

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam pembangunan, terdapat dua aset pokok yang harus dimiliki yang disebut sumber daya, yaitu sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Keberhasilan pembangunan terletak pada sumber daya manusianya yang mampu mengolah dan mengelola sumber daya alam, sehingga dapat digunakan untuk kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan akhir dari pembangunan itu sendiri (**Soekidjoe Notoatmodjo**, 2003). Berkaitan dengan hal tersebut, maka peningkatan sumber daya manusia dalam pembangunan di bidang apapun merupakan hal yang penting.

Perusahaan merupakan bagian dari suatu pembangunan. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk mendapatkan keuntungan dari produk dan jasa yang mereka tawarkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perlu ada kegiatan dan untuk melaksanakan kegiatan itu diperlukan sumber daya, seperti sumber daya keuangan, fisik, teknologi dan sumber daya manusia. Keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan menentukan kelangsungan hidup organisasi tersebut (**Mutiara**, 2002).

Hal ini juga terjadi pada PT. "X" Bandung yang merupakan sebuah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang ketenagalistrikan terbesar di

Indonesia dan telah berdiri sejak tahun 1961 di Bandung. PT. “X” memiliki keinginan untuk mewujudkan visinya yaitu menjadi perusahaan kelas dunia yang tumbuh berkembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada sumber daya manusia. Dalam menjalankan usahanya untuk mencapai visi tersebut, PT. “X” mempersiapkan sumber daya perusahaannya sejalan dengan UU no. 20/2002 yang mengubah lingkungan bisnis kelistrikan menjadi sarat dengan kompetisi.

PT. “X” dalam menjalankan usahanya meliputi seluruh wilayah Indonesia dan saat ini telah mempekerjakan 47.532 staf dari seluruh Indonesia. Untuk memenuhi kebutuhan akan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia bagi perkembangan teknologi, PT. “X” akan selalu mengusahakan berbagai pendidikan dan kegiatan pelatihan melalui jasa pendidikan baik di lingkungan perusahaan sendiri maupun menjalin kerjasama dengan berbagai universitas dan lembaga pendidikan di dalam dan luar negeri.

Untuk mendukung kesinambungan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang tidak bisa dilepaskan dari tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas berdasarkan *skill* (keahlian), *knowledge* (pengetahuan), dan *attitude* (sikap perilaku). Direktur Sumber Daya Manusia PT. “X” menyatakan dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka strategi perusahaan baik di bidang teknis maupun non teknis dapat dicapai sesuai harapan (sumber: balitbang.depkominfo.go.id, 20 Maret 2003). Strategi PT. “X” dalam pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia adalah mengembangkan dan membangun komitmen, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan

organisasi dalam pasar yang kompetitif serta mengembangkan infrastruktur dan sistem manajemen di bidang SDM dan Organisasi (sumber : [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id)).

Berkaitan dengan strategi PT. “X” tersebut, maka selain mengembangkan kemampuan dan ketrampilan karyawan, bidang SDM dan Organisasi juga bertugas untuk meningkatkan komitmen karyawan. Menurut **Lawler**, pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi melalui beberapa aspek, yaitu perencanaan, pengembangan karyawan, penilaian karya dan pemberian kompensasi, serta keselamatan dan kesehatan kerja (dalam **Steers** dan **Porter (1987)** dalam Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi, **2001**).

Untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan karyawannya, PT. “X” memberikan peluang kepada sejumlah karyawannya dengan mengirimkan mereka untuk tugas belajar ke sejumlah universitas di dalam dan luar negeri, maupun melalui Kursus Reguler yang berkelanjutan. Selain kemampuan dan ketrampilan, komitmen juga perlu dimiliki oleh karyawan. Menurut **Allen** dan **Meyer**, karyawan yang memiliki komitmen pada organisasinya akan lebih merasa peduli untuk mengembangkan pengetahuan dan keahliannya sehingga tetap dapat digunakan jika terjadi perubahan organisasi (**Meyer & Allen, Commitment in the workplace, 1997**).

