

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Permasalahan

*“Companies have been advised to develop mission statements and elaborate strategy definitions that provide direction, goals, and profitability targets for their activities” (Cunha, Rita Campos E. Dkk. 2002).* Dapat didefinisikan bahwa setiap perusahaan atau organisasi selalu mempunyai misi dan strategi dalam setiap aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, dan tentunya untuk mencapai keuntungan atau profit dari kegiatan bisnis yang dilakukan di dalam perusahaan tersebut. Strategi yang dilakukan bermacam-macam, dan dilakukan berdasarkan aspek-aspek tertentu. Fitz-enz (2000:1) berpendapat *“key to sustaining a profitable company or a healthy economy is the productivity of the workforce, our human capital”*. Sesuai dengan pendapat diatas, kunci dari kekuatan dari setiap aktivitas di dalam sebuah perusahaan atau organisasi adalah produktivitas dan kualitas dari sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Di dalam setiap perusahaan atau organisasi, sumber daya manusia merupakan sebuah modal atau aset yang berharga bagi perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia di dalam perusahaan (tenaga kerja) merupakan peran penting yang menentukan berhasil atau tidaknya *goal* (tujuan) dari organisasi tersebut. Untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang ada,

dibutuhkan manajemen yang baik terhadap sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat bekerja secara maksimal. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya sehingga berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Waiganjo, Esther Wangithi (2012) mengatakan bahwa *strategic human resource management (SHRM) practices* dapat membangun pengetahuan dan keterampilan karyawan di dalam organisasi untuk mencapai keuntungan kompetitif di dalam perusahaan. Ketika seorang karyawan mempunyai skill yang bagus, maka itu dapat menunjang kualitas dari hasil kerja karyawan tersebut sehingga kinerja dari karyawan tersebut akan meningkat. *Strategic human resource management practices* didasarkan dengan melihat orang-orang atau sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan atau organisasi sebagai suatu keuntungan yang kompetitif.

Raymond dkk (2003:55) mengungkapkan, "*Strategic human resource management (SHRM) can be thought of as "the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals"*". *Strategic human resources management (SHRM)* merupakan strategi dalam mengelola sumber manusia untuk memenuhi kebutuhan dari pekerjaan yang ada. Menurut Amstrong di dalam Khatibi (2012) mengatakan

bahwa, “*Human resource management (HRM) is a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets, the employees, who individually and collectively contribute to the achievement of the objectives of the business*”. Dapat disimpulkan, bahwa *human resource management* merupakan sebuah strategi atau pendekatan terhadap karyawan, untuk berkontribusi terhadap kinerja dari perusahaan. Dikatakan bahwa karyawan merupakan sebuah aset yang paling berharga, karena setiap apapun yang dihasilkan dari proses bisnis pada mulanya berasal dari kinerja dari setiap individu yang ada di dalam organisasi, sehingga pendekatan tersebut sangatlah penting untuk terus memberikan stimulasi terhadap setiap kinerja dari individu tersebut. Dari setiap teori yang ada dapat disimpulkan bahwa *strategic human resource management (SHRM) practices* merupakan praktik dalam menjalankan strategi untuk membangun pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan perilaku pada karyawan dalam memenuhi kebutuhan pekerjaan yang ada untuk mencapai keuntungan kompetitif dalam perusahaan.

Terdapat berbagai macam *strategic human resource management practices*. Di dalam penelitian ini, peneliti mengambil aspek-aspek dari *strategic human resource management practices* berdasarkan jurnal dari Dimba (2010) dan Khatibi (2012) diantaranya untuk diteliti di dalam perusahaan, yaitu *training and development* (pelatihan dan pengembangan), *performance appraisal* (penilaian kinerja), *compensation* (kompensasi), dan *promotion* (promosi).

Robbins (2001:166) menyatakan definisi dari motivasi (*motivation*) yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Motivasi juga mungkin memiliki pengaruh terhadap kinerja dari individu. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan menentukan bagaimana kualitas perilaku yang dihasilkan, baik dalam konteks pembelajaran, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian mengenai motivasi selalu dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang di dalam pekerjaannya. Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja. Kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya pendukung

Gellerman (1992) mengatakan “*motivation as the art of helping people to focus their minds and energies on doing their work as effectively as possible (Gellerman, 1992).*” Sesuai dengan pendapat Gellerman diatas, motivasi merupakan aspek yang sangat penting, karena motivasi juga merupakan seni membantu orang untuk memfokuskan pikiran dan energinya untuk melakukan pekerjaan mereka seefektif mungkin.

