

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat. Manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata (**Lidin, 2019**). Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama- sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan (**Rosmaini, 2019**).

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (**Moehariono, 2017**). Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia berkerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi,

kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (*managing*) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama (**Rafie, 2018**).

Manajemen dibutuhkan dibutuhkan oleh individu atau kelompok individu, organisasi bisnis, organisasi sosial ataupun organisasi pemerintah untuk mengatur, merencanakan segala hal untuk memperoleh hasil yang optimal pada waktu yang akan datang. Manajemen dibutuhkan oleh semua orang, karena tanpa manajemen yang baik, segala usaha yang dilakukan kurang berhasil. Dalam perkembangannya proses manajemen adalah langkah langkah strategis yang juga adalah manfaat dari manajemen tersebut. Untuk mencapai tujuan organisasi, manejer perlu menjaga keseimbangan yang berbeda yaitu tuntutan *stakeholders* dan tuntutan pekerja. Manajemen selalu dipakai dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan-yayasan, pemerintahan dan lain sebagainya (**Afandi, 2018**).

Setiap organisasi tentunya memiliki satu atau sebagian tujuan yang memastikan arah serta menjadikan satu pandangan unsur manajemen yang ada dalam organisasi itu. Sudah tentunya tujuan yang mau diraih nantinya yaitu satu kondisi yang tambah baik daripada kondisi diawalnya. Dalam perkembangannya manajemen digunakan untuk mengendalikan organisasi. Organisasi dapat diartikan sebagai suatu kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi dirasakan perlunya bekerja sama atau bantuan orang lain. Keberhasilan suatu organisasi antara lain ditentukan oleh kemampuan

pemimpin/manajer untuk mengatur kerja sama tersebut. Kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, mengembangkan organisasi merupakan kegiatan organisasi merupakan kegiatan manajemen (**Batjo, 2018**).

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan adalah prestasi kerja pegawainya. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya mempunyai prestasi kerja. Adanya pegawai yang berprestasi itu akan menjadikan kinerja perusahaan meningkat. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Karena seringkali perusahaan menghadapi masalah mengenai sumber daya manusianya (SDM). Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain itu tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Apabila individu dalam perusahaan yaitu SDM-nya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya (**Reni & Hakim, 2019**).

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu

gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya. **Moehariono (2017)** menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sumber daya manusia merupakan sumber untuk mencapai keunggulan kompetitif karena kemampuannya untuk mengkonversi sumber daya lainnya (uang, mesin, metode dan material) ke dalam hasil (produk/jasa). Pesaing dapat meniru sumber lain seperti teknologi dan modal tetapi tidak untuk sumber daya manusia yang unik. Karyawan mempunyai peran yang strategis di dalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. **Richard (2017)** berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dan orang – orang yang menjalankannya.

SDM di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan peraturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan

dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, penyeleksian dan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan dan pengembangan kariernya (Rivai, 2017).

Prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan. Wibawa (2019) menyatakan bahwa prestasi kerja dapat didefinisikan, hasil kinerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, pengetahuan, keterampilan (*skill*), kompetensi, disiplin kerja, kompensasi, kepemimpinan, pengalaman kerja, kecerdasan emosional dan komunikasi.

Sutrisno (2018), *Organizational Citizenship Behavior* adalah sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara lain karakteristik individu yang merupakan sikap seseorang dalam situasi kerja, karakteristik pekerjaan, budaya dan iklim organisasi, kepuasan kerja dari pekerja, komitmen organisasi, komunikasi dalam lingkungan kerja, dukungan organisasi dan masa kerja. Didalam organisasi membutuhkan anggota karyawan yang bisa menerapkan perilaku OCB, yaitu memiliki peran ekstra diluar pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih efektif. Seperti membantu pegawai serta memiliki perasaan saling *support* terhadap sesama karyawan yang berada didalam satu perusahaan yang sama sebagai dalam bentuk suatu tim. Sehingga dapat menimalisir atau dapat menghindari terjadinya suatu konflik antar tim, menghormati peraturan yang ada dalam organisasi. Serta

karyawan yang mau bekerja melebihi dari tugas tetap setiap individu secara sukarela, mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan atau yang biasa disebut dengan perilaku OCB.

