

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia sudah menapaki era Industri 4.0, yang antara lain ditandai dengan serba digitalisasi dan otomasi. Namun, belum semua elemen masyarakat menyadari konsekuensi logis atau dampak dari perubahan-perubahan yang ditimbulkannya. Bahkan, fakta-fakta perubahan itu masih sering diperdebatkan. Misalnya, banyaknya toko konvensional di pusat belanja (mall) yang tutup sering dipolitisasi dengan argumentasi bahwa kecenderungan itu disebabkan oleh menurunnya daya beli masyarakat. Padahal, toko-toko konvensional memang mulai menghadapi masalah serius atau minim pengunjung karena sebagian masyarakat perkotaan lebih memilih sistem belanja *online*. Dari beli baju, sepatu, dan buku hingga beli makanan bahkan dunia otomotif semuanya dengan pola belanja *online*. Oleh karena itu, era industri 4.0 yang ditandai dengan serba digitalisasi dan otomasi ini akan mempengaruhi secara langsung kualitas tenaga ahli di Indonesia.

Perusahaan diharapkan akan memilih SDM (Sumber Daya Manusia) yang relevan dan kompeten dalam bekerja, sehingga banyak SDM yang berkompetisi untuk mendapatkan peluang tersebut. Dalam kompetisi ini tentunya para sumber daya manusia akan menunjukkan keahliannya masing-masing dalam berbagai bidang yang bertujuan untuk menarik minat dari pengusaha. Kompetisi ini tidak hanya terjadi antar penduduk dalam

suatu negara namun juga kompetisi penduduk antar negara. Oleh sebab itu, para sumber daya manusia harus mampu bersaing dan menunjukkan kualitas kerja yang baik agar bisa bertahan dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati oleh pelanggan.

Setiap perusahaan memiliki kinerja karyawan yang bervariasi, baik kinerja yang tinggi maupun kinerja yang rendah. Kinerja yang tinggi sangat dibutuhkan perusahaan, karena kinerja yang baik sangat mendukung kehidupan perusahaan ke depan. Ada beberapa perusahaan yang mengalami kendala mengenai kinerja karyawannya, yang biasanya terjadi karena pergantian pimpinan, perputaran karyawan, dll. Salah satu contohnya terjadi pada PT. Nasmoco. Dalam dekade ini, PT. Nasmoco mengalami tingkat perputaran atau *turnover* karyawan yang cukup tinggi, ini dibuktikan dengan menggunakan data tabel turnover karyawan 3 tahun terakhir sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Data Turnover Karyawan PT. Nasmoco Gombel (2017-2019)**

	2017			2018			2019		
	Sales	Aftersales	Admin	Sales	Aftersales	Admin	Sales	Aftersales	Admin
<b>In</b>	11	3	1	16	3	1	9	1	0
<b>Out</b>	9	3	1	16	3	1	10	1	0
<b>Total SDM</b>	31	43	11	32	44	12	34	45	12

Hal ini mengakibatkan beberapa perubahan terjadi, seperti lingkungan kerja, bentuk pola kerja, dan sistem kerja. Perubahan-perubahan yang cukup signifikan tersebut terus berlanjut dan berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat menentukan bagaimana perusahaan tersebut akan terus berkembang menjadi lebih baik untuk kedepannya. sehingga dalam hal ini sebuah perusahaan perlu mengetahui faktor – faktor yang dapat memicu peningkatan kinerja karyawan. Faktor – faktor yang dapat memicu peningkatan kinerja karyawan yaitu antara lain adanya *cultural sensitivity*, *innovativeness*, dan *affective commitment*.

Kinerja SDM PT. Nasmoco merupakan salah satu tolok ukur keberlangsungan perusahaan yang mana kinerja SDM merupakan hasil yang dicapai dan prestasi yang dibuat ditempat kerja, kinerja mengacu pada perencanaan kerja dan targetnya. Dalam perencanaan target kerja tersebut tentu didapatkan beberapa hal yang perlu di evaluasi, dalam hal ini evaluasi kinerja dapat disimpulkan sebagai inti dari manajemen kerja. (Cardy, dalam Anitha J. 2013) Kinerja individu atau organisasi sangat bergantung pada semua kebijakan, praktik, dan fitur perancangan organisasi. Perspektif integratif ini merupakan pendekatan konfigurasional terhadap strategi manajemen sumber daya manusia yang berpendapat bahwa pola aktivitas sumber daya manusia, berbeda dengan aktivitas tunggal, untuk mencapai tujuan organisasi (Delery dan Doty dalam Anitha J. 2013). Salah satu ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi dilihat dari peningkatan kinerja SDM. Selain itu,

kinerja SDM juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi karyawan yang telah dicapai oleh suatu perusahaan. Pemicu peningkatan kinerja karyawan adalah perlu adanya *cultural sensitivity* dan *innovativeness* yang sesuai.