Seperti yang dikatakan Delaney and Huselid (1996), “*HRM practices affect organizational performance through their impact on employees’ skills*

*and ability, motivation, and work organization.*” Sesuai dengan pendapat dari Delaney dan Huseid tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktik sumber daya manusia dapat mempengaruhi beberapa aspek bagi karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan atau organisasi, baik dari aspek *skill* dan kemampuan, motivasi, dan kinerja karyawan itu sendiri di dalam perusahaan atau organisasi. Motivasi dari setiap individu di dalam pekerjaannya juga mempengaruhi bagaimana kualitas kinerja seseorang tersebut di dalam perusahaan. Selain dari faktor pribadi dari setiap individu, motivasi seseorang juga dipengaruhi oleh bagaimana pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut, dengan kata lain, *SHRM practices* juga mempengaruhi motivasi setiap individu di dalam pekerjaannya. Pemberian *training* akan meningkatkan *skill* individu dalam pekerjaannya, sehingga karyawan tersebut akan lebih percaya diri dan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya. Sistem kompensasi yang tepat juga akan mempengaruhi terhadap motivasi, karena karyawan tersebut merasa dihargai karena kerja keras atau kontribusinya di dalam organisasi, sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi di dalam pekerjaannya sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja dari perusahaan.

Penelitian akan dilaksanakan pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Surabaya. PT. Perkebunan Nusantara XI (PTPN XI) adalah perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis perkebunan. Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam keberhasilan usaha PTPN XI. Peningkatan kualitasnya terus diupayakan sejalan dengan tugas-tugas

dihadapi, baik untuk kondisi sekarang maupun mendatang. Pengembangan yang sejalan dengan budaya perusahaan dan sasaran manajemen menjadi *concern*. Oleh karena itu, di dalam setiap pekerjaan di perusahaan ini, dibutuhkan tenaga kerja yang sesuai dan kompeten di bidangnya, itulah sebabnya dibutuhkan strategi perencanaan sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut agar mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Setiap kebijakan-kebijakan yang dibuat untuk sumber daya manusia yang ada di dalam PTPN XI sangat memperhatikan visi dan misi dari perusahaan serta target-target tertentu yang ada. Oleh karena itu, setiap strategi untuk sumber daya manusia disesuaikan terhadap apa yang ingin dicapai perusahaan. sistem *training* yang menyesuaikan dengan setiap pekerjaan dan apa yang dibutuhkan di dalam pekerjaan, sistem kompensasi yang disesuaikan agar dapat adil dan sesuai dengan tanggung jawab dari setiap pekerjaan, penilaian terhadap kinerja dari setiap individu yang juga dikondisikan terhadap visi misi dan target dari perusahaan, dan juga melalui penilaian kerja inilah juga menjadi salah satu media untuk menjalankan sistem promosi jabatan di dalam perusahaan setiap periode tertentu.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh (*SHRM*) *practices* terhadap *employee performance* dengan *Motivation* sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul **pengaruh *Strategic Human Resource Management (SHRM) practices* terhadap *employee performance* dengan *Motivation* sebagai variabel**

**intervening pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Surabaya.**

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah *strategic human resources management practices* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) ?
2. Apakah *strategic human resources management practices* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *motivation* pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) ?
3. Apakah *motivation* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero)?
4. Apakah *strategic human resource management practice* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance* dengan *motivation* sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan antara *strategic human resources management practices* terhadap *employee performance* di dalam PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan antara *strategic human resources management practices* terhadap *motivation* di dalam PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Surabaya.

3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan antara *motivation* terhadap *employee performance* di dalam PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan antara *strategic human resources management practices* terhadap *employee performance* dengan *motivation* sebagai variabel intervening di dalam PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Surabaya.

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

##### **1.4.1 Bagi Perusahaan**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi serta bahan evaluasi berkelanjutan kepada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) mengenai pengaruh *strategic human resources management practices* yang ada di PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) saat ini terhadap *employee performance* dari PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) dengan *motivation* sebagai variabel intervening.
2. Penelitian ini dapat memberikan bukti hubungan antara *strategic human resource management practices* terhadap *employee performance* dengan *motivation* sebagai variabel intervening, yang dapat memberikan informasi dan masukan terhadap pentingnya pemahaman dalam pelaksanaan *strategic human resource management practices* di dalam perusahaan karena dapat mempengaruhi motivasi dari karyawan dan juga mempengaruhi kinerja dari karyawan.

#### **1.5. Sistematika Skripsi**



Secara keseluruhan, sistematika penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

**BAB I : Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II : Tinjauan Pustaka**

Bab ini memuat tentang teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dibahas yaitu *strategic human resources management practices, motivation, employee performance*, serta hipotesis penelitian, kerangka penelitian, dan penelitian sebelumnya

**BAB III : Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang identifikasi dari setiap variabel *strategic human resources management practices, motivation, employee performance*, batasan penelitian, rancangan penelitian, instrumen penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengambilan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

**BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang sudah dilakukan, analisis dari setiap data dan informasi yang diperoleh.

#### BAB V : Simpulan dan Saran

Bab ini menjelaskan tentang simpulan atas hasil penelitian dan saran yang di sampaikan untuk perusahaan.