“Dalam keadaan dunia kerja saat ini yang serba dinamis, dimana tugas-tugas semakin banyak dilaksanakan dalam bentuk kelompok atau tim-tim dimana fleksibilitas serta sifat adaptif dalam kegiataannya bernilai penting. Karena perilaku OCB dapat mengurangi terjadinya perselisihan dan meningkatkan efisiensi pekerjaan sehingga sangat menguntungkan dalam kegiatan berkelompok karena setiap personilnya saling membantu satu sama lain diluar dari pembagiaan tugasnya masing-masing. Dengan demikian secara tidak langsung perilaku tersebut dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi perusahaan, baik untuk tujuan perusahaan itu sendiri maupun untuk kehidupan sosial dalam perusahaan tersebut”.

Menurut Adhiyana dalam jurnal **Bhukti et al. (2021)** menyatakan OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, karyawan yang memiliki perilaku OCB yang tinggi akan rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu, untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan perusahaan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat atau saat mengalami kesusahan dengan berinisiatif menawarkan untuk memberikan pertolongan dalam mengerjakan pekerjaan dengan sukarela.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang di landasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang di tuntutan oleh pekerjaan tersebut.

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang di pelajari, di praktekan dan di perbaiki. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang yang tidak dapat berubah. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dann pemikirann analitif. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang di wujudkan suatu organisai (**Kasmir, 2018**).

Dalam suatu organisasi banyak masalah yang di kaitkan dengan dukungan organisasi, apabila dukungan organisasi yang berupa penyediaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana kerja untuk memenuhi dan merangsang berbagai kebutuhan kerja anggota maka sumbangan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja anggota organisasi sangatlah besar bagi setiap anggota untuk meniti karir dengan sebaik-baiknya. Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (anggotanya). Dukungan organisasi di pandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya. **Kasmir (2018)**, dukungan organisasi adalah segala

sesuatu yang dilakukan oleh organisasi terhadap kebutuhan karyawan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka.

Pembangunan 6 unit sumur bor dengan total kapasitas sebesar 22 liter per detik yang di bangun oleh pemerintah Kolonial Belanda. Pada waktu itu hanya dapat melayani kantor pemerintah, pegawai pemerintah dan kantor lembaga sosial masyarakat. Untuk menunjang pasokan air didaerah Kota Sawahlunto dan sekitarnya pada tahun 1991 ini juga di lakukan serah terima Investasi yang dibangun dengan dana APBN melalui proyek departemen pekerjaam umum kepada pemerintah daerah PDAM Kota Sawahlunto dan selanjutnya diteruskan ke PDAM Pasaman Barat yaitu berupa 1 (satu) unit instalasi pengolahan air (*IPA*) mini, dengan kapasitas produksi air sebesar 20 liter per detik. Saat ini kondisi sarana instalasi pengolahan air (*IPA*) yang ada sebagian masih menggunakan sistem dengan pengolahan sederhana, dan pada saat musim hujan dengan tingkat kekeruhan tinggi sarana *IPA* yang ada belum mampu untuk melakukan pengolahan air secara maksimal selama 24 Jam setiap harinya. Kebocoran pipa mencapai 5.000 titik. Kondisi ini membuat peyaluran air kemasyarakat terhambat dan menimbulkan berbagai keluhan dari masyarakat. Adapun data keluhan masyarakat terhadap PDAM Kota Sawahlunto bulan Oktober 2022 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1

Data Keluhan Masyarakat Terhadap PDAM Kota Sawahlunto

No.	Permasalahan PDAM Kota Sawahlunto	Keterangan Masyarakat	
		Ya	Tidak
1.	Air sering mampet	√	
2.	Air yang disalurkan sering mati	√	
3.	Saluran air banyak yang bocor	√	
4.	Keadaan pipa kurang terjaga dengan baik		√
5.	Pemeliharaan yang kurang maksimal pada saluran air		√

