

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di era globalisasi sekarang ini, persaingan didalam dunia usaha dirasakan kian kesini semakin ketat, perusahaan dituntut lebih meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi maupun produktivitas tenaga kerjanya. Keberadaan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, tidak dapat lepas dari faktor sumber daya manusianya. Demikian penting faktor sumber daya manusia, sehingga di dalam strategi dan rencana organisasi, pengelolaan di bidang sumber daya manusia mutlak dilakukan sebagai modal organisasi. Untuk meningkatkan sumber daya yang berkualitas, maka dalam kegiatan perusahaan agar berjalan secara terpadu dan terarah guna meningkatkan kinerja dibutuhkan perencanaan yang cermat.

Kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013). Peranan pegawai yang handal dan profesional sangat membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kondisi yang menunjukkan bahwa kinerja birokrasi di Indonesia semakin buruk dan semakin korup merupakan dilema yang sering terjadi pada birokrasi di BUMN saat ini dan banyak menjadi sorotan. Hal itu dapat dilihat banyaknya kasus yang dilakukan oleh pihak PNS yang melakukan korupsi, sering menunda-nunda pekerjaan sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Kinerja pegawai yang kurang maksimal tersebut tidak lepas karena peran

perilaku *Organizational citizenship behavior*, yaitu perilaku pegawai untuk tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja akan tetapi bagaimana pegawai juga akan melakukan tugas lebih, seperti mau bekerja sama, tolong-menolong, memberikan saran, berpartisipasi dengan aktif, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya dengan baik/efektif. Banyak faktor yang menjadi penyebab kinerja SDM kurang maksimal, diantaranya karena pengaruh kompensasi dan masih rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi.

Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi mempunyai peranan penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karyawan di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Untuk itu program-program kompensasi juga penting dilakukan bagi perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan kinerja sumber daya manusianya. Hal ini sesuai pernyataan Sutrisno (2012) bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan merupakan bentuk apresiasi lebih dari perusahaan terhadap karyawan, yang juga diharapkan dapat memberi semangat agar meningkatkan kinerja lebih baik lagi.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena karyawan yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar

untuk tetap bekerja disuatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2014). Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan tingkat komitmen karyawan, karena dengan memiliki komitmen organisasi, karyawan akan memiliki sikap loyal dan bertanggung jawab terhadap perusahaan, selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan kerjanya untuk perusahaan. Hal ini sesuai pernyataan Mowday *et al.* (1979) dalam Setiani (2002) bahwa komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi, yaitu meningkatkan kinerja SDM.

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sebagai BUMD Pemerintah Kota Semarang yang menyediakan pelayanan masyarakat melalui penyediaan air minum mempunyai visi “Menjadi penyedia air minum pilihan masyarakat dan terbaik di Indonesia”. Untuk mewujudkan visi tersebut PDAM Tirta Moedal Kota Semarang memberikan perhatiannya kepada sumber daya manusia dengan mengembangkan kapasitas Sumber Daya Manusia. 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, pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan pihak manajemen tersebut belum mampu meningkatkan kinerja pegawai PDAM. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada data berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Rekap Jumlah Air Terjual**  
**PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2012 - 2016**

No	Tahun	Jumlah Air yang Terjual (dalam m <sup>3</sup> )	Penjualan	Prosentase
1	2012	42.059.153	(1,1 Milyar)	
2	2013	43.162.544	85,000,000	19.01
3	2014	44.488.536	145,000,000	32.42
4	2015	45.654.681	113,450,000	25.37
5	2016	46.996.369	103,775,000	23.20
Total			447,225,000	

Sumber : PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, 2018

Berdasarkan data tabel 1.1 terlihat bahwa selama periode 2012 hingga 2016 jumlah air yang terjual mengalami peningkatan tiap tahunnya, akan tetapi peningkatan tersebut tidak diimbangi dengan tingginya hasil penjualan perusahaan. Pada tahun 2012, perusahaan mengalami kerugian yang cukup tinggi yaitu hingga nominal Rp. 1.1 Milyar, yang kemudian pada tahun 2013 – 2014 mengalami peningkatan. Akan tetapi pada tahun 2015 hingga 2016 penjualan mengalami penurunan. Dengan data yang diperoleh dari PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan masih belum maksimal.

