

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi merupakan sebuah badan yang bertanggung jawab penuh akan instrumen yang ada di dalamnya, mulai dari mesin sampai lingkup sumber daya manusia yang ada. Persaingan demi persaingan sangat menuntut sebuah badan perusahaan atau organisasi untuk lebih peka lagi terhadap apa yang dirasakan oleh para sumber daya manusia yang mereka miliki, namun banyak kita temui saat ini bahwasanya organisasi mulai memperhatikan secara betul bagaimana menjaga karyawan atau sumber daya manusia yang mereka punyai, menciptakan lingkup suasana yang nyaman bagi sumber daya manusia yang ada, memberikan berbagai fasilitas yang ada, dan tentu memberikan sebuah tanggung jawab pada setiap sumber daya manusia yang dimiliki. Pengelolaan yang dilakukan sebuah perusahaan atau badan organisasi merupakan cara terbaik dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten dan bisa diandalkan. Memiliki sumber daya manusia yang berkompeten merupakan suatu anugerah bagi sebuah perusahaan atau badan organisasi itu sendiri, hal ini dapat terjadi karena banyak sekali faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Sudah tidak menjadi rahasia umum lagi apabila para pesaing tentu akan berusaha lebih giat lagi dalam pencarian informasi pesaing lainnya demi menunjang kinerja perusahaan atau badan organisasi tersebut supaya dapat bersaing di dalam pasar, yang kita tahu bahwasanya para pesaing tentu akan mengejar sumber daya yang lebih berkompeten, hal ini tentu

bahaya apabila sumber daya yang kita miliki sampai diambil oleh pesaing hanya karena kita salah melakukan perlakuan dan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang kita miliki saat ini.

Memiliki aset yang berharga layaknya yang kami sebutkan sebelumnya yaitu sumber daya manusia yang berkompeten dapat memberikan dampak aura yang positif entah itu terhadap organisasi itu sendiri atau bahkan kepada rekan kerja yang lain, suatu hal yang positif layaknya sumber daya manusia yang berkompeten ini apabila diolah dengan baik, tentu rekan-rekan kerja yang ada di sekelilingnya akan ikut merasakan dampak tersebut. Hal ini dapat membantu sebuah badan organisasi untuk berkembang lebih baik lagi ke depannya. Perkembangan sebuah organisasi bukan hanya melalui bagaimana hasil akhir yang diciptakan atau didapatkan baik itu dari segi laba, kepuasan pelanggan dan lain-lain, melainkan inti dari semua itu adalah bagaimana kinerja sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut, dampak apa yang diakibatkan, apakah itu dampak yang langsung maupun tidak langsung. Dampak langsung dari kinerja sumber daya manusia yaitu terfokus pada hasil yang dicapai, akan tetapi dapat tidak langsungnya adalah dapat memberikan pengaruh baik bagi lingkungan di sekeliling organisasi.

Kinerja sumber daya manusia pada dasarnya merupakan hasil yang telah dicapai dan juga sebuah prestasi yang telah di capai di tempat kerja, kinerja ini bukan hanya sekedar kinerja ala kadarnya, akan tetapi kinerja ini mengacu terhadap suatu penyusunan rencana yang dibarengi dengan adanya pembidikan hasil yang telah di tetapkan sebelumnya, bagaimanapun juga evaluasi kinerja

termasuk ke dalam ini dari sebuah manajemen kinerja di dalam sebuah badan organisasi (Cardy, dalam Anitha J 2014 : 63). Kinerja Sumber Daya Manusia dalam perseorangan maupun dalam sebuah organisasi sangatlah bergantung pada semua kebijakan, praktik dan juga fitur dalam perancangan sebuah organisasi, perspektif yang integratif inilah yang merupakan pendekatan secara konfigurasional terhadap strategi manajemen sumber daya manusia yang terdapat dalam pola aktivitas sumber daya manusia, tentu hal ini diperlukan dalam pencapaian suatu target di dalam sebuah organisasi yang bertentangan dengan aktivitas tunggal, diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Delery & Doty dalam Anitha J 2014 : 63). Kinerja sumber daya manusia di dalam sebuah badan organisasi memberikan dampak berupa hasil dari kerja yang telah diberikan sebelumnya, dalam hal ini seperti yang kami sebutkan sebelumnya bahwasanya kinerja sumber daya manusia merupakan hasil akhir dari sebuah manajemen organisasi. Sebagai sebuah hasil akhir dalam manajemen organisasi maka kinerja sumber daya manusia ini tentu memiliki banyak hal yang mempengaruhi, pengaruh tersebut bisa datang secara langsung maupun tidak langsung, bisa datang dari hal yang dapat dilihat maupun tidak bisa dilihat, sebagai salah satu contoh yaitu sebuah kinerja sumber daya manusia dapat dihasilkan karena faktor keterlibatan sumber daya manusia atau karyawan itu sendiri di dalam setiap pekerjaan yang ada dan juga bisa terjadi karena karakteristik pekerjaan yang di hadapinya. Karakteristik pekerjaan yang diberikan atau disusun oleh sebuah perusahaan atau badan organisasi ini pasti akan memberikan pengaruh, begitu pula keterlibatan sumber daya manusia dalam kesehariannya. Pengaruh ini tentu

akan memberikan dampak yang berbeda-beda, baik itu dampak yang positif ataupun dampak yang negatif.

Sebuah pekerjaan yang diberikan oleh organisasi memerlukan adanya keterlibatan sumber daya manusia di dalamnya, hal ini tentu memungkinkan sumber daya manusia akan terlibat pula dengan tanggung jawab dan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang diterimanya. Keterlibatan sumber daya manusia merupakan suatu alat yang baik di dalam membantu setiap organisasi dalam mencapai keinginannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibanding banyak faktor yang lain, mengapa hal demikian dapat terjadi? Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan manusia merupakan faktor yang tidak dapat di duplikasi atau ditiru oleh para pesaing dari organisasi tertentu dan tentu hal ini pula dianggap sebagai aset yang paling berharga yang dimiliki oleh Organisasi apabila dikelola dan dimanfaatkan secara baik oleh perusahaan atau organisasi tertentu (Anitha J, 2014 : 63). Pernyataan tersebut tentu memberikan sebuah pandangan bahwasanya keterlibatan sumber daya manusia ini akan memberikan dampak terhadap kinerja sumber daya manusia. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan apabila keterlibatan sumber daya manusia ini memberikan dampak yang tidak diinginkan, hal tersebut bisa saja terjadi apabila organisasi tidak memberikan kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk terlibat di dalam pertanggungjawaban, pengambilan keputusan, kebebasan berpendapat terhadap pekerjaan yang diberikan dan hal tersebut akan berdampak buruk apabila sumber daya manusia dalam organisasi tersebut ikut terlibat namun tidak memberikan hasil dari proses keterlibatannya tersebut, dalam hal ini mereka hanya terlibat tapi tidak paham

kenapa mereka harus terlibat. Selain keterlibatan sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam lingkup organisasi, keterlibatan sumber daya manusia ini pula disebabkan oleh adanya karakteristik di dalam pekerjaan yang diberikan.

Pekerjaan yang diberikan oleh organisasi tentu melalui proses atau pemikiran terlebih dahulu, disesuaikan dengan kemampuan pekerja, hal seperti inilah yang akan menjadi sebuah karakter dalam pekerjaan. Konsep dari penentuan karakteristik sebuah pekerjaan itu sendiri telah lama dikemukakan oleh Hackman dan Oldham pada tahun 1975 yaitu mereka memberikan sebuah pernyataan bahwasanya desain atau karakteristik suatu pekerjaan adalah sebuah sistem ataupun faktor situasional yang dapat mempengaruhi kondisi dalam psikologis dan juga sikap pada sumber daya manusia, Teori ini juga menyatakan bahwasanya desain sebuah pekerjaan yang diperkaya dan memotivasi para sumber daya manusianya haruslah dapat memungkinkan sumber daya manusia memiliki sebuah kesempatan untuk dapat menggunakan keterampilan dan bakat yang tidak biasa yang dimilikinya untuk melakukan sebuah tugas di dalam pekerjaan, mengasosiasikan dan mengidentifikasi diri mereka yang berkaitan erat dengan tugas yang telah selesai dilakukan, mereka akan merasa diberdayakan dalam melakukan sebuah pekerjaan melalui sebuah otonomi pekerjaan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, dan mendapatkan sebuah umpan balik yang memungkinkan dari berbagai pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya (dalam Vishal Arghode Jia Wang, 2016 : 40). Di dalam konsep karakteristik pekerja sendiri ini terdapat empat macam dimensi yaitu variasi keahlian atau *skill*

*variety*, identitas sebuah pekerjaan atau *Task Identity*, tingkat kepentingan sebuah pekerjaan atau *task significance* dan otonomi dalam sebuah pekerjaan atau *Autonomy* dan juga umpan timbal balik atau *feedback*. Selain dapat memberikan pengaruh terhadap keterlibatan sumber daya manusia, karakteristik pekerjaan juga dapat memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia di dalam sebuah badan organisasi.

Berdasarkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, baik itu keterlibatan sumber daya manusia atau karyawan dan juga karakteristik di dalam sebuah pekerjaan, ada satu hal yang tak kalah penting di dalam sebuah organisasi dan hampir di semua organisasi memiliki hal tersebut yaitu budaya di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi atau yang sering disebut dengan *corporate culture* ini berperan penting di dalam organisasi dalam pekerjaan sehari-hari. Sumber daya manusia dalam bersikap dan berperilaku tentu didasari dengan budaya di dalam organisasi, Budaya organisasi itu sendiri adalah sebuah pandangan yang terkait yaitu bahwasanya budaya adalah sebuah konvensi di mana ini akan membantu terjadinya sebuah koordinasi, layaknya sebuah sisi jalan yang kita jalani, dalam literatur manajerial yang berfokus pada sebuah gagasan budaya yaitu sebagai sekumpulan norma dan nilai yang dimiliki secara menyeluruh dan hal ini dipegang kuat dalam seluruh organisasi yang ada (O'Reilly and Chatman dalam Guiso, L 2014 : 117 ). Seperti pernyataan sebelumnya yaitu bahwasanya budaya organisasi ini merupakan nilai dan norma yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Hal ini tentu setiap penentuan desain kerja atau karakteristik kerja harus didasari atas budaya organisasi yang ada,

keterlibatan sumber daya manusia dalam sebuah kinerja pula harus dilandasi dengan adanya budaya organisasi. Budaya organisasi ini adalah apakah akan menjadi penguat atau malah menjadi penghambat di dalam menciptakan kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti terdahulu, peneliti menemukan beberapa hal untuk di teliti, antara lain adanya sebuah ketidaksesuaian antara satu peneliti dengan yang lain, atau sering disebut dengan istilah *Research Gap*, menurut Yana Du Li (2016) menyatakan bahwasannya pembentukan Keterlibatan Karyawan terhadap terciptanya kinerja sumber daya manusia bukan hanya semata-mata terjadi secara langsung, akan tetapi ada beberapa dimensi budaya organisasi yang teradaptasi yang dapat membantu terciptanya employee performance, akan tetapi hasil yang didapat sangat mengejutkan karena berdampak negatif terhadap kinerja sumber daya manusia, hal ini bisa terjadi apabila para pekerja memiliki sifat egoisentris sehingga tidak dapat tercipta keterlibatan sumber daya manusia yang berdampak kepada kinerja sumber daya manusia yang diharapkan oleh organisasi, hal tersebut membuat peneliti merasa hal ini patut untuk dibuktikan baik itu secara teori maupun secara praktek. Penelitian yang dilakukan oleh Yana Du Li (2016) bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang lain, sebagai contohn penelitian yang dilakukan oleh Anitha J (2013), Owais (2017) serta Minjeong (2017) yang menyatakan bahwa keterlibatan sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Peneliti melakukan penelitian di beberapa badan organisasi

yang menerapkan nilai budaya di setiap tindakannya, mulai dari pemilahan jenis pekerjaan dan juga bagaimana sumber daya manusia dapat terlibat di dalam sebuah pekerjaan. Organisasi dengan penerapan budaya pada organisasinya saja belum cukup untuk mengetahui apakah budaya organisasi ini memperkuat atau melemahkan, akan tetapi di sini peneliti akan lebih mendetail lagi mengenai budaya seperti apa yang diterapkan, peneliti memilih untuk melakukan penelitian di badan organisasi yang memiliki budaya organisasi Islam. Peneliti memilih budaya organisasi Islam bukanlah tanpa alasan, budaya dengan pertanggung jawaban dunia dan akhirat ini dirasa lebih kuat dampaknya dan memberikan sesuatu yang berbeda di dalam pekerjaan sehari-hari dibandingkan dengan budaya organisasi yang hanya memiliki tanggung jawab kepada organisasi. Peneliti akan melakukan penelitian di Universitas Islam Sultan Agung Semarang dalam cakupan budaya di dalam lingkup kerja organisasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan, peneliti dapat merumuskan suatu masalah bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam konteks budaya kemudian terdapat pertanyaan penelitian yaitu :

1. Bagaimana keterkaitan antara Karakteristik Pekerjaan dan Keterlibatan Sumber Daya Manusia yang dimoderasi oleh Budaya terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?
2. Menyusun model peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, peneliti dapat memberikan tujuan penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan Karakteristik Pekerjaan, Keterlibatan Sumber Daya Manusia yang dimoderasi oleh Budaya terhadap kinerja Sumber Daya Manusia
2. Menyusun model penelitian mengenai Kinerja Sumber Daya Manusia

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut maka dapat diperoleh manfaat secara teori dan juga praktis yaitu sebagai berikut :

Manfaat secara teoritis :

1. Manfaat yang didapat dari penelitian ini yaitu pembaca diharapkan dapat mengetahui secara detail mengenai pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Keterlibatan Sumber Daya Manusia yang di moderasi oleh Budaya terhadap kinerja Sumber Daya Manusia
2. Melalui penelitian ini, diharapkan pembaca mengetahui secara detail mengenai keterkaitan antara Karakteristik Pekerjaan dan Keterlibatan Sumber Daya Manusia yang di moderasi oleh Budaya terhadap kinerja Sumber Daya Manusia

Manfaat secara praksis :

1. Organisasi dapat menjadikan penelitian ini sebagai salah satu acuan di dalam mengelola sumber daya yang ada pada organisasi tersebut

2. Organisasi yang mengalami masalah di dalam kinerja Sumber Daya Manusia yang mereka punya, dapat menjadikan literatur ini sebagai salah satu cara untuk mengoreksi apa yang salah dalam organisasi tersebut