. Kim dan Lee (2015) mendukung hasil penelitian sebelumnya bahwa *job crafting* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Identifikasi yang kuat dari komitmen organisasi muncul melalui *job crafting*. Iqbal (2016) dalam penelitiannya

terkait *job crafting* dengan komitmen organisasi di Pakistan, hasilnya menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa kontribusi variabel *job crafting* memiliki peranan penting dalam membentuk komitmen organisasi pada anggota polisi di Manado. Maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan antara *job crafting* dengan komitmen organisasi pada anggota polisi di Manado?”.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini pada umumnya mencari jawaban dari permasalahan yang terjadi, maka dari itu tujuan penelitian ini hendak dicapai untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dengan komitmen organisasi pada anggota polisi di Manado.

2. Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat praktis dari penelitian ini untuk memberikan masukan langsung, kepada anggota polisi dan pihak instansi terkait akan pentingnya *job crafting* guna menciptakan situasi yang kondusif saat bekerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi petunjuk dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi bagi anggota kepolisian.
- 2) Manfaat Teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk mengkaji keberadaan *job crafting* dalam meningkatkan komitmen

organisasi pada anggota polisi dalam ilmu Psikologi Industri khususnya di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia.