

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kesuksesan organisasi dapat diukur dari efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi, oleh karena itu dibutuhkan karyawan yang unggul dan optimal. Keunggulan tersebut dapat diperoleh dari tenaga kerja yang kreatif, inovatif, produktif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Tenaga kerja yang terdidik seperti itu mampu meningkatkan performa organisasi. Dalam hal lain organisasi juga harus memberikan perhatian yang lebih terhadap karyawan agar mereka dapat memiliki timbal balik (*feedback*) kepada organisasi berupa komitmen untuk tetap loyal berada di organisasi dan dengan sukanya bekerja sesuai dengan ketentuan organisasi dan memberikan produktivitas yang tinggi serta bersama-sama organisasi mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) sebagai sebuah organisasi atau dengan kata lain disebut sebagai perusahaan umum yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah Jawa Barat yang bergerak dalam bidang pelayanan air bersih dan air minum. Di Priangan Timur sendiri sudah ada beberapa PERUMDA yang tersebar di Kabupaten dan Kota. Daftar Perusahaan Umum Air Minum yang berada di Priangan Timur adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur

No	Nama Perusahaan	Alamat
1	Tirta Anom	Kota Banjar
2	Tirta Sukapura	Kabupaten Tasikmalaya
3	Tirta Galuh	Kabupaten Ciamis
4	Tirta Prabawa Mukti	Kabupaten Pangandaran
5	Tirta Intan	Kabupaten Garut

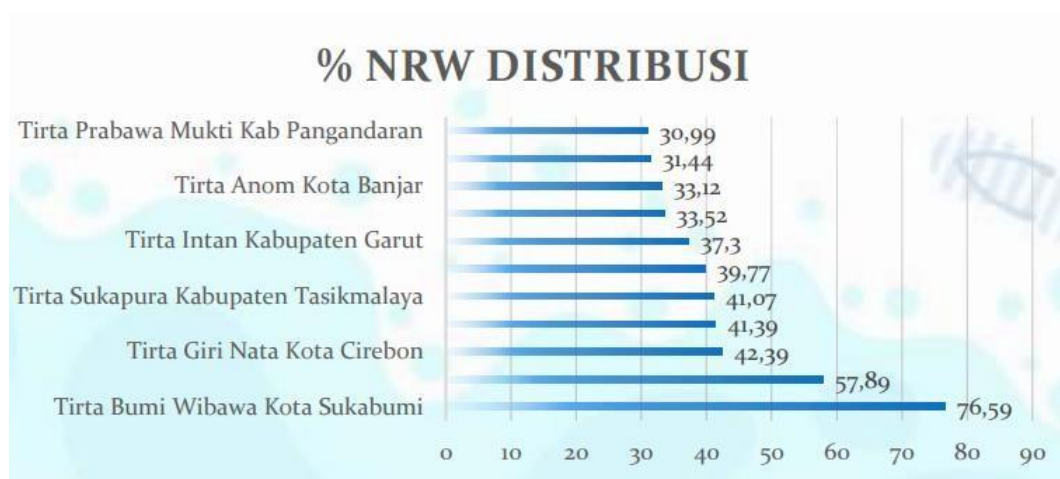
Sumber: Perwakilan BPKP Jawa Barat, 2021

Perusahaan tersebut memiliki beberapa kantor unit yang terletak di beberapa kecamatan, baik itu di Kota Banjar, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, Kabupaten Pangandaran dan Kabupaten Garut. Sebagai BUMD, PERUMDA bertanggung jawab atas pelayanan air bersih dan air minum di Wilayah Provinsi Jawa Barat. Oleh karenanya, pelayanan dan tata kelola perusahaan dalam mendistribusikan air ke wilayah-wilayah cakupan setiap Perumda hendaknya dilakukan dengan baik dan profesional.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Air Minum Tahun Buku 2021 oleh Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat (BPKP, 2021) ditemukan beberapa permasalahan pada PERUMDA di beberapa PERUMDA khususnya di Priangan Timur, yaitu diantaranya terdapat beberapa PERUMDA di Priangan timur yaitu PERUMDA Tirta Galuh Kab. Ciamis, Tirta Anom Kota Banjar dan Tirta Prabawa Mukti Kabupaten Pangandaran mengalami risiko *going concern*, yaitu perusahaan tersebut berada dalam posisi pengambilan keputusan investasi dan analisis risiko, termasuk didalamnya kelangsungan operasional perusahaan. Artinya, terdapat beberapa PERUMDA di Priangan Timur yang mengalami kinerja yang kurang optimal. Disamping itu, terdapat satu PERUMDA, yaitu Tirta Anom yang sempat mengalami penurunan dalam cakupan

pelayanan menjadi 24,75% pada Tahun 2021 dari asalnya 32,18 pada tahun 2020. Lebih lanjut lagi, PERUMDA Tirta Prabawa Mukti Kabupaten Pangandaran belum memiliki satuan pengawasan internal.

Tidak hanya itu, permasalahan yang terjadi pada PERUMDA di Jawa Barat khususnya Priangan Timur mengalami kehilangan air (*non-revenue water*), yaitu air yang sudah diproduksi namun tidak sampai ke konsumen. Berikut adalah persentase NRW pada PERUMDA di Jawa Barat Tahun 2021.



Sumber: Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat, 2021

Gambar 1.1
Persentase *Non-Revenue Water* pada PERUMDA di Jawa Barat

Berdasarkan Gambar 1.1, PERUMDA dengan persentase NRW terbesar yaitu PERUMDA Sukapura Kabupaten Tasikmalaya yang mengalami kehilangan air sebesar 41,07 diikuti oleh PERUMDA Tirta Intan Garut (37,3%), Tirta Anom Kota Banjar (33,12%) dan Tirta Prabawa Mukti Kabupaten Pangandaran sebesar 30,99%. Nilai NRW tersebut di atas batas NRW baik yaitu 20% sehingga dapat diidentifikasi bahwa Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) atau PDAM mengalami kinerja yang tidak optimal. Ketidakoptimalan kinerja tersebut

dikarenakan oleh kehilangan air fisik yang diakibatkan faktor teknis seperti kebocoran pada jaringan distribusi air, luapan pada tangka dan reservoir dan faktor teknis lainnya. Kemudian, faktor selanjutnya karena faktor non teknis, seperti konsumsi air yang tidak resmi, kesalahan administrasi, pencurian dan kesalahan pada pencatatan meteran pelanggan.

Pencapaian perusahaan dalam memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat dalam melayani kebutuhan air bersih dan air minum sangat diharapkan karena berhubungan dengan hajat orang banyak, oleh karenanya organisasi perlu didukung dengan sumber daya manusia/karyawan yang memiliki partisipasi/keberpihakan pada perusahaan yang *all out*. Hal demikian merupakan representasi dari kesungguhan karyawan dalam bekerja dan sebagai bentuk perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior/OCB*) karyawan yang baik. Karyawan dengan perilaku kewargaan organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik juga. Perilaku kewargaan organisasi merupakan perilaku sukarela dari seorang karyawan terhadap organisasi untuk bekerja melebihi tuntutan perannya dalam pekerjaan tersebut, artinya karyawan bekerja dengan sukarela, penuh dengan integritas terhadap organisasi. Dengan memiliki perilaku tersebut, maka perusahaan akan lebih berkembang karena karyawan yang memiliki peran kewargaan organisasional positif tersebut.

Namun demikian, masih ada karyawan dengan tingkat partisipasi yang rendah dalam bekerja. Oleh karenanya, perilaku kewargaan organisasional karyawan tersebut rendah. Hal demikian berdasarkan pada hasil pra survey yang

dilakukan terhadap 50 karyawan pada perusahaan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur.

Tabel 1.2
Pra-Survey Perilaku Kewargaan Organisasional Karyawan PERUMDA di Priangan Timur

No	Indikator	Alternatif Respon (%)	
		Optimal	Kurang Optimal
1	Mementingkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi	45	55
2	Hubungan dengan sesama rekan kerja	80	20
3	Ikut terlibat dalam setiap aktivitas organisasi/perusahaan	52	48
4	Ketelitian dan kehati-hatian dalam bekerja	30	70
5	Perilaku sportif dalam bekerja	85	15

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan dari hasil pra survey sebagaimana pada tabel di atas, perilaku kewargaan organisasional karyawan PERUMDA di Priangan Timur memiliki perilaku yang kurang optimal. Hal demikian diukur berdasarkan pada indikator perilaku karyawan dalam menyikapi kepentingan pribadi dan perusahaan, ketelitian dan kehati-hatian dalam bekerja. Namun demikian, beberapa indikator lainnya optimal seperti hubungan dengan sesama karyawan, keterlibatan dengan kegiatan-kegiatan perusahaan serta perilaku sportif dalam bekerja. Perilaku yang kurang optimal ini kemudian mengakibatkan kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan terutama dalam pengelolaan PERUMDA yang ada di Priangan Timur.

Selain perilaku kewargaan organisasional karyawan, mereka hendaknya memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Komitmen menandakan seseorang loyal terhadap pekerjaannya. Salah satu komitmen yang harus dimiliki oleh karyawan pada PERUMDA di Priangan Timur adalah komitmen afektif, yaitu

komitmen yang mengacu pada sisi emosional karyawan sehingga akan menghasilkan rasa (*sense*) yang menciptakan hubungan yang erat dengan perusahaan, terciptanya rasa memiliki (*sense of belonging*) dapat membuat karyawan lebih giat lagi dalam bekerja, teliti dan penuh dengan persiapan. Oleh karenanya, kemungkinan untuk adanya kebocoran, kehilangan air dan persalihan yang sifatnya administratif dapat diminimalisir sedemikian rupa. Dengan demikian, komitmen afektif karyawan dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasionalnya dalam membangun instansi. Sebagaimana penelitian Wandani dan Sunaryo (2022) serta penelitian Muniah (2022) yang menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan. Namun demikian, terdapat *gap* penelitian dari Kurniawan, et al (2022) yang menyatakan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Dengan adanya temuan kehilangan air, administrasi yang kurang tertata dengan baik dapat menjadi indikator kinerja karyawan kurang baik, kurang adanya komitmen yang kuat dari karyawan dalam bekerja pada perusahaan sehingga masih ditemukan permasalahan yang sifatnya teknis dan non teknis. Komitmen afektif berhubungan juga dengan bagaimana mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang baik dapat meningkatkan perilaku kewargaan yang baik sehingga mereka akan bekerja dengan senang hati dan penuh dengan tanggung jawab serta professional.

Adanya faktor dorongan/ motivasi terhadap karyawan juga mengakibatkan karyawan tersebut memiliki komitmen yang kuat dan memiliki perilaku kewargaan

organisasional yang baik. Motivasi seorang karyawan dapat dipengaruhi dari dalam (intrinsik) maupun luar (ekstrinsik). Motivasi intrinsik itu sendiri merupakan motivasi yang berasal dari diri sendiri dan terbentuk atas keinginan dari dalam diri seseorang. Dengan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan peluang bagi karyawan dalam meningkatkan daya dan potensi yang dimilikinya, sehingga karyawan dapat terus meningkatkan kemampuan dan potensi diri yang dimiliki, agar dapat menunjang kinerja yang baik. Selain motivasi intrinsik, terdapat juga motivasi ekstrinsik yang merupakan motivasi yang berada diluar dan dipengaruhi oleh situasi diluar diri seseorang. Motivasi merupakan proses sebagai langkah awal seseorang untuk melakukan suatu tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Penelitian Putri, et al (2022) dan Dewi, et al (2023) mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap komitmen afektif. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik dapat menjadikan karyawan lebih loyal secara emosional terhadap organisasi/perusahaan. Namun demikian, terdapat *gap* penelitian dari Kurniawan, et al (2022) menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Disamping itu, motivasi intrinsik karyawan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional, Sebagaimana penelitian Verianto (2018) yang menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional. Meskipun demikian, berbeda dengan penelitian Helmy, et al (2021) yang menjadi *research gap*.

Disamping itu, faktor lain yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional dan komitmen afektif karyawan adalah pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kapasitas dan partisipasi dari pegawai agar dapat bekerja dengan efektivitas yang baik. Artinya, perilaku kewargaan organisasional karyawan dapat dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan. Sejalan dengan penelitian Rahayu dan Rozak (2020) dan Safitri dan Solihah (2020) yang memiliki kesimpulan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional. Namun demikian, terdapat *gap* penelitian dari Kurniawan, et al (2022) bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Pemberdayaan sebagai perhatian dan motivasi dari perusahaan sehingga pegawai pun akan memberikan timbal balik dalam bentuk partisipasi yang baik/kinerja dan memiliki keterikatan emosional/komitmen afektif terhadap perusahaan. Sejalan dengan penelitian Gulo (2016) dan Khazamah, et al (2021) yang mengindikasikan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen afektif. Namun demikian, berdasarkan penelitian Kurniawan, et al (2022) pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif.

Namun, dengan rendahnya motivasi intrinsik dan pemberdayaan mengakibatkan kinerja PERUMDA di Priangan Timur mengalami berbagai permasalahan, baik dalam pengelolaan perusahaan, belum memilikinya *good governance*, pelayanan serta masalah lain yang diakibatkan oleh kurangnya komitmen dan peran kewargaan organisasional karyawan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan, pengaruh

motivasi terhadap kinerja berbanding lurus, yang berarti bahwa semakin tinggi motivasi bekerja karyawan maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi. Setiap organisasi harus memiliki tujuan, dan untuk mencapai hal tersebut membutuhkan komitmen. Tanpa suatu komitmen suatu organisasi tidak akan mengalami perubahan kearah yang lebih baik.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik melakukan kajian terhadap peran motivasi intrinsik dan pemberdayaan terhadap komitmen afektif dan implikasinya terhadap kewargaan organisasional karyawan pada PERUMDA di Priangan Timur.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran motivasi intrinsik, pemberdayaan, komitmen afektif dan kewargaan organisasional karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur;
2. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik, dan pemberdayaan terhadap komitmen afektif karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur baik secara parsial maupun simultan;
3. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik, dan pemberdayaan terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur baik secara parsial maupun simultan;

4. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik, dan pemberdayaan terhadap perilaku organisasional karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur yang dimediasi oleh komitmen afektif.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan dan menganalisis keterkaitan antar variabel penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran motivasi intrinsik, pemberdayaan, komitmen afektif dan kewargaan organisasional karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur;
2. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik, dan pemberdayaan terhadap komitmen afektif karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur baik secara parsial maupun simultan;
3. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik, dan pemberdayaan terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur baik secara parsial maupun simultan;
4. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik, dan pemberdayaan terhadap perilaku organisasional karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur yang dimediasi oleh komitmen afektif.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian terdiri dari kegunaan penelitian yang bersifat praktis dan teoritis sebagaimana penjelasan berikut:

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Kegunaan ilmiah artinya hasil penelitian dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan hazanah keilmuawan dan minat literasi para pembaca, khususnya sivitas akademik Universitas Siliwangi dalam mengkaji isu-isu terkini dalam bidang sumber daya manusia, terutama dalambidang perilaku organisasi, komitmen, motivasi dan pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis artinya hasil penelitian dapat memberikan kontribusi, masukan, dan rekomendasi bagi perusahaan, yaitu PDAM yang berada di Priangan Timur. Dengan kata lain, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan komitmen afektif karyawan yang dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasional karyawan di seluruh kantor cabang PDAM di Pringan Timur sehingga dapat meningkatkan pelayanan PDAM sebagai Perusahaan Daerah terhadap masyarakat di wilayah Priangan Timur, yaitu Kabupaten Garut, Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, Kota Banjar dan Kabupaten Pangandaran.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai motivasi intrinsik, komitmen afektif, dan pemberdayaan terhadap perilaku organisasional karyawan ini dilaksanakan dengan

metode survey terhadap karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) di Priangan Timur yang terdiri dari kantor cabang Kabupaten Garut, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, dan Kota Banjar.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan Februari – Bulan Mei 2024 sebagaimana jadwal berikut:

Tabel 1.3
Time Schedule Penelitian

No	Kegiatan	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei
	Persiapan Penelitian							
1	Penetapan SK Pembimbing							
2	Pengajuan Judul Usulan Penelitian (UP)							
	Pelaksanaan Penelitian							
1	Penyusunan Draft UP & Bimbingan							
2	Sidang UP dan Revisi							
3	Penelitian Lapangan							
4	Olah data dan Penyusunan Draft							
5	Bimbingan							
6	Sidang Tesis dan Revisi							
7	Pengumpulan Draft Tesis							