Sumber: PDAM Kota Sawahlunto, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 pada permasalahan PDAM Kota Sawahlunto pada air sering mampet keterangan dari masyarakat menjawab sering terjadi, pada permasalahan air yang disalurkan sering mati keterangan dari masyarakat sering terjadi juga, pada permasalahan saluran air banyak yang bocor keterangan dari masyarakat ini banyak ditemukan, pada permasalahan keadaan pipa yang kurang terjaga dengan baik keterangan dari masyarakat tidak mengetahui secara pasti dan pada permasalahan pemeliharaan yang kurang maksimal pada saluran air keterangan dari masyarakat tidak mengetahui secara pasti. Dalam hal ini Prestasi Kerja merupakan tolak ukur keberhasilan sebuah perusahaan. Perusahaan akan mampu mencapai tujuan atas dasar kinerja yang di ukur dari Prestasi Kerja Pegawainya. Salah satu instansi yang yaitu PDAM Kota Sawahlunto. Observasi fenomena pada PDAM Kota Sawahlunto yang akan dibahas terkait prestasi kerja yaitu tentang banyaknya keluhan masyarakat pada layanan yang diberikan. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat prestasi pegawai belum optimal, disinyalir disebabkan oleh kompetensi dan *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *organizational support*.

Penelitian yang dilakukan oleh **Bhukti et al., (2021)** membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behaviour*). Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh **Wijaya & Yuniawan (2019)** yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Sriathi (2018)** yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh **Wibawa (2019)** yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil sebuah penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kompetensi Pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Prestasi Pegawai Melalui *Organizational Support* Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai PDAM Kota Sawahlunto”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian-kajian MSDM banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini yang berkaitan dengan objek penelitian yang dilakukan di PDAM Kota Sawahlunto maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Disiplin kerja yang dimiliki pegawai PDAM Kota Sawahlunto tergolong rendah.
2. Budaya organisasi yang tidak berjalan dengan baik.
3. Tidak adanya kejelasan komitmen organisasi pada PDAM Kota Sawahlunto.
4. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai PDAM Kota Sawahlunto masih belum bisa mampu meningkatkan kinerja dengan maksimal.
5. Keterampilan yang dimiliki oleh pegawai PDAM Kota Sawahlunto masih belum bisa mampu meningkatkan kinerja dengan maksimal.
6. Dukungan organisasi PDAM Kota Sawahlunto terhadap karyawan masih tergolong rendah.
7. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai PDAM Kota Sawahlunto masih tergolong rendah.
8. Kompensasi yang diberikan belum mampu menunjang kinerja karyawan.
9. Terdapat kesenjangan informasi antara pimpinan dan bawahan.
10. Kepemimpinan yang tidak efektif dalam bekerja mempengaruhi kinerja karyawan.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus tidak menyimpang dari apa yang di harapkan maka penulis membatasi variabel dependen yaitu prestasi pegawai

(Y), variabel indenpenden yaitu kompetensi (X_1) dan *organizational citizenship behavior* (X_2) serta variabel intervening *organizational support* (Z) kemudian dengan objek penelitian pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah di uraikan di atas, hal ini yang berkaitan dengan objek penelitian yang dilakukan di PDAM Kota Sawahlunto maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *organizational support* pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto ?
2. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *organizational support* pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto ?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap prestasi pegawai pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto ?
4. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap prestasi pegawai pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto ?
5. Bagaimana pengaruh *organizational support* terhadap prestasi pegawai pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto ?
6. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap prestasi pegawai dengan *organizational support* sebagai variabel intervening pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto ?

7. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap prestasi pegawai dengan *organizational support* sebagai variabel intervening pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto ?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan tujuan dari penelitian, hal ini yang berkaitan dengan objek penelitian yang dilakukan di PDAM Kota Sawahlunto sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap *organizational support* pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto.
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *organizational support* pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap prestasi pegawai pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto.
4. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap prestasi pegawai pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto.
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational support* terhadap prestasi pegawai pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap prestasi pegawai pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto melalui *organizational support*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap prestasi pegawai pada pegawai PDAM Kota Sawahlunto melalui *organizational support*.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang dapat menjadi rujukan pengambilan keputusan, hal ini yang berkaitan dengan objek penelitian yang dilakukan di PDAM Kota Sawahlunto adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan SDM juga sebagai bahan pertimbangan untuk pimpinan PDAM Kota Sawahlunto dalam melakukan pengambilan keputusan untuk tercapainya tujuan yang diinginkan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan serta sebagai bahan bacaan yang bermanfaat selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.

3. Bagi Penulis

Sebagai implementasi ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah penulis dapatkan selama berkuliah di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.