

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki tahun ke-4 Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), menimbulkan dampak persaingan yang semakin ketat. Hal ini mendorong para pelaku usaha dalam memetakan kembali strategi jangka panjang untuk menghadapi tantangan masing-masing perusahaan. Setiap organisasi akan membuat keputusan strategik sehubungan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi. Pilihan strategik tersebut memengaruhi pilihan sumber daya manusia perusahaan.

Sumber daya manusia penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Organisasi di masa kini tidak lagi dapat berharap menjadi sukses ketika hanya bergantung pada satu set proses manufaktur, kelompok karyawan yang loyal dan seragam, atau struktur pekerjaan yang monoton. Perusahaan yang unggul tentu menyadari pentingnya strategi mengelola sumber daya manusia dan telah memandang sumber daya manusia sebagai aset terpenting perusahaan. Konteks pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi masa kini telah terus berubah, seiring dengan lingkungan organisasi yang semakin luas. Perubahan tersebut terjadi di berbagai sektor dan industri, salah satunya industri penerbitan buku.

PT. Gramedia Asri Media merupakan anak perusahaan Kompas Gramedia yang menyediakan jaringan toko buku dengan nama Toko Buku Gramedia yang telah dikenal oleh masyarakat luas sebagai salah satu

jaringan toko buku terbesar di Indonesia. Saat ini sudah ada lebih dari 50 toko buku Gramedia tersebar di seluruh Indonesia. Menjadi perusahaan besar, toko buku Gramedia terus dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas baik. Sumber daya manusia sebagai penggerak dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting. Toko Buku Gramedia memerlukan manajemen sumber daya manusia yang profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan juga kemampuan perusahaan. Modal dan teknologi saja tidak cukup, karena sumber daya manusia adalah yang membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan-tantangan globalisasi bisnis.

Sebelum sumber daya manusia ada dan dapat difungsikan maupun setelah berada dalam perusahaan, tentu perlu dipersiapkan dan dikelola dengan sebaik mungkin. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan. Tujuan praktik manajemen sumber daya manusia adalah untuk menyediakan karyawan yang memenuhi syarat organisasi guna meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Kemampuan karyawan toko buku Gramedia dalam meningkatkan kinerjanya tentu tidak lepas dari bagaimana perusahaan memberikan stimulus pada karyawannya, sehingga kinerja karyawan tersebut berangsur semakin baik. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004).

Mangkunegara (2009) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepadanya. Menurut Derery dan Doty (1996, dalam Melinda, 2006) kinerja dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari: (1) jenjang karier, (2) sistem *training* formal, (3) penilaian berorientasi hasil, (4) kompensasi, (5) rasa aman karyawan, (6) suara karyawan, dan (7) pendefinisian pekerjaan yang luas.

Berbagai riset mengenai praktik manajemen sumber daya manusia telah banyak dilakukan, namun biasanya dikaitkan dengan kinerja karyawan atau kinerja organisasi. Jika ditelusuri lebih lanjut, penelitian mengenai hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes* atau hasil SDM lebih sedikit dibandingkan dengan penelitian yang dihubungkan dengan kinerja karyawan atau kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Collins and Smith (2006) menyatakan kebijakan praktik manajemen sumber daya manusia secara tidak langsung memengaruhi kinerja organisasi melalui penciptaan lingkungan organisasi yang dapat mendorong kinerja yang unggul. Suasana internal organisasi atau iklim organisasi adalah suasana kerja dalam organisasi yang tercipta akibat dari hubungan antar individu di dalamnya (Litwin dan Stringer 1968,

dalam El-Kassar *et al.*, 2011). Iklim organisasi menjadi sangat penting, karena dengan suasana kerja yang kondusif, setiap individu maupun tim kerja dapat menciptakan sinergi yang positif untuk melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, dan aktivitas-aktivitas organisasi akan dapat dilakukan secara maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Damoe *et al.* (2017) menunjukkan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes* memerlukan variabel lain untuk memediasi keduanya. Iklim organisasi diasumsikan menjadi variabel yang memediasi hubungan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*. Terlepas dari kenyataan penelitian tersebut telah mengidentifikasi sebuah kemungkinan adanya variabel mediator (iklim organisasi) pada pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*, namun peran iklim organisasi sebagai mediator belum diakui secara layak dalam pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*. Selain itu, penelitian mengenai iklim organisasi masih dianggap langka dan sering terfokus pada organisasi-organisasi barat.

