

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dewasa ini menjadi hal yang penting bagi setiap organisasi, baik pada organisasi sektor publik, maupun organisasi sektor privat. Sistem pengelolaan sumber daya manusia berkaitan erat dengan hasil akhir yang dicapai oleh suatu organisasi, hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam proses pembangunan dan pengembangan organisasi. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan, namun faktor utama dalam pencapaian keberhasilan perusahaan terletak pada sistem pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan. Perusahaan seyogyanya memandang sumber daya manusia sebagai aset yang harus dikelola secara hati-hati dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien.

Pada hakikatnya pengelolaan SDM merupakan salah satu instrumen fungsi administrasi kepegawaian. Menurut Lawrence A. Appley (dalam Safri Nugraha *et al* : 2007:375), manajemen dan administrasi kepegawaian adalah satu dan tidak dapat dibedakan satu sama lain. Manajemen mengawasi hasil-hasil pekerjaan dari orang-orang bawahan secara terus menerus dan memberitahukan bagaimana sebaiknya mereka harus bekerja. Manajemen harus terus menerus berusaha mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik, dengan jalan mendorong, mengajak, memberi semangat dan motivasi, sedangkan administrasi kepegawaian memiliki kegiatan yang berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pemberhentian, aktivitas yang bersangkutan paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Sistem administrasi kepegawaian sendiri adalah bagian dari administrasi negara yang kebijaksanaannya ditentukan dari tujuan yang ingin dicapai. Administrasi kepegawaian pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial, dan fungsi operatif (teknis). Fungsi manajerial berkaitan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pegawai. Sedangkan fungsi operatif (teknis), berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemensiunan pegawai.

Beberapa aktivitas manajemen sumber daya manusia, sebagai instrumen administrasi kepegawaian yang umum dilakukan saat ini terdiri dari : perencanaan sumber daya manusia, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian. Pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam

aktivitas manajemen untuk mengelola SDM yang dimilikinya, dapat meningkatkan *profitabilitas*, produktivitas, nilai jual pasar, dan pertumbuhan keuntungan. Hal ini ditujukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang baik secara efektif dan efisien.

Salah satu aktivitas pengelolaan SDM adalah proses rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen adalah suatu proses pengumpulan sejumlah pelamar yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, untuk dipekerjakan di dalam perusahaan (Malthis, 2001:97). Adapun manfaat utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan dan menempatkan pegawai sesuai dengan beban kerja yang akan diberikan oleh perusahaan.

Rekrutmen merupakan suatu kegiatan runtut yang ditujukan untuk menarik tenaga kerja yang potensial dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi jumlah orang yang akan melamar suatu pekerjaan dan tipe pelamar tersebut. Sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan, (Ricky W. Griffin, 2004:103).

PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan bandar udara. Bandar Udara Juanda Surabaya, merupakan salah satu bandara yang berada dibawah naungan PT. Angkasa Pura I (Persero). Sebagai perusahaan dengan visi dan misi untuk menjadi

perusahaan bertaraf internasional di bidang jasa pengelolaan bandara, diperlukan sumber daya manusia yang handal dan kompeten. Sumber daya manusia merupakan faktor pendorong utama untuk keunggulan bersaing PT. Angkasa Pura I (Persero), sehingga pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk pencapaian visi dan misi PT. Angkasa Pura I (Persero). Sejalan dengan visi dan misi PT. Angkasa Pura I (Persero), diperlukan penerapan strategi dan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan SDM secara konsisten dan terus menerus.

Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat sangat diperlukan untuk efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada organisasi, satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Satuan kerja yang efektif akan didapatkan apabila pihak manajemen perusahaan mampu memahami cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan.

Dalam proses pengelolaan SDM pada suatu perusahaan, pihak manajemen tidak dapat menghindari terjadinya penyusutan pegawai. Penyusutan pegawai yang terjadi biasanya disebabkan adanya pegawai yang memasuki masa pensiun, meninggal dunia atau diberhentikan masa dinas dari institusi karena

melakukan pelanggaran tata tertib disiplin yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu pegawai baru yang akan menggantikannya akan memiliki masa kerja yang berbeda-beda. Rekrutmen juga dapat dilakukan untuk menambah pegawai baru kedalam suatu satuan kerja yang kegiatannya menuntut aktivitas dan jumlah tenaga kerja yang tinggi. Proses rekrutmen hendaknya juga diikuti dengan proses seleksi yang efektif, hal ini diperlukan untuk melakukan pemerataan pegawai sehingga kekuatan SDM yang dimiliki menjadi lebih seimbang.

Dewasa ini, beberapa perusahaan mulai menggunakan jasa penyedia tenaga kerja dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerjanya. Hal ini dilakukan oleh beberapa perusahaan guna meringankan beban perusahaan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Tenaga kerja yang berasal dari lembaga swasta penyedia tenaga kerja ini, lebih dikenal dengan sebutan *outsourcing*. *Outsourcing* adalah tindakan memindahkan beberapa aktivitas rutin internal perusahaan, termasuk dalam hal pengambilan keputusan kepada pihak lain yang diatur oleh kontrak perjanjian (Maurice F. Greaver II, 2000:57). Dengan penggunaan lembaga eksternal sebagai penyedia tenaga kerja, beban perusahaan baik secara waktu, tenaga, dan finansial dalam proses pengadaan SDM mampu ditekan, serta untuk meningkatkan efektifitas perusahaan. PT. Angkasa Pura I (Persero), termasuk salah satu perusahaan yang tidak hanya menghasilkan karyawan yang memiliki status sebagai karyawan tetap dalam proses rekrutmen dan seleksinya, namun juga menggunakan tenaga kerja yang berasal dari lembaga penyedia tenaga kerja *outsourcing*.