Pentingnya komitmen pada karyawan juga dinyatakan oleh **Roy Sembel** (Direktur MM *Finance Plus*) dan **Sandra Sembel** (Direktur Utama Edpro (*Education for Professionals*)). Seseorang akan melakukan yang terbaik dalam

mengerjakan tugas-tugasnya apabila ia memiliki sikap kerja yang disebut dengan komitmen. Komitmen ini juga mendorong orang untuk senantiasa melakukan yang terbaik bagi orang lain dan lingkungan tempat ia bekerja. Akibatnya, orang lain akan melihat, menghargai, dan mendukung upaya orang tersebut, karena mereka percaya bahwa apa yang dilakukan orang tersebut adalah untuk kebaikan bersama (sumber : [www.sinarharapan.co.id](http://www.sinarharapan.co.id), **2003**).

*Organizational commitment* adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya dan suatu proses yang berkesinambungan yang mengekspresikan kepeduliannya terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasinya (**Fred Luthans**, *organizational behavior*, **2002**). Menurut **Luthans**, ada tiga aspek yang membentuk *organizational commitment*, yaitu keinginan (*desire*) yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kesediaan (*willingness*) untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, dan keyakinan (*belief*) dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Pada aspek keinginan (*desire*) yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, karyawan cenderung akan bekerja lebih giat untuk mempertahankan keberadaannya di perusahaan tersebut. Pada aspek kesediaan (*willingness*) untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, karyawan cenderung akan merasa lebih peduli akan masa depan perusahaan dan bersedia untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan meningkatkan kualitas kerjanya. Pada aspek keyakinan (*belief*) dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi, karyawan cenderung akan selalu optimis akan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Karyawan di bidang SDM dan Organisasi PT. "X" saat ini terdiri dari 32 orang dibawah pimpinan seorang manajer. Tugas mereka terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, peraturan kepegawaian, penggajian karyawan, pelayanan kesejahteraan karyawan, program keselamatan dan kesehatan kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan bidang SDM & Organisasi, tugas-tugas yang mereka kerjakan sehari-hari dirasakan lebih mudah jika dibandingkan dengan karyawan-karyawan di bidang lain. Mereka mengeluhkan beberapa rekannya yang lebih sering memakai waktunya untuk berbicara atau bercanda daripada mengerjakan tugas-tugasnya. Supervisor bidang SDM & Organisasi mengeluhkan tentang beberapa orang staffnya yang hasil kerjanya kurang baik. Mereka biasanya akan membawa pulang tugas yang belum selesai dikerjakan dan menyelesaikannya di rumah.

Hasil survey awal berupa kuesioner yang diberikan pada 32 orang karyawan bidang SDM dan Organisasi menunjukkan bahwa berdasarkan keinginan (*desire*) yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi : sebanyak 31,25% (10 orang) karyawan menyatakan akan berusaha untuk tetap bekerja di PT. "X" sebagai bentuk pengabdian mereka terhadap perusahaan. Terdapat 15,62% (5 orang) karyawan memilih tetap bertahan di PT. "X" dengan alasan kesejahteraan keluarga mereka. Ada 12,5% (4 orang) karyawan yang menyatakan ingin pindah kerja ke perusahaan lain dengan kemampuan yang mereka miliki. Sebanyak 9,37% (3 orang) karyawan menyatakan bahwa mereka

membutuhkan PT. "X" karena telah memberikan pekerjaan pada mereka hingga saat ini.

Berdasarkan kesediaan (*willingness*) untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan : sebanyak 25% (8 orang) karyawan yang menyatakan akan membantu perusahaan dengan tidak menunda pekerjaannya. Ada 15,62% (5 orang) karyawan yang menyatakan telah cukup membantu perusahaan dengan mengerjakan tugas-tugas mereka yang tergolong mudah. Terdapat 15,62% (5 orang) karyawan yang menyatakan akan menunda menyelesaikan pekerjaan mereka jika jam kerja telah selesai. Sebanyak 12,5% (4 orang) karyawan mengakui sering membuat kesalahan dalam pekerjaan dengan alasan kurang teliti.

Berdasarkan keyakinan (*belief*) dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi : sebanyak 34,37% (11 orang) karyawan menyatakan keyakinannya bahwa PT."X" akan semakin maju dan optimis akan berhasil mencapai tujuan perusahaan. Ada 25% (8 orang) karyawan yang menyatakan agar perusahaan sebaiknya menetapkan strategi yang lebih mudah dicapai bersama-sama. Terdapat 37,5% (12 orang) karyawan yang menyatakan keyakinannya bahwa PT."X" sebagai perusahaan yang elit dan bergengsi dapat terus mensejahterakan mereka.

Berdasarkan fakta-fakta diatas, yaitu karyawan di bidang SDM dan organisasi di PT. "X" Bandung yang telah lama mengabdikan di perusahaan tersebut diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap PT. "X". Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *organizational commitment* pada karyawan di bidang SDM dan Organisasi di PT. "X" Bandung.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana gambaran derajat *organizational commitment* pada karyawan bidang SDM dan Organisasi di PT. 'X' Bandung?

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh data-data mengenai derajat *organizational commitment* pada karyawan bidang SDM dan Organisasi di PT. 'X' Bandung.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai derajat *organizational commitment* dikaitkan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya pada karyawan bidang SDM dan Organisasi di PT. 'X' Bandung.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Memberi sumbangan bagi ilmu psikologi, khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi dalam rangka memperdalam pengetahuan tentang *organizational commitment* di perusahaan.
- Bermanfaat sebagai bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya mengenai topik *organizational commitment* dalam setting kerja.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan gambaran pada pihak perusahaan tentang derajat *organizational commitment* pada karyawan bidang SDM dan Organisasi di PT. 'X' Bandung, agar dapat melakukan usaha peningkatan *organizational commitment* pada karyawannya.
- Memberikan informasi kepada pihak perusahaan mengenai *organizational commitment* dalam rangka pengembangan perusahaan dan memperbaiki kinerja karyawan.

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik di dalam suatu organisasi sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal (Soekidjoe Notoatmodjo, 2003). Pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan diserahkan pada karyawan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Karyawan bidang SDM dan Organisasi di PT. "X" Bandung memiliki tugas untuk meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tugas-tugas tersebut meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, peraturan kepegawaian, penggajian karyawan, pelayanan kesejahteraan karyawan, program keselamatan dan kesehatan kerja, dan pemutusan hubungan kerja. Manajemen sumber daya manusia yang baik harus memberikan arah dalam memenuhi

sasaran-sasaran organisasi, dan pada saat yang sama juga memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.

Hingga saat ini karyawan bidang SDM dan Organisasi telah menjalankan tugasnya selama lebih dari 10 tahun di PT. “X” dengan rentang usia mulai dari 36 tahun hingga 55 tahun. Menurut **Santrock**, usia 35-45 tahun hingga memasuki usia 60 tahun termasuk pada usia dewasa tengah (*middle adulthood*). Pada masa perkembangan ini terdapat komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan seiring bertambahnya usia, bekerja dengan lebih serius, tingkat ketidakhadiran yang dapat dihindarkan semakin sedikit, dan lebih banyak mencurahkan diri pada pekerjaan (**Santrock, 2002**).

**Luthans** mendefinisikan *Organizational commitment* sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya dan suatu proses yang berkesinambungan dimana karyawan mengekspresikan kepeduliannya terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasinya. *Organizational commitment* dibagi menjadi tiga aspek yaitu adanya keinginan (*desire*) yang kuat dari karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kesediaan (*willingness*) karyawan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, dan keyakinan (*belief*) dan penerimaan karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi (**Fred Luthans, 2002**).

Pada aspek keinginan (*desire*) yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasinya, karyawan bidang SDM dan Organisasi menunjukkan sejauhmana keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari PT. “X”, serta bagaimana mereka menyikapi keinginannya tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung akan memilih untuk tetap bergabung dengan perusahaannya tersebut

dalam keadaan yang sulit sekalipun. Karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung kurang memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja dibandingkan dengan karyawan yang komitmennya rendah (**Porter, Steers, Mowday, dan Boulian, 1974** dalam **Allen & Meyer, 1997**). Karyawan dengan komitmen yang rendah cenderung memilih untuk pindah kerja jika ada kesempatan yang lebih menguntungkan dirinya. Karyawan ini mungkin mulai mengevaluasi keterampilan dan pengalaman mereka dalam kaitan dengan nilai jual mereka di luar organisasi, dibandingkan dengan implikasi mereka untuk pekerjaan mereka saat ini atau di masa depan pada organisasinya sekarang (**Allen & Meyer, 1997**).

