

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia sebagai kunci utama dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah, (Kasmawati, 2012). Hal ini sesuai pernyataan Robbins (2012) bahwa pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh sumber daya manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan. Untuk meningkatkan sumber daya yang berkualitas, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut dapat berjalan secara terpadu dan terarah dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerjanya (Dessler, 2012).. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan tingginya kompetensi profesionalitas karyawan serta kemampuan untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Tingginya kompetensi profesional yang dimiliki karyawan tentu akan mempengaruhi penyelesaian pekerjaan-pekerjaan yang

dibebankan sebagai bentuk tanggung jawab yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja yang maksimal.

Knowledge Sharing merupakan interaksi dan komunikasi antara individu dan unit bisnis (Reed, Srinivasan dan Doty 2009 dalam Sumarlin, dkk, 2013). Untuk mendukung *knowledge sharing* yang efektif, perusahaan haruslah membangun komunikasi (sosial dan teknis) yang baik dan memungkinkan individu ataupun kelompok untuk berinteraksi dengan lancar. Berbagi pengetahuan akan meningkatkan pemahaman sesama anggota perusahaan sehingga anggota akan saling mendukung serta akan menemukan proses kerja yang terbaik sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai pernyataan Matzler, et.al, (2008) bahwa *knowledge sharing* akan memberikan kontribusi dalam membantu meningkatkan kinerja organisasi. Untuk itulah agar kinerja karyawan dapat maksimal, maka dibutuhkan perilaku karyawan yang tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, akan tetapi mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif (*Organizational Citizenship Behavior*).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam kerja, karena karyawan yang berperilaku OCB tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja tetapi juga mau melakukan tugas ekstra. *Organizational citizenship behavior* memberikan kontribusi terhadap meningkatkan efektivitas organisasi, karena karyawan yang mau bekerja ekstra tersebut tentu

terbentuk karena tingginya kompetensi profesionalitas yang dimilikinya. Borman dan Montowidlo (1993) dalam Novliadi (2007) menjelaskan bahwa *OCB* dapat meningkatkan kompetensi karena perilaku karyawan terlihat dari interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Efektivitas organisasi akan meningkat ketika karyawan bekerja melampaui panggilan tugas dan bahkan membantu sesama pekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai pernyataan Lovell (1999) dalam Lestari, dkk (2015) berpendapat bahwa *Organizational citizenship behavior* merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi akan mendapatkan keuntungan dari dorongan karyawan untuk terlibat dalam *OCB*, karena telah terbukti meningkatkan produktivitas, kemampuan untuk saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan mengurangi biaya serta tingkat turnover dan ketidakhadiran (Muhdar, 2015).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan BUMD Pemerintah Kota Semarang yang menyediakan pelayanan masyarakat melalui penyediaan air minum. PDAM Semarang mempunyai visi yaitu “Menjadi penyedia air minum pilihan masyarakat dan terbaik di Indonesia”. Untuk mewujudkan visi tersebut, peran karyawan merupakan elemen yang cukup dominan dalam rangka meningkatkan kinerja secara maksimal. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pihak manajemen perusahaan sudah melakukan berbagai upaya diantaranya dengan

melakukan rotasi kepada karyawannya, melakukan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Hal tersebut dilakukan agar kinerja yang dihasilkan lebih maksimal. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan pihak manajemen PDAM tersebut belum mampu membawa perubahan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada data berikut ini:

Tabel 1.1
Rekap Jumlah Air Terjual
PDAM Semarang Tahun 2012 - 2016

Tahun	Jumlah Pengaduan (Keluhan)			Penjualan					
	Semarang	Kendal	Ungaran	Semarang	%	Kab. Kendal	%	Kab. Ungaran	%
2012	1,549	1,323	1,437	(1,1 Milyar)					
2013	1,637	1,467	1,284	45,767,910,000	27.75	30,116,789,240	19.69	24,861,286,543	16.41
2014	1,559	1,344	1,613	49,245,751,000	29.86	33,467,891,110	21.89	29,417,402,420	19.42
2015	2,344	1,789	2,102	49,245,751,000	29.86	31,467,891,000	20.58	33,763,224,935	22.29
2016	2,679	2,124	2,437	37,456,725,000	22.71	29,443,568,400	19.25	30,715,542,749	20.27
2016	2,679	2,124	2,437	32,459,456,000	19.68	28,423,457,891	18.59	32,744,642,749	21.61
Total	9,768	8,047	8,873	164,929,842,000		152,919,597,641		151,502,099,396	

