

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi dimana manusia merupakan penggerak utama atas segala aktivitas yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga perlu diperhatikan pula kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia tersebut, terlebih saat memasuki era globalisasi seperti saat ini yang menuntut manusia untuk bisa menggunakan teknologi-teknologi yang semakin canggih.

Dalam organisasi terdapat sumber daya manusia yang memiliki peranan sangat penting baik secara individu maupun kelompok. Organisasi atau perusahaan juga harus senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat. Sehingga organisasi dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, jasa, biaya maupun sumber daya manusia yang professional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian lebih dalam, karena keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada kualitas sumber daya manusianya.

Disamping itu juga sumber daya manusia adalah sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, kebutuhan dan harapan yang perlu diperhatikan oleh organisasi karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 2005:132).

Keadaan tersebut menjadikan sumber daya manusia sebagai asset yang harus ditingkatkan efisiensi maupun produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus menciptakan suasana kerja yang dapat mendorong karyawan dalam mengembangkan dan meningkatkan kemampuan maupun keterampilan yang dimilikinya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan hal tersebut adalah dengan mengadakan program pengembangan sumber daya manusia. Menurut Garry Dessler dalam Paramita Rahayu (2006:20) manfaat yang diperoleh dari diadakannya pengembangan sumber daya manusia salah satunya untuk mewujudkan komitmen yang lebih besar dari karyawan terhadap organisasi karena keinginan pindah pekerjaan jadi lebih kecil.

Menurut Simamora dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008:37), mengemukakan bahwa “Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Sedangkan pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi”. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Pengembangan sumber daya manusia sangat penting bagi karyawan itu sendiri, karena dengan diadakannya program pengembangan sumber daya manusia karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilannya dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya

manusia juga merupakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain karyawan mempunyai komitmen terhadap pekerjaannya maupun organisasi. Seperti yang dikatakan Stum dalam Sopiah (2008:164) salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah memberikan kesempatan personal untuk berkembang.

Menurut Veithzal Rivai (2009:236) mengemukakan bahwa melalui kegiatan pengembangan karyawan yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan formasi melalui perencanaan SDM, akan dapat diisi secara internal. Sehingga karyawan mempunyai suatu karier tidak hanya sekedar bekerja, dan perusahaan dapat memperoleh keuntungan atas meningkatnya kontinuitas operasi dan juga makin besarnya komitmen para karyawan terhadap perusahaan.

Goldstein dan Buxton (1982) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2003:53) mengemukakan tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan dan tugas, dan analisis pegawai. Dalam analisis organisasi dapat dilakukan dengan cara mengadakan survey sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu, analisis organisasi dapat menggunakan *turnover*, absensi, kartu pelatihan daftar kemajuan pegawai, data perencanaan pegawai.

Komitmen organisasi merupakan persoalan yang dapat dialami oleh setiap organisasi atau perusahaan, termasuk perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Salah satu perusahaan BUMN di Indonesia yang sedang mengalami

permasalahan cukup kompleks adalah PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung.

PT. INTI (Persero) Bandung adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah pengelolaan Industri Telekomunikasi Strategis (BIPS) yang bergerak di bidang jasa pelayanan infokom dengan penekanan pada Sistem Infokom dan Integrasi Telekomunikasi (SIIT). Sebagai perusahaan yang besar PT. INTI (Persero) Bandung sedang menghadapi berbagai masalah serius yang dapat berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu permasalahan yang dihadapi PT. INTI (Persero) Bandung adalah rendahnya komitmen organisasi.

Gambaran umum rendahnya komitmen organisasi PT. INTI (Persero) Bandung dapat dilihat dari data kehadiran karyawan. Tinggi rendahnya tingkat komitmen organisasi dapat terukur pada Tabel 1.1 yang menyajikan data kehadiran karyawan di PT. INTI (Persero) Bandung Tahun 2012 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Kehadiran Kerja Karyawan**  
**PT. INTI (Persero) Bandung**  
**Periode Januari-Desember 2012**

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Kriteria Absensi			Jumlah Absensi	Kehadiran (%)
		Sakit	Ijin	Alpha		
Januari – Maret	58	1	2	1	4	89,74%
April – Juni	63	2	1	3	6	84,62%
Juli – September	53	2	2	5	9	76,92%
Oktober - Desember	61	1	3	6	10	74,36%

*Sumber : Divisi HCM PT. INTI (Persero) Bandung*

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa tingkat kehadiran karyawan PT. INTI (Persero) Bandung pada tahun 2012 mengalami penurunan. Hal ini dapat di

**Agustini , 2014**

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI DI DIVISI HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PT. INTI (PERSERO) BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu 4

lihat dari perbandingan pada setiap bulannya, dimana kehadiran karyawan pada bulan April sampai bulan Juni mengalami penurunan sebesar 5,13% dari 89,74% menjadi 84,62%. Sedangkan pada bulan Juli sampai dengan bulan September mengalami penurunan menjadi sebesar 76,92%, dan pada bulan Oktober sampai bulan Desember menurun menjadi 74,36%. Penurunan kehadiran karyawan tersebut menunjukkan menurunnya komitmen karyawan yang disebabkan kurangnya perhatian perusahaan dalam mengadakan program pengembangan sumber daya manusia.