Pada aspek kesediaan (*willingness*) untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, hal ini tampak melalui sejauhmana kesediaan karyawan bidang SDM dan Organisasi untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan agar PT. “X” dapat maju. Karyawan dengan komitmen yang tinggi pada organisasinya akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil yang lebih baik pada pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan dengan komitmen yang rendah (**Allen & Meyer, 1997**). Karyawan dengan komitmen yang rendah cenderung kurang mengerahkan seluruh kemampuannya dalam pekerjaannya, sehingga kurang memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaannya lebih dari harapan perusahaan.

Pada aspek keyakinan (*belief*) dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi, bagaimana perasaan karyawan bidang SDM dan Organisasi terhadap nilai-nilai dan tujuan yang dimiliki oleh PT. “X”, serta bagaimana sikap mereka dalam menerimanya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi

cenderung akan mendukung dan menerima segala keputusan yang diambil oleh perusahaannya. Mereka juga cenderung memiliki keyakinan yang tinggi pada perusahaannya, meskipun di saat perusahaan tengah mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki komitmen yang rendah cenderung kurang mendukung kebijakan perusahaan. Mereka juga cenderung meragukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Derajat *organizational commitment* dapat bervariasi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *personal*, *organizational*, dan *non organizational* (**Fred Luthans, 2002**). Faktor yang pertama ialah faktor *personal*, seperti usia, masa kerja dan perasaan positif dan negatif terhadap perusahaan. Karyawan dengan usia yang lebih tua diasumsikan memiliki masa kerja yang lebih lama pada sebuah perusahaan. Karyawan membutuhkan pengalaman bekerja yang lama di sebuah perusahaan sehingga menumbuhkan perasaan terikat dengan perusahaannya.

Karyawan bidang SDM dan Organisasi telah memiliki usia dan masa kerja yang lebih lama di PT. "X", diharapkan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan tersebut. Ketika usia semakin bertambah, masa kerja seseorang juga bertambah, dan keduanya tumbuh sejalan dengan hubungan mereka terhadap tempat kerjanya, sehingga dapat mempengaruhi komitmen mereka (**Lincoln & Kalleberg, 1985; William & Hazar, 1986**, dalam **Allen & Meyer, 1997**). Perasaan positif dan negatif karyawan terhadap perusahaannya berdasarkan pada penilaian karyawan terhadap perasaannya selama bekerja di perusahaannya tersebut. Karyawan bidang SDM dan Organisasi yang memiliki perasaan positif

terhadap PT. “X”, diharapkan memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan tersebut.

