

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi berdiri dibutuhkan kemampuan dalam mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi, yaitu dibutuhkan interaksi yang didesain untuk menghubungkan tugas yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Sumber daya manusia yang berkualitas berperan besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan di tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Simamora (2012) dengan adanya standar kinerja pekerjaan dapat menetapkan tingkat kinerja karyawan yang diharapkan dari pelaksana pekerjaan dan kriteria pengukuran kesuksesan pekerjaan. Sebagai usaha untuk menjamin agar karyawan bekerja sebaik mungkin, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut dapat berjalan secara terpadu dan terarah dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang, baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan kesesuaian tugas (Mangkunegara, 2012). Kinerja dapat maksimal jika adanya kerjasama diantara karyawan dan manajemen dalam berbagai kelompok di organisasi tersebut, sehingga mampu memberikan manfaat yang dirasakan bersama. Bentuk interaksi

atau kerjasama tersebut didasarkan dengan adanya kepercayaan sesama anggota yang mengakar dalam suatu budaya organisasi dan etika sosial (modal sosial). Untuk itulah modal sosial berperan sebagai unsur perekat dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai pernyataan Akdere (2005) dalam Yosna (2013) bahwa eksistensi modal sosial karyawan menjadi penting karena mempengaruhi kinerja karyawan yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi.

PT. SAI Apparel Industries Semarang merupakan perusahaan manufaktur yang proses produksinya bergerak dalam industri garmen. Dalam pencapaian kinerja yang maksimal, maka peran karyawan merupakan elemen yang cukup dominan dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan tugas-tugas khususnya guna memperoleh hasil yang maksimal dari segi kualitas dan kuantitas. Dalam menetapkan kinerja yang maksimal, maka pihak manajemen menetapkan standar dalam proses produksi, yaitu memberikan target kepada karyawan bagian produksi untuk memperkecil tingkat kerusakan, yaitu dengan ketentuan sebesar 2,5% dari produksi yang dihasilkan. Hal yang melatarbelakangi permasalahan dalam upaya memperkecil tingkat kerusakan produk, maka kualitas sumber daya justru kurang mendapat banyak perhatian dari pihak manajemen. Dampak dengan kurangnya perhatian dari pihak manajemen mempengaruhi dengan produk yang dihasilkan, seperti terlihat pada data berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Produk Rusak**  
**PT. SAI Apparel Industries Semarang Tahun 2016**

No	Bulan	Produksi	Produk Rusak	Prosentase Kerusakan
1	Januari	1.831	92	5,02
2	Pebruari	1.745	95	5,44
3	Maret	2.249	199	8,85
4	April	2.342	196	8,37
5	Mei	3.891	234	6,01
6	Juni	3.746	121	3,23
7	Juli	2.834	149	5,26
8	Agustus	2.611	132	5,06
9	September	2.346	161	6,86
10	Oktober	2.946	142	4,82
11	Nopember	3.049	164	5,38
12	Desember	3.349	189	5,64
		32.939	1.874	5,69

Sumber : PT. SAI Apparel Industries Semarang, 2017

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut di atas bahwa rata-rata persentase tingkat kerusakan produk dari yang dihasilkan karyawan bagian produksi selama tahun 2016 rata-rata sebesar 5,69%, sehingga tingkat kerusakan produk tersebut telah melebihi dari dari target yang ditentukan pihak manajemen sebesar 2,5%. Tingginya tingkat kerusakan produk tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan pada PT. SAI Apparel Industries Semarang masih jauh dari yang diharapkan pihak manajemen perusahaan.

Penelitian tentang kinerja sumber daya manusia pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti yang dilakukan pada Widodo (2009) yang menunjukkan bahwa orientasi belajar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian Makrufah (2011) dan Ressya (2014) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Akan tetapi pada penelitian Zainun (2014) dan Senge (2012) justru terjadi sebaliknya bahwa *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan Stam dan Elfring (2008) dan Wahyuningrum (2013) menunjukkan bahwa modal sosial memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu halnya dengan penelitian yang dilakukan Khoirini dan Kartika (2014) bahwa modal sosial mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian Rapih dan Martono (2016) bahwa modal sosial justru tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Widodo (2009) dan Armanu dan Mandayanti (2011) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian Muchiri (2012), Andrawina, dkk (2008) dan Husammi (2008) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan kontradiksi antara peneliti satu dengan lainnya, terutama pada variabel learning orientation, modal sosial dan komitmen afektif. Untuk itu dalam penelitian ini akan menguji kembali dengan mengacu pada penelitian terdahulu yang hasilnya masih inkonsisten. Dengan terjadinya kontradiksi tersebut, maka kinerja karyawan dapat dipengaruhi karena faktor learning orientation, modal sosial dan komitmen afektif.

Orientasi belajar merupakan proses belajar dari karyawan sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu system dengan lingkungan luarnya. Dengan adanya proses belajar, maka membuat

karyawan dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja yang dihasilkan (Fiere, 1985). Orientasi belajar yang dilakukan karyawan lebih menunjuk pada wawasan atau usaha-usaha menemukan hal-hal baru dan pandangan ke depan dalam pencapaian kinerja yang maksimal (Nomaka dan Takeuchi, 1995) dalam Widodo (2009).

Modal sosial merupakan suatu komitmen dari setiap individu untuk saling terbuka, saling percaya, memberikan kewenangan bagi setiap orang yang dipilihnya untuk berperan sesuai dengan tanggungjawabnya. Dengan demikian semakin tinggi modal sosial, maka akan semakin terbentuknya rasa kebersamaan, kesetiakawanan, dan sekaligus tanggungjawab akan kemajuan bersama sehingga akan semakin meningkatkan kinerja SDM. Hal ini sesuai pernyataan Akdere (2005) dalam Yosna (2013) bahwa eksistensi modal sosial menjadi penting karena mempengaruhi kinerja karyawan yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Komitmen afektif adalah kesediaan individu untuk bertahan dalam organisasi yang ditandai dengan adanya keterikatan emosional dengan organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan dalam organisasi (Christa, 2013). Pemilihan terhadap komitmen afektif disebabkan karena untuk meningkatkan kinerja SDM sangat dibutuhkan keterikatan dalam diri karyawan secara emosional atau psikologis dalam memajukan perusahaan, seperti dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Selain itu, komitmen afektif juga lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe komitmen

kontinuen dan normatif, karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga karyawan dengan komitmen afektif akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam perusahaan (Mowday, et,al 1979 seperti dikutip Armanu dan Mandayanti, 2011).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul PERAN KOMITMEN AFEKTIF DALAM MEMEDIASI LEARNING ORIENTATION DAN MODAL SOSIAL TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. SAI APPAREL INDUSTRIES SEMARANG.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang dijelaskan adalah menurunnya kinerja karyawan bagian produksi, terbukti dengan masih tingginya produk rusak yang telah ditentukan. Hal tersebut juga dibuktikan dengan terjadinya kontradiksi antara penelitian satu dengan lainnya. Dengan perumusan masalah tersebut yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak manajemen perusahaan agar kinerja karyawan dapat maksimal, sehingga pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap komitmen afektif pada PT. SAI Apparel Industries Semarang?
2. Bagaimana pengaruh modal sosial terhadap komitmen afektif pada PT. SAI Apparel Industries Semarang?

3. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap kinerja SDM pada PT. SAI Apparel Industries Semarang?
4. Bagaimana pengaruh modal sosial terhadap kinerja SDM pada PT. SAI Apparel Industries Semarang?
5. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM pada PT. SAI Apparel Industries Semarang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap komitmen afektif pada PT. SAI Apparel Industries Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh modal sosial terhadap komitmen afektif pada PT. SAI Apparel Industries Semarang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap kinerja SDM pada PT. SAI Apparel Industries Semarang
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh modal sosial terhadap kinerja SDM pada PT. SAI Apparel Industries Semarang
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM pada PT. SAI Apparel Industries Semarang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat antara lain sebagai berikut :

a. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini untuk dapat dipergunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen perusahaan terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal, terkait dengan *learning orientation*, modal sosial dan komitmen afektif.

b. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam memahami disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia serta sebagai bahan penunjar penelitian selanjutnya