*Cultural sensitivity* (sensitivitas budaya) didefinisikan secara umum sebagai suatu kesadaran serta perhatian tulus atas budaya lain. Sensitivitas semacam itu membutuhkan suatu kemampuan untuk memahami perspektif sudut pandang orang lain yang ada pada system masyarakat yang juga berbeda. Kemudian, sensitivitas budaya juga didefinisikan oleh Harich dan La Bahn (1998) sebagai suatu pikiran yang terbuka dengan berbagai kebudayaan serta memiliki kemauan untuk memahami perbedaan berbagai budaya. Adanya perbedaan budaya yang terjadi, dapat memicu adanya pemikiran – pemikiran baru dan berbeda dari setiap diri karyawan. Pemikiran – pemikiran baru tersebut dapat meningkatkan tingkat *innovativeness* atau keinovatifan untuk terus berkembang.

*Innovativeness* (keinovatifan) didefinisikan secara umum adalah sejauh mana individu atau unit adopsi lain relatif lebih awal dalam mengadopsi ide-ide baru dari anggota lain dari suatu sistem. Keinovatifan lebih menunjukkan perubahan perilaku yang nyata, yang menjadi tujuan utama dari sebagian besar program difusi, daripada hanya perubahan kognitif maupun sikap. Keinovatifan merupakan perilaku utama dalam proses difusi. (Everett,1995). Keinovatifan yang baik dapat mendukung rasa percaya suatu perusahaan terhadap karyawannya, sehingga adanya

*innovativeness* diperlukan untuk mendukung komitmen afektif antar karyawan dan organisasi.

Komitmen afektif merupakan bentuk komitmen yang paling diinginkan oleh organisasi karena digambarkan dengan hubungan emosional karyawan memiliki terhadap organisasi mereka yang akhirnya menguntungkan organisasi. Komitmen afektif merupakan alat penting bagi sumber daya manusia untuk menghubungkan karyawan lampiran dan identifikasi dengan organisasi karena identifikasi ini dan keterlibatan dengan organisasi meningkatkan hasil pekerjaan positif (Ortiz et al, 2015).

Selanjutnya penelitian yang mengenai *cultural sensitivity* dengan kinerja SDM, penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al (2012) menjelaskan bahwa *cultural sensitivity* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM, sama halnya penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2010) mengatakan bahwa *cultural sensitivity* berpengaruh negatif terhadap kinerja SDM. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Shahzad et al (2012) bahwa *cultural sensitivity* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Wajinku and Agusoma (2014) juga menghasilkan bahwa *cultural sensitivity* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.

Dari penelitian diatas peneliti memiliki tujuan untuk memberikan solusi guna membantu perusahaan dalam peningkatan kinerja SDM, yaitu dengan cara memberikan faktor – faktor yang dapat meningkatkan kinerja

SDM antara lain : *affective commitment*, *cultural sensitivity*, dan *innovativeness*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: ***Bagaimana cara meningkatkan employee performance melalui cultural sensitivity, innovativeness, dan affective commitment***. Sehingga, pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *cultural sensitivity* terhadap *affective commitment*?
2. Bagaimana pengaruh *Innovativeness* terhadap *affective commmitment*?
3. Bagaimana pengaruh *afective commitment* terhadap *employee performance*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah antara lain untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan antara *affective commitment*, *cultural sensitivity*, *innovativeness* dan kinerja SDM
2. Menyusun model peningkatan kinerja SDM melalui *affective commitment*, *cultural sensitivity*, dan *innovativeness*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah antara lain :

1. Manfaat teori : Penelitian ini bermanfaat untuk mendukung mata kuliah manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat praksis : Perusahaan dapat menggunakan penelitian ini sebagai referensi meningkatkan kinerja SDM.