

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan keberhasilan perusahaan merupakan cerminan dari kinerja yang baik. Oleh karena itu untuk mendukung kinerja diperlukan dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan aset yang dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan. Keberhasilan kinerja yang didukung oleh kemampuan sumber daya manusia (keunggulan kompetitif) merupakan kunci utama untuk mampu menghadapi persaingan. SDM yang baik, didalamnya harus memiliki modal sosial yang baik. Oleh karena itu pengelolaan SDM bagi perusahaan merupakan pilihan yang sangat strategis untuk dilakukan, sebab dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat akan terbentuk satuan kerja yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja dan nilai tambah di perusahaan tersebut. Bagi karyawan, modal sosial sangat bermanfaat karena akan mendukung proses kerja (kinerja). Modal sosial merupakan akses ke sumber informasi yang lebih luas sehingga akan meningkatkan kualitas, relevansi, serta ketepatan waktu untuk informasi yang diperlukan karyawan guna menunjang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki modal sosial yang baik, akan memiliki akses hubungan yang sangat luas (Prayogo, 2008).

Modal sosial yang baik dapat membantu dalam meningkatkan kinerja. Dengan akses hubungan yang luas dari seseorang yang memiliki modal sosial

yang baik menyebabkan seseorang lebih mudah mendapatkan dukungan dari rekan kerjanya, yang memungkinkan seseorang mendapatkan informasi atau sumberdaya yang diperlukan dari rekan kerjanya untuk mendukung pelaksanaan tugasnya. Hal ini dapat berdampak pada positif pada kinerjanya. Modal sosial dapat didiskusikan dalam konteks komunitas yang kuat (*strong community*), masyarakat sosial yang kokoh, maupun identitas seseorang. Modal sosial termasuk elemen-elemennya seperti kepercayaan, kohesifitas, altruisme, gotong royong, jaringan, dan kolaborasi sosial memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan (Suharto, 2005). Modal sosial membentuk pengaruh, kendali, dan kekuasaan pada orang yang memilikinya.

Modal sosial merupakan akses ke sumber informasi yang lebih luas sehingga akan meningkatkan kualitas, relevansi, serta ketepatan waktu untuk informasi yang diperlukan karyawan guna menunjang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki modal sosial yang baik, akan memiliki akses hubungan yang sangat luas. Modal sosial sangat bermanfaat karena akan mendukung proses kerja. Dengan akses hubungan yang luas menyebabkan seseorang lebih mudah mendapatkan dukungan dari rekan kerjanya, yang memungkinkan ia mendapatkan informasi atau sumberdaya yang diperlukan dari rekan kerjanya untuk mendukung pelaksanaan tugasnya (Prayogo, 2008).

Konsep modal sosial (*social capital*) sedang berkembang saat ini. Beberapa riset telah meneliti dampak keberadaan modal sosial dalam organisasi. Mereka menemukan bahwa modal sosial yang kuat akan mempengaruhi kompensasi eksekutif (Belliveau, O'Reilly, & Wade, 1996), kualitas modul kuliah (Chua

2002), kemajuan karir (Gabbay & Zuckerman, 1998), adopsi pengetahuan (Kraatz, 1998), kelangsungan hidup organisasi (Pennings, Lee, & Witteloostuijn, 1998), inovasi dalam organisasi (Tsai & Ghoshal, 1998), dan keuntungan ekonomi (Uzzi, 1997) (Prayogo, 2008).

Modal sosial termasuk elemen-elemennya seperti kepercayaan, kohesifitas, altruisme, gotong royong, jaringan, dan kolaborasi sosial memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Modal sosial akan membentuk pengaruh, kendali, dan kekuasaan pada orang yang memilikinya. Seorang karyawan yang memiliki interaksi baik dengan rekan kerjanya tentu akan dipercaya, sehingga rekan-rekannya akan menerima setiap saran atau pendapatnya dengan baik. Bahkan jika diminta, rekan kerja akan dengan senang hati melakukan sesuatu untuknya.

Karyawan dengan modal sosial tinggi memiliki pengaruh atas rekannya tersebut. Selain itu, modal sosial juga membentuk solidaritas antar karyawan dalam komponen organisasi. Seseorang dengan modal sosial tinggi akan berinteraksi dengan baik, saling mempercayai dengan rekan kerja, dan memiliki kesamaan pemahaman dengan rekan kerja tentang organisasi, jika perilaku semacam itu muncul, maka karyawan cenderung akan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan kelompok atau rekan kerjanya, dengan demikian akan tercipta solidaritas tinggi antar karyawan yang memungkinkan mereka bekerjasama dengan baik dalam pekerjaannya.