Komitmen organisasi mempunyai peranan yang besar terhadap perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Seperti yang diungkapkan Robbins dalam Sopiah (2008:155-156) mendefinisikan “komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi”.

Faktor lain yang dapat di lihat sebagai indikator adanya tingkat komitmen karyawan yang rendah yaitu menurunnya sasaran kerja individu karyawan yang menurut pegawai divisi *Human Capital Management*, komitmen karyawan PT. INTI (Persero) Bandung dapat dilihat dari sasaran kerja individu pegawai, dimana setiap karyawan yang tidak mencapai sasaran kerja berarti memiliki komitmen yang rendah sehingga organisasi harus melakukan pelatihan dan pengembangan sesuai yang dibutuhkan. Untuk melihat penilaian pegawai Divisi *Human Capital Management* tahun 2010 - 2012, dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Data Sasaran Kerja Individu (SKI) Pegawai**  
**Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) Bandung**  
**Tahun 2010-2012**

Kriteria Skor Penilaian	Nilai SKI					
	2010		2011		2012	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
70-80%	0	0%	1	2,5%	1	2,5%
81-85%	0	0%	0	0%	2	5%
86-90%	1	2,5%	1	2,5%	6	15%
91-95%	8	20,5%	9	23%	7	18%
96-100%	30	77%	28	72%	23	59%
<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Divisi HCM PT. INTI (Persero) Bandung*

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja individu dari tahun 2010 sampai tahun 2012 cenderung mengalami penurunan. Hal ini Nampak pada tahun 2011 dan 2012, 1 dari 39 orang pegawai yang menduduki kriteria skor penilaian 70-80%, kemudian pada tahun 2012 mengalami penurunan dari skor penilaian 81-85% yaitu sebanyak 2 orang. Kriteria skor 86-90% pada tahun 2011 sampai 2012 mengalami penurunan sasaran kinerja hingga 5 orang. Kriteria skor 91-95% pada tahun 2012 mengalami kenaikan sasaran kerja dari 9 orang menjadi 7 orang. Sedangkan kriteria 96-100% pada tiap tahunnya mengalami penurunan sasaran kerja individu, yaitu pada tahun 2010 sebanyak 30 orang, tahun 2011 sebanyak 28 orang dan pada tahun 2012 menjadi 23 orang.

Untuk menumbuhkan komitmen organisasi perusahaan harus melakukan perbaikan-perbaikan dari segi kepuasan kerja karyawan karena komitmen organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja (Komang dkk, 2008:22) yaitu dapat dilakukan dengan mengadakan program pengembangan sumber daya

**Agustini , 2014**

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI DI DIVISI HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PT. INTI (PERSERO) BANDUNG**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu 6

manusia, seperti yang dikemukakan oleh Garry Dessler alih bahasa Paramita Rahayu (2006:20) manfaat yang diperoleh dari diadakannya pengembangan sumber daya manusia yaitu salah satunya untuk mewujudkan komitmen yang lebih besar.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Komitmen Organisasi di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) Bandung”**.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam latar belakang masalah bahwa manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Mengingat manusia adalah makhluk yang mempunyai pikiran, kebutuhan dan harapan, yang tentunya akan menimbulkan berbagai masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia ini sehingga diperlukan suatu penanganan yang serius agar tujuan organisasi dan tujuan karyawan dapat tercapai dengan baik. Salah satu tujuan akhir organisasi adalah terwujudnya komitmen yang tinggi. Stum dalam Sopiah (2008:164) menyatakan bahwa :

Ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu

1. Budaya keterbukaan
2. Kepuasan kerja
3. Kesempatan personal untuk berkembang
4. Arah organisasi
5. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Berdasarkan uraian di atas, salah satu cara untuk meningkatkan komitmen karyawan adalah memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang yaitu **Agustini , 2014**

dengan mengadakan program pengembangan sumber daya manusia, sehingga karyawan dapat meningkatkan kemampuan maupun keterampilannya dalam menjalankan pekerjaannya.

Untuk menghindari pelebaran masalah, maka yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah masalah komitmen organisasi ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia, dengan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas pengembangan sumber daya manusia di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) Bandung ?
2. Bagaimana tingkat komitmen organisasi di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) Bandung ?
3. Seberapa besar pengaruh efektivitas pengembangan sumber daya manusia terhadap tingkat komitmen organisasi di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) Bandung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna menjawab masalah penelitian yang telah dirumuskan di atas. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Efektivitas pengembangan sumber daya manusia di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) Bandung
2. Tingkat komitmen organisasi di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) Bandung

3. Seberapa besar pengaruh efektivitas pengembangan sumber daya manusia terhadap tingkat komitmen organisasi di Divisi *Human Capital Management* PT. INTI (Persero) Bandung

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini dapat ditinjau dari ranah teoritis dan ranah praktis. Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian pengembangan lebih lanjut mengenai hal yang sama dengan lebih mendalam di kemudian hari. Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan :

1. Bagi instansi/lembaga, dapat dijadikan masukan positif dalam mengambil keputusan khususnya dalam hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan komitmen organisasi.
2. Bagi peneliti, sebagai bahan tambahan pengetahuan dan pengalaman penulis sehingga dapat mengoptimalkan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis fakta, data, dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.