Sumber : PDAM Moedal Kota Semarang, 2018

Berdasarkan data tabel 1.1 terlihat bahwa selama periode 2012 hingga 2016 terjadi peningkatan jumlah pengaduan atau keluhan pelanggan tiap tahunnya, sedangkan untuk penjualannya juga terus mengalami penurunan, hanya tahun tertentu yang mengalami peningkatan. Dengan data yang diperoleh dari PDAM Semarang tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan masih belum maksimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan bahwa menurunnya kinerja karyawan disebabkan banyak hal, diantaranya perilaku karyawan yang terlambat, tidak masuk kerja atau membolos tanpa ada alasan yang jelas, kurangnya kepedulian

terhadap rekan sekerja sekalipun di saat yang sibuk, dengan alasan sudah sesuai tupoksinya sehingga yang terjadi kurang adanya kerja sama dan tolong menolong.

Penelitian tentang kinerja sumber daya manusia pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, seperti yang dilakukan pada Hasil penelitian Khazaei, *et. al.* (2011); Suzana (2017); Rastgar, *et.al.* (2012); Harwiki (2013); Maharani,*et.al.* (2013), Putri dan Utami (2017) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Sedangkan penelitian Sudiro (2014), Ramadhani (2013) serta Sanjaya dan Setiawan (2017) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Hakim (2015) dan Haryaka (2016) menunjukkan bahwa kompetensi professional berpengaruh terhadap kinerja pembelajaran. Begitu halnya dengan penelitian Subari dan Riady (2015) dan Ibrohim (2016) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kompetensi individual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2011) bahwa kompetensi professional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Susanti (2013) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Akan tetapi hasil penelitian yang dilakukan Fitriyana (2012) terjadi sebaliknya bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Begitu halnya dengan penelitian Zaied (2012) bahwa *knowledge sharing* juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terjadi penelitian yang inkonsisten. Hasil temuan menunjukkan bahwa penelitian satu menyatakan ada pengaruh, sedangkan penelitian lainnya tidak ada pengaruh, terutama pada variabel *organizational citizenship behavior*, kompetensi profesional dan *knowledge sharing*. Hal yang membedakan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya, yaitu menggabungkan dari beberapa penelitian terdahulu dengan menambah kompetensi profesional dan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening. Perbedaan lainnya juga terlihat pada analisis, dimana pada penelitian sekarang menggunakan alat analisis Partial Least Square karena memiliki banyak kelebihan, seperti dapat digunakan untuk pada sampel kecil, tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal dan dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di muka, dapat diketahui bahwa masalah yang dihadapi oleh PDAM Tirta Moedal Kota Semarang belum optimalnya kinerja SDM, terlihat dengan rendahnya tingkat pendapatan yang diperoleh. Dengan permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana agar kinerja SDM dapat meningkat melalui *organizational citizenship behavior*, kompetensi profesional, *knowledge sharing*. Kemudian masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan dengan pertanyaan :

1. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kompetensi profesional pada PDAM Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *knowledge sharing* pada PDAM Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap *knowledge sharing* pada PDAM Semarang?
4. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM pada PDAM Semarang?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM pada PDAM Semarang?
6. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM pada PDAM Semarang?

1.3.Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan tentunya memiliki tujuan-tujuan tertentu. Adapun yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kompetensi profesional pada PDAM Semarang
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *knowledge sharing* pada PDAM Semarang
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap *knowledge sharing* pada PDAM Semarang

4. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja SDM pada PDAM Semarang?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM pada PDAM Semarang?
6. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja SDM pada PDAM Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini berguna bagi mahasiswa dan pihak-pihak lain yang ingin mempelajari lebih mendalam tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan selanjutnya akan dapat berguna sebagai bekal apabila terjun ke masyarakat.
- b. Bagi civitas akademika, dapat menambah pengetahuan sehingga dapat menjadikan masukan untuk mengembangkan penelitian dengan alat atau variabel yang berbeda untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Kegunaan praktis yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dapat memberikan kontribusi pemikiran terhadap para pimpinan dalam pengambilan keputusan sekarang maupun yang akan datang dalam rangka peningkatan kinerja karyawan khususnya di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.