Penelitian yang dilakukan oleh Subramaniam *et al.* (2011) pada praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi mengungkapkan praktik manajemen sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta *human resource outcomes*. Namun sebagian besar dari penelitian ini telah menghasilkan

temuan positif dan negatif yang membuat peneliti menyarankan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memastikan dan memvalidasi temuan ini. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan praktik manajemen sumber daya manusia dapat bervariasi menurut negara dan ukuran organisasi, serta perbedaan lingkungan dalam hal nilai-nilai budaya organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara langsung dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes* pada salah satu organisasi di Indonesia, khususnya Toko Buku Gramedia. Penelitian ini lebih lanjut untuk menyelidiki apakah iklim organisasi memediasi pengaruh praktik-praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian masalah pada latar belakang dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, maka dapat diuraikan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh signifikan dan positif praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*?
2. Apakah ada pengaruh signifikan dan positif praktik manajemen sumber daya manusia terhadap iklim organisasi?
3. Apakah ada pengaruh signifikan dan positif iklim organisasi terhadap *human resource outcomes*?

4. Apakah iklim organisasi memediasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*?

### 1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus, maka perlu adanya batasan masalah agar permasalahan yang diteliti menjadi jelas dan tidak luas. Batasan masalah tersebut adalah:

1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja karyawan, kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, serta hal-hal yang berkaitan dengan keadilan (Dessler, 2017). Menurut Al-Damoe (2017), dimensi praktik MSDM mencakup: (a) perencanaan sumber daya manusia, (b) *staffing*, (c) pelatihan dan pengembangan, (d) kompensasi dan insentif, dan (e) penilaian kinerja.

2. *Human Resource Outcomes*

*Human resource outcomes* dapat didefinisikan sebagai dampak atau hasil yang diperoleh dari kegiatan praktik MSDM dalam suatu perusahaan. Setiap kebijakan MSDM akan memberikan dampak bagi karyawannya. Penelitian dari Al-Damoe *et al.* (2017), mengoperasionalkan *human resource outcomes* sebagai: (1) kepuasan

karyawan, (2) retensi karyawan, (3) hubungan karyawan, dan (4) daya tarik karyawan.

### 3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan gambaran dari budaya, gabungan antara perasaan, sikap, dan perilaku yang membentuk kehidupan organisasi (Ekvall, 1996). Stringer membagi dimensi iklim organisasi menjadi 6 yaitu struktur, standar, tanggung jawab, pengakuan, dukungan, dan komitmen.

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap iklim organisasi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *human resource outcomes*.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran iklim organisasi sebagai variabel mediator dalam pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes*.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bukti-bukti empiris mengenai pengaruh praktik-praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *human resource outcomes* dengan iklim organisasi sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini juga dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya untuk studi terkait.

#### 2. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi perusahaan terkait dan menjadi bahan referensi untuk mengambil strategi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

### 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi 5 bab yang masing-masing babnya terdiri dari beberapa sub bab. Adapun sistematika penulisan dari penelitian ini sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan teori yang relevan dan mendukung analisis penelitian yang mencakup manajemen sumber daya manusia, praktik-praktik manajemen sumber daya manusia, iklim organisasi, *human resource outcomes*, penelitian terdahulu, kerangka penelitian serta hipotesis.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengambilan sampel, jenis dan sumber data, instrumen penelitian, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi analisis data terhadap pengujian hipotesis dan pembahasan yang menjelaskan hasil penelitian sesuai dengan teori-teori yang relevan.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dalam melakukan penelitian, serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya dan sebagai bahan referensi untuk pihak-pihak yang terkait.