Keberadaan dualisme sistem kepegawaian yang digunakan oleh PT. Angkasa Pura I Juanda Surabaya ini, menyebabkan timbulnya berbagai permasalahan internal didalamnya. Dalam interaksi sehari-hari, karyawan *outsourcing* pasti akan banyak berinteraksi dengan karyawan tetap. Tidak sedikit terjadi praktik senioritas oleh karyawan tetap terhadap karyawan *outsourcing*. Penggunaan tenaga *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya juga menciptakan kesenjangan antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing*, baik dari segi sosial, pendapatan bahkan perlakuan dari perusahaan. Perbedaan fasilitas antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* tidak diikuti dengan pembedaan porsi beban dan tanggung jawab kerja, yang artinya tidak ada yang membedakan beban dan tanggung jawab antara pekerja tetap dan *outsourcing* namun timpang dalam hal kesejahteraan dan fasilitas dari perusahaan.

Selain itu adanya dualisme sumber tenaga kerja untuk posisi jabatan yang sama jelas pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya akan menumbuhkan kecemburuan antara satu dengan yang lain. Kecemburuan inilah yang menjadi pemicu penurunan performa dan kinerja, karna adanya rasa terasingkan, dibedakan bahkan kurang dihargai oleh perusahaan yang berujung pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penggunaan tenaga *outsourcing* bukan menjadikan eskalasi kualitas laba perusahaan melalui maksimalisasi kinerja karyawan, akan tetapi malah cenderung mengalami penurunan laba, eskalasi laba yang diperoleh perusahaan, hanya berasal dari

penekanan biaya yang dikeluarkan perusahaan, bukan dari meningkatnya kualitas pelayanan sebagai akibat penggunaan tenaga *outsourcing*.

Permasalahan mengenai pendapatan laba perusahaan ini terjadi sebagai akibat dari rendahnya loyalitas pekerja *outsourcing* yang cenderung merasa tidak memiliki keterikatan terhadap perusahaan tersebut. Hal ini jelas mengurangi kualitas kinerja, dan jika dilihat dari sisi manajemen perusahaan yang menganggap tenaga kerja sebagai aset perusahaan jelas akan mengalami kerugian jika harus kehilangan aset yang tidak dapat dinilai dengan mata uang. Akan lebih memberatkan perusahaan apabila manajemen harus melakukan rekrutment dan pelatihan ulang yang tidak hanya menguras biaya namun juga waktu serta *output* yang belum tentu sama dalam setiap proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan.

Kegagalan dalam melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) akan berdampak pada proses pencapaian tujuan perusahaan. Dimana kinerja dari PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya tidak hanya melayani arus lalu lintas udara, namun juga mampu menjaga kesinambungan dan memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen. Mengingat sangat pentingnya proses pengelolaan sumber daya manusia bagi perusahaan. Diharapkan dengan adanya proses pengelolaan SDM yang baik dan efektif akan berdampak pada perkembangan perusahaan kedepannya untuk memperoleh kinerja karyawan yang berkualitas di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Loyalitas Kerja Pegawai (Sebuah Studi Tentang Pegawai**

Tetap dan Pegawai *Outsourcing* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah di deskripsikan, dapat dirumuskan rumusan masalah pada penelitian Loyalitas Kerja Pegawai (Sebuah Studi Tentang Pegawai Tetap dan Pegawai *Outsourcing* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah loyalitas kerja pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ?
2. Apakah faktor pendorong dan faktor penghambat loyalitas kerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis loyalitas kerja pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendorong dan faktor penghambat loyalitas kerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik.
- b. Referensi dan informasi bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti permasalahan yang sama.
- c. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan informasi bagi kajian manajemen sumber daya manusia.
- d. Bekal dan wawasan penulis dan pengetahuan penulis dalam mengembangkan kemampuan berpikir dan belajar menganalisis permasalahan yang ada.

2. Kontribusi Akademis

- a. Penelitian ini, diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya mengenai sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat mengurangi terjadinya kecemburuan sosial diantara karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Diharapkan pula hasil penelitian ini berguna sebagai bahan perbandingan serta dasar untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memberi gambaran menyeluruh tentang isi penulisan. Dibawah ini disampaikan pokok-pokok bahasan yang ada pada setiap Bab yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini meliputi : latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Mengemukakan tentang beberapa konsep atau teori temuan-temuan dari buku ilmiah , jurnal, hasil penelitian (skripsi, tesis, disertasi) yang berkaitan dengan permasalahan atau pertanyaan peneliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang metode yang akan dipakai dalam penelitian, diantaranya jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, instrument penelitian, dan di akhiri dengan analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan mengenai data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Berkaitan dengan tujuan penelitian dan sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran yang dapat penulis berikan dalam permasalahan penelitian ini.