Lebih lanjut berkaitan dengan peran modal sosial dalam meningkatkan kinerja, dimana seorang karyawan yang memiliki interaksi baik dengan rekan

kerjanya tentu akan dipercaya, sehingga rekan-rekannya akan menerima setiap saran atau pendapatnya dengan baik. Bahkan jika diminta, rekan kerja akan dengan senang hati melakukan sesuatu untuknya. Dengan demikian, karyawan dengan modal sosial tinggi memiliki pengaruh atas rekannya tersebut. Selain itu, modal sosial juga membentuk solidaritas antar karyawan dalam komponen organisasi. Seseorang dengan modal sosial tinggi akan berinteraksi dengan baik, saling mempercayai dengan rekan kerja, dan memiliki kesamaan pemahaman dengan rekan kerja tentang organisasi. Jika perilaku semacam itu muncul, karyawan cenderung akan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan kelompok atau rekan kerjanya. Dengan demikian akan tercipta solidaritas tinggi antar karyawan yang memungkinkan mereka bekerjasama dengan baik dalam pekerjaannya. Penelitian ini berfokus pada modal sosial, yang berdasarkan temuan berbagai riset dinyatakan memiliki pengaruh positif pada kinerja.

Woolcock (Ancok, 2002) mendefinisikan modal sosial sebagai “*the information, trust, and norms of reciprocity inhering in one’s social networks*”. Cohen dan Prusak (2001:3) berpendapat bahwa “*social capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible*”. Modal sosial adalah kumpulan dari hubungan yang aktif di antara manusia: rasa percaya, saling pengertian dan kesamaan nilai dan perilaku yang mengikat anggota dalam sebuah jaringan kerja dan komunitas yang memungkinkan adanya kerjasama). Pandangan

kelompok pertama menekankan pada aspek jaringan hubungan sosial yang diikat oleh kepemilikan informasi, rasa percaya, saling memahami, dan kesamaan nilai, dan saling mendukung. Menurut pandangan kelompok ini modal sosial akan semakin kuat apabila sebuah komunitas atau organisasi memiliki jaringan hubungan kerjasama, baik secara internal komunitas/organisasi, atau hubungan kerjasama yang bersifat antar komunitas/organisasi. Jaringan kerja sama yang sinergistik yang merupakan modal sosial akan memberikan banyak manfaat bagi kehidupan bersama.

Modal sosial (*social capital*) karyawan akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan, yang kemudian berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi (Akadere dalam Prayogo, 2008). Penelitian ini menguji pengaruh modal sosial karyawan (diukur dengan dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif) serta dampaknya pada kinerja (diukur dengan *in-role performance* dan *extra-role performance*). Modal sosial dimensi relasional berhubungan dengan kinerja dimana modal sosial dimensi relasional adalah *asset* yang diciptakan dan tumbuh dalam hubungan antaranggota organisasi yang mencakup kepercayaan (*trust*) dan kelayakan dipercaya (*trustworthiness*). Kepercayaan adalah atribut yang melekat dalam suatu hubungan. Kelayakan dipercaya merupakan atribut yang melekat pada individu yang terlibat dalam hubungan tersebut. Semakin tinggi tingkat kepercayaan antar rekan kerja dalam suatu organisasi, orang-orang dalam organisasi tersebut dikatakan memiliki tingkat kelayakan dipercaya yang tinggi. Dalam kondisi saling mempercayai yang tinggi, orang akan lebih mampu bekerja dengan lebih baik dalam suatu *social*

*exchange* dalam bentuk kerja sama dengan orang lain. Dengan demikian, dimensi relasional juga akan mempengaruhi proses kerja seseorang (*in-role performance* dan *extra-role performance*), sehingga akan membuat orang bekerja dengan lebih baik.

Berdasarkan temuan berbagai riset dinyatakan memiliki pengaruh positif pada kinerja. Modal sosial karyawan akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan secara lebih luas kemudian akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi. Penelitian ini menguji pengaruh modal sosial karyawan yang terdiri dari dimensi struktural **yaitu dimensi** yang berkaitan dengan *interpersonal configuration of linkages* antarorang atau unit kerja dan dimensi relasional **yaitu dimensi** yang berkaitan dengan *personal relationship* antarorang atau antar unit kerja yang muncul karena interaksi sosial yang ada terhadap kinerja yang terdiri dari *in-role performance* dan *extra-role performance*) (Nahapiet dan Ghosal (1998) yang dikembangkan oleh Chua (1998).

**Dimensi relasional** merupakan *asset* yang diciptakan dan tumbuh dalam hubungan antaranggota organisasi yang mencakup kepercayaan dan kelayakan dipercaya. Kepercayaan adalah atribut yang melekat dalam suatu hubungan. Kelayakan dipercaya merupakan atribut yang melekat pada individu yang terlibat dalam hubungan tersebut. Semakin tinggi tingkat kepercayaan antarrekan kerja dalam suatu organisasi, orang-orang dalam organisasi tersebut dikatakan memiliki tingkat kelayakan dipercaya yang tinggi. Dalam kondisi saling mempercayai yang tinggi, orang akan lebih mampu bekerja dengan lebih baik dalam suatu *social exchange* dalam bentuk kerja sama dengan orang lain, sedangkan bentuk dimensi

relasional adalah seperti keetrlibatan dalam hubungan antar orang dan interaksi sosial yang ada dalam organisasi.