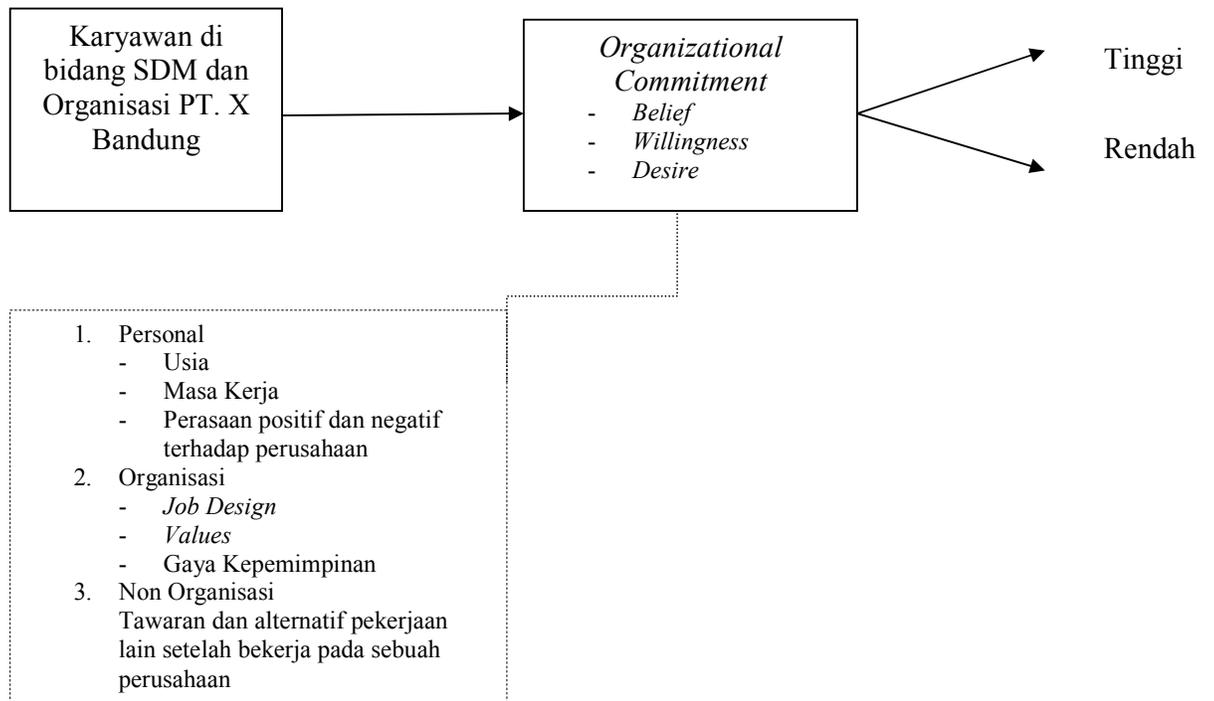
Kedua, faktor *organizational*, seperti *job design*, *values*, dan gaya kepemimpinan atasan. *Job design* mempengaruhi perasaan karyawan mengenai jabatan, tugas dan tanggung jawabnya di dalam pekerjaannya. Semakin karyawan bidang SDM dan Organisasi merasa pekerjaannya berperan penting, maka diharapkan semakin tinggi pula komitmennya terhadap PT. “X”. Menurut **Mathieu dan Zajac (1990 dalam Allen & Meyer, 1997)**, persepsi karyawan terhadap kompetensinya sendiri memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen.

*Values* mempengaruhi perasaan karyawan terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan dan bagaimana penerimaannya terhadap nilai-nilai tersebut. Semakin karyawan bidang SDM dan Organisasi merasa memiliki banyak persamaan nilai-nilai dengan PT. “X”, maka diharapkan komitmen yang dimilikinya semakin tinggi. Gaya kepemimpinan atasan mempengaruhi perasaan karyawan mengenai gaya kepemimpinan atasannya dan pengaruhnya dalam pekerjaannya. Jika karyawan bidang SDM dan Organisasi merasa kepemimpinan atasannya memberi pengaruh yang dirasakan membantu pekerjaannya, maka diharapkan ia akan memiliki komitmen yang tinggi pula pada PT. “X”.

Ketiga, faktor *Non Organizational*, seperti munculnya berbagai tawaran dan alternatif pekerjaan lain setelah bekerja pada sebuah perusahaan. Bagaimana karyawan bidang SDM dan Organisasi menyikapi tawaran bekerja di perusahaan lain yang dirasakannya lebih baik dari pekerjaannya sekarang. Tawaran pekerjaan

yang dilihat lebih baik oleh karyawan dapat mempengaruhi *organizational commitment* yang dimilikinya pada PT."X".

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui bagan kerangka pikir di bawah ini :

**Bagan Kerangka Pikir :**

## 1.6 Asumsi

1. Karyawan di bidang SDM dan Organisasi PT. “X” Bandung telah memiliki masa kerja yang cukup lama untuk menumbuhkan *organizational commitment* pada diri mereka.
2. Derajat *organizational commitment* yang dimiliki karyawan dapat berbeda-beda berdasarkan tiga aspek (*desire, willingness, dan belief*) dan dipengaruhi pula oleh tiga faktor (faktor *personal, organizational* dan *non organizational*).