

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Di masa sekarang ini, perusahaan semakin bersaing ketat untuk dapat bertahan dan menjadi perusahaan yang unggul pada bidangnya. Dari persaingan tersebut muncul dua hal yang harus selalu diperhatikan perusahaan, yaitu kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya adalah apabila perusahaan dapat bertahan dan mengikuti, pastilah akan semakin berkembang dan maju bahkan *reward* terbesarnya adalah menjadi perusahaan yang unggul dibandingkan lainnya. Namun, kekurangannya apabila perusahaan tidak dapat bertahan dan mengikuti apa yang menjadi persaingan saat ini, sudah dapat dipastikan perusahaan tersebut akan semakin menurun kinerjanya dan hal terburuknya adalah bangkrut. Membahas mengenai kelebihan dan kekurangan di masa sekarang ini dan dampaknya terhadap perusahaan tidak terlepas dari hal yang menunjang itu semua. Salah satu hal yang membuat perusahaan dapat bertahan dan berkembang hingga menjadi perusahaan terbaik adalah dilihat dari segi kinerja SDM. Terdapat faktor-faktor yang menjadi penunjang bagi kinerja SDM untuk dapat bersaing, diantaranya adalah *organizational learning* yang baik serta keberhasilan melakukan *donating knowledge* dan *collecting knowledge*.

Kinerja merupakan implementasi dari kompetensi dasar. Baik atau buruknya kinerja SDM menggambarkan keadaan dalam perusahaan, oleh

sebab itu baik SDM maupun organisasi harus dapat mengukur sejauh mana dan sudah seberapa besar SDM memberikan kontribusinya pada perusahaan. Kuncinya ialah melihat kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki SDM dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kita mengetahui *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat* SDM, yang nantinya tertuju pada sebuah solusi untuk mempertahankan bahkan meningkatkan *strength* dan *opportunity* serta mengubah *weakness* dan *threat* menjadi keunggulan bersaing.

Keunggulan kompetitif hanya akan bisa dicapai apabila sumber pengetahuan individu yang menjadi dasar kekuatan dikelola dan dipelihara. Sebagaimana diutarakan juga oleh Morling dan Yakhlef (1999), bahwa yang akan menentukan kesuksesan perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola aset pengetahuan. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para SDM. Di sinilah pentingnya perilaku para SDM melakukan *knowledge sharing*. Bollinger dan Smith (2001), berpendapat bahwa perilaku manusia merupakan kunci kesuksesan atau kegagalan sebuah strategi manajemen pengetahuan. Bagaimanapun pengetahuan terletak pada individu dan diciptakan oleh individu (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Menurut Robertson (2004), *knowledge sharing* sangat penting tetapi banyak staf yang mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan *knowledge sharing*, seperti apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk *men-sharing knowledge*. Dengan *sharing knowledge*, individu

mendapatkan hal baru yang belum pernah diketahui atau dilakukannya dan secara tidak langsung dengan berbagi informasi, individu dapat menambah pengetahuan yang berguna sebagai penunjang keahlian yang terintegrasi dengan kinerja yang semakin baik.

Hal lain yang perlu menjadi perhatian khusus ialah *organizational learning*. Konsep *organizational learning* pada saat ini merupakan suatu konsep yang menarik perhatian baik peneliti, konsultan maupun praktisi. Ada tiga alasan yang mendasari pertama, banyak perusahaan besar mencoba mengembangkan struktur dan sistem guna menyesuaikan pada perubahan lingkungan, kedua, perubahan lingkungan meningkatkan ketidakpastian terhadap perusahaan, dengan demikian meningkatkan kebutuhan perusahaan untuk belajar berbagai hal, ketiga, pembelajaran (*learning*) memiliki nilai analisis yang luas karena merupakan suatu konsep yang dinamis yang menyebabkan perusahaan mengalami perubahan secara terus menerus (Dodgson, 1993). Lebih jauh Therin (2002) juga mengemukakan bahwa pengetahuan (*knowledge*) merupakan sumber utama untuk mencapai keunggulan bersaing.

Kondisi yang ada di SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang yaitu kinerja SDM dapat dikatakan tidak optimal, hal ini bisa dilihat dari beberapa indikasi sebagai berikut, kualitas kerja SDM tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, tenaga pengajar sudah memiliki keahlian yang sesuai dengan bidangnya, namun masih mengalami kesulitan ketika dihadapkan pada beberapa tugas, terutama untuk tugas yang dapat

dikategorikan baru, sehingga menyebabkan kinerja tidak optimal. Berikut tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan data hasil ujian nasional tiga tahun terakhir di SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang.

**Tabel 1.1**  
**Data Hasil Ujian Nasional di SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Siswa</b>	<b>Rata-rata Nilai Ujian Nasional</b>	<b>Tingkat Kelulusan</b>
2013	341	8.45	100 %
2014	350	8.36	100 %
2015	345	8.10	100 %

Sumber : Staf Akademik Urusan Kurikulum SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang, Tahun 2015.

Tabel 1.1 menunjukkan nilai rata-rata dari jumlah siswa yang ada pada setiap tahun. Menurut Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BNSP) bersama Kementerian Pendidikan Nasional dan Komisi X DPR memutuskan bahwa standar nilai UN minimal adalah 5,50 untuk SMA ([id.m.wikipedia.org](http://id.m.wikipedia.org)). Apabila dilihat dari tabel diatas, nilai rata-rata UN SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang berada di atas rata-rata, dan pada tingkat kelulusan 100% setiap tahunnya. Namun, yang menjadi permasalahan ialah penurunan rata-rata nilai UN yang terjadi setiap tahun. Kondisi di atas menunjukkan kinerja SDM yang tidak optimal, dan bukan tidak mungkin apabila hal ini tidak diperhatikan, maka rata-rata nilai UN akan terus menurun, begitu juga dengan tingkat kelulusan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja SDM di SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang”. Kemudian pertanyaan yang muncul adalah :

1. Bagaimana keterkaitan *organizational learning* terhadap kinerja SDM dengan *donating knowledge* dan *collecting knowledge* sebagai variabel intervening ?
2. Bagaimana menyusun model peningkatan kinerja SDM ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja SDM dengan *donating knowledge* dan *collecting knowledge* sebagai variabel intervening
2. Menyusun model peningkatan kinerja SDM

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Teori

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam menganalisis persoalan MSDM berdasarkan teori yang telah diperoleh dibangku kuliah dengan realita yang ada khususnya perihal pengembangan kinerja SDM.

## 2. Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi SMA Islam Sultan Agung 1 Semarang dalam menganalisis *organizational learning* dan *donating knowledge* serta *collecting knowledge* terhadap kinerja SDM, sehingga dapat dijadikan dasar keputusan dalam mengambil keputusan agar SDM dan perusahaan/organisasi selalu *on the track* dalam mencapai tujuan bersama.