**Dimensi struktural** memiliki makna bahwa posisi seseorang dalam struktur interaksi akan memberinya keuntungan tertentu. Dengan demikian, seseorang yang memiliki interaksi yang baik dengan rekan kerjanya akan berkinerja dengan lebih baik. Adanya interaksi yang baik akan sangat kondusif untuk kerjasama yang baik antaranggota organisasi. Interaksi yang baik akan mengakibatkan intensitas hubungan kerja yang semakin baik dan menumbuhkan kedekatan antarkaryawan. Dengan demikian, seseorang akan lebih mudah mendapatkan bantuan dan dukungan dari rekan kerjanya, misalnya seseorang akan bisa saling mengakses sumberdaya dan informasi dengan sesama rekan kerja. Hal ini akan memperlancar proses kerja anggota organisasi, yang akan membuat anggota organisasi tersebut berkinerja dengan lebih baik. Bentuk dari dimensi struktural tercermin pada penilaian kerja terhadap karyawan bisaanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana tercantum dalam *job description*. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut dengan *in-role behavior* (Dy'ne *et al.*, dalam Prayogo, 2008). Sudah seharusnya bila organisasi mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebagai tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran extra demi terselesaikannya tugas-tugas itu.

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward*, dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Morrison dalam Prayogo, 2008). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*. Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Wright *et al.*, dalam Prayogo, 2008).

Kinerja karyawan sangat menentukan maju mundurnya perusahaan, maka dari itu sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan dalam aktivitas perusahaan kearah pencapaian kinerja. Kinerja karyawan merupakan suatu bentuk sikap sehari-hari yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Hasil penelitian terdahulu oleh Prayogo (2003) yang meneliti tentang pengaruh modal sosial pada kinerja anggota organisasi pada Perusahaan Otomotif di Jawa Tengah menunjukkan bahwa modal sosial di dimensi relasional, dimensi struktural, dan dimensi kognitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota organisasi Perusahaan Otomotif di Jawa Tengah.

Berkaitan dengan kemampuan modal sosial karyawan Guest Hotel Prawirotaman Yogyakarta yang cukup tinggi dan berdampak pada kinerja dimana dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya, Guest Hotel Prawirotaman Yogyakarta dituntut untuk dapat memberikan pelayanan maksimal, sehingga

dapat memberikan servis dan pelayanan maksimal yang berkualitas dan mampu bersaing dengan hotel lainnya. Hal inilah yang menjadikan karyawan Guest Hotel Prawirotaman Yogyakarta semakin dituntut untuk memiliki kemampuan modal sosial baik fisik dan intelektual, orientasi, dan inovatif.

Berdasarkan uraian-uraian dan alasan-alasan peneliti di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Modal Sosial Dimensi Relasional dan Dimensi Struktural terhadap Kinerja Karyawan Guest Hotel Prawirotaman”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah ada pengaruh modal sosial dimensi relasional terhadap *in-role performance*?
- b. Apakah ada pengaruh modal sosial dimensi relasional terhadap *ex-role performance*?
- c. Apakah ada pengaruh modal sosial dimensi struktural terhadap *in-role performance*?
- d. Apakah ada pengaruh modal sosial dimensi struktural terhadap *ex-role performance*?
- e. Apakah ada pengaruh modal sosial dimensi relasional dan modal sosial dimensi struktural secara bersama-sama terhadap *in-role performance*?
- f. Apakah ada pengaruh modal sosial dimensi relasional dan modal sosial dimensi struktural secara bersama-sama terhadap *ex-role performance*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka tujuan pada penelitian dibuat tujuan yang jelas dan terarah, sehingga dapat membuahkan hasil penelitian yang tertuah di harapkan akan memberikan manfaat banyak pihak yang memerlukannya. Adapun tujuan dari penelitian :

- a. Untuk mengetahui pengaruh modal sosial dimensi relasional terhadap *in-role performance*.
- b. Untuk mengetahui pengaruh modal sosial dimensi relasional terhadap *ex-role performance*.
- c. Untuk mengetahui pengaruh modal sosial dimensi struktural terhadap *in-role performance*.
- d. Untuk mengetahui pengaruh modal sosial dimensi struktural terhadap *ex-role performance*.
- e. Untuk mengetahui pengaruh modal sosial dimensi relasional dan modal sosial dimensi struktural secara bersama-sama terhadap *in-role performance*.
- f. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh modal sosial dimensi relasional dan modal sosial dimensi struktural secara bersama-sama terhadap *ex-role performance*.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

a. Bagi Perusahaan

Hasil tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pemikiran bagi pimpinan dan manajemen perusahaan untuk mengambil kebijakan dibidang pengembangan sumber daya manusia baik untuk sekarang maupun dimasa datang, khususnya dalam kaitannya bagaimana perusahaan tersebut bisa meningkatkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh modal sosial.

b. Bagi Peneliti

Secara teoritis dari hasil penelitian tersebut diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan dijadikan khasanah kepustakaan sebagai pedoman dalam memaknai modal sosial dimensi relasional dan struktural dan kinerja yang cenderung *in-role* dan *ex-role*.