Kurang maksimalnya kinerja karyawan tersebut diantaranya adalah kurangnya maksimalnya hasil kerja, terlihat dengan kualitas air yang kadang-kadang tidak layak untuk dikonsumsi karena keruh, berkaporit, meteran yang bocor, tarif yang mahal, hingga kerusakan peralatan. Belum lagi dengan masih banyaknya keluhan masyarakat

yang tidak ditangani dengan baik dan berusaha untuk menunda-nunda waktu. Karyawan memiliki kecenderungan kurang berusaha menyelesaikan masalah terhadap keluhan masyarakat dan memiliki kecenderungan kurang melakukan pengamatan waktu. Hal tersebut terlihat dari pengaduan dari masyarakat terhadap kebocoran air yang tidak ditangani dengan segera sehingga menyebabkan kerugian pada perusahaan akibat air yang terbuang sia-sia. Banyaknya permasalahan yang terjadi pada perusahaan tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan di PDAM masih kurang maksimal.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan, karena dengan adanya komitmen, yang tinggi berarti karyawan memiliki dedikasi dan ada tanggung jawab dalam dirinya terhadap perusahaan. Kompensasi yang diberikan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, yaitu bersifat langsung berupa gaji pokok, dan tidak langsung berupa tunjangan, seperti tunjangan hari raya sebagai salah satu kebijakan yang diberikan oleh perusahaan untuk memberi semangat kerja pada karyawan, agar dapat meningkatkan kinerjanya. Seseorang yang sangat berkomitmen akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013).

Penelitian tentang kinerja *Sumber Daya Manusia* (SDM) sudah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu, seperti yang dilakukan Dhermawan, dkk (2012) menunjukkan adanya pengaruh positif antar kompensasi terhadap kinerja *Sumber Daya Manusia* (SDM), begitu juga dengan penelitian Rahayu, dkk (2013) menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012) bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Wijayanti (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja *Sumber Daya Manusia* (SDM). Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh Ticoalu (2013) bahwa komitmen organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnami (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja *Sumber Daya Manusia* (SDM).

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu, didapatkan hasil yang berbeda – beda, disatu sisi pada variabel kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja para karyawan, disisi lain variabel kompensasi serta komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karena perbedaan hasil penelitian tersebut menimbulkan (*Research GAP*), oleh karena itu pengaruh tersebut akan dijelaskan kembali dengan menambahkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai *variable intervening* sebagai solusi dalam memediasi kompensasi dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja *Sumber Daya Manusia* (SDM).

Berdasarkan uraian diatas dan penelitian terdahulu, maka judul yang dipilih adalah “ANALISIS KINERJA SDM BERBASIS KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang )”

## 1.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dimaksudkan untuk mengungkapkan pokok-pokok pikiran, sehingga mudah dipahami secara jelas dan tidak terjadi penyimpangan yang terlalu jauh dari masalah yang sebenarnya. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak manajemen PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh komitmen/kesepakatan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?

5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja sumber daya manusia pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka memiliki tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
2. Untuk mendapatkan informasi dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
3. Untuk mendapatkan informasi dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang
4. Untuk mendapatkan informasi dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia PDAM Tirta Moedal Kota Semarang
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja sumber daya manusia pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dalam penelitian ini terbagi menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis seperti dijelaskan sebagai berikut:



## 1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini berguna bagi mahasiswa dan pihak-pihak lain yang ingin mempelajari lebih mendalam tentang masalah yang ada kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia dan berguna sebagai bekal ketika terjun ke masyarakat.
- b. Bagi civitas akademika, dapat menambah informasi, pengetahuan, serta referensi bacaan mengenai faktor –faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumberdaya manusia dilihat dari kompensasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior*, sehingga dapat menjadikan masukan untuk mempraktekan ilmu serta mengembangkan penelitian menggunakan alat atau variabel yang berbeda guna penelitian selanjutnya.

## 2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis yang diperoleh dalam penelitian ini adalah untuk dapat memberikan kontribusi pemikiran pada pimpinan dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang .