BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam konteks strategi bersaing, memiliki keunggulan dibandingkan dengan sumber daya perusahaan yang lainnya. Dikarenakan sumber daya manusia mampu berkembang dan dikembangkan sesuai dinamisnya waktu, lingkungan, bisnis, ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan perusahaan.

PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati yang menjadi lokasi penelitian, merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mengelola air minum perpipaan. Sebagai perusahaan daerah, PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan air bersih yang memadai bagi masyarakat pelanggan di Kabupaten Pati akan tetapi juga dituntut menjadi perusahaan yang sehat. Sebuah perusahaan akan tumbuh sehat apabila didukung oleh sumber daya manusia yang menumbuhkan *extra-role-behavior.* Perilaku *extra-role* dalam kajian literature diistilahkan dengan *Organizational citizenship behavior* (*OCB*). Pegawai yang memiliki *OCB* akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. Perusahaan tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotanya yang bertindak sebagai *good citizenship* atau *OCB*. *OCB* juga dipengaruh oleh lingkungan kerja, kompensasi materil, dan *the servant leadership.*

Pelaksanaan pelayanan di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati, dirasa belum memiliki *OCB* dan komitmen organisasional yang menyeluruh pada pegawai. Fenomena yang ditemukan di lapangan misalnyapada jadwal petugas PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati melakukan pengecekan lapangan, dan menemui ada kendala di lapangan. Petugas hanya akan meminta pelanggan untuk melakukan pelaporan dahulu ke bagian hubungan pelanggan, padahal masalah tersebut bisa langsung diselesaikan, sembari laporan dilakukan untuk meminimalkan kerugian pelanggan.

PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati memiliki dua jenis lingkungan kerja fisik yaitu lingkungan kerja kantor (administrasi, keuangan, dan hubungan pelanggan) dan lingkungan kerja lapangan (bagian teknik dan hubungan pelanggan). Salah satu fenomena yang ditemukan di lapangan adalah terkait dengan lingkungan kerja lapangan. Kabupaten Pati adalah kabupaten yang terletak pada ketinggian antara 0-1000 m di atas permukaan air laut rata-rata dan terbagi atas relief daratan. Sebagian besar adalah dataran rendah yang dikelilingi pegunungan dan berbatasan dengan laut. Hal ini membuat beratnya medan dan akses untuk pekerja lapangan di Kabupaten Pati, apalagi kondisi transportasi yang disediakan masih minim. Belum lagi dihadapkan kondisi pasokan air bersih di Kabupaten Pati yang sangat minim. Alasan pegawai lapangan dirasa belum melakukan pelayanan dengan maksimal dikarenakan oleh belum adanya sistem kompensasi yang baik terutama dalam bentuk materil. Dibandingkan dengan bagian lain (administrasi dan pelayanan kantor) pekerja lapangan memiliki kompensasi materil yang sama tapi dengan resiko dan *job description* yang berat.

Sehingga bisa disimpulkan ini menjadi pengaruh utama mengapa komitmen organisasional dan *OCB* masih dirasa kurang. Yang ketiga adalah *the servant leadership ,* juga dirasa masih harus dikembangkan terutama untuk keterlibatan atasan dalam pelaksanaan pelayanan lapangan sehingga mampu melihat dengan langsung kondisi yang ada. Pimpinan di sini diharapkan untuk menawarkan bantuan agar pegawai dapat melakukan tugas dengan baik, sedangkan tanggung jawab tetap ada pada masing-masing pegawai. Dari keterlibatan tersebut, pimpinan mampu melakukan perbaikan lingkungan kerja dan perbaikan sistem kompensasi materil pegawai ke depannya.

Peran *OCB* memang masih menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup perusahaan daerah. Karena *OCB* menjadi karakteristik individu. Namun, realitanya memang *OCB* pegawai jarang ditemui. Tapi munculnya *OCB* dalam sebuah perusahaan akan menjadi hal positif bagi PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

OCB telah menjadi konstruksi yang penting dalam bidang manajemen. *OCB* ditandai oleh individu yang secara sukarela memberikan kontribusi peran ekstra kepada organisasi, hidup sesuai dengan peraturan, kehadiran di atas rata-rata dan ketepatan waktu, tidak mengeluh tentang ketidaknyamanan sementara, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi aktif, dan menghindari konflik antarpribadi.

Pengertian komitmen organisasional menurut Donni Juni Priansa(2017:111) adalah loyalitas pegawai terhadap perusahaan, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. Loyalitas pegawai tercermin

melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari perusahaan, serta keinginannya yang kuat untuk bertahan di perusahaan. Komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai fitur sentral bagi perusahaan. Tanpa komitmen organisasional, perusahaan sulit mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tumbuh.

Lingkungan kerja adalah faktor kunci yang memengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi. Lingkungan kerja mengacu pada suasana organisasi di mana pegawai melakukan pekerjaannya. Menurut Danish, Ramzan, dan Ahmad dalam Hanaysha, jalal (2016) terkait lingkungan dengan lingkungan kerja tertentu di mana pegawainya melakukan tugasnya. Tidak diragukan lagi, lingkungan kerja yang fasilitatif dan aman dapat menarik pegawai karena kebutuhan mereka cenderung dipenuhi. Agar berhasil, organisasi harus merancang lingkungan kerja baik fisik dan non fisik mereka sedemikian rupa sehingga mereka dapat meningkatkan tingkat komitmen dan motivasi pegawai yang pada akhirnya akan mengarah pada hasil yang menguntungkan. Misalkan, lingkungan kerja fisik yang baik adalah lingkungan yang terdiri dari semua faktor tentang pekerjaan seperti fasilitas untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan, kenyamanan, tempat kerja, keselamatan, dan tidak adanya kebisingan. Lingkungan kerja non fisik sendiri adalah kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, dan kerabat kerja yang menyenangkan

Donni Juni Priansa (2017:291) kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama seorang pegawai bekerja di sebuah perusahaan. Padahal pegawai

menggunakan pengetahuan, ketrampilan, tenaga, waktu, serta komitmennya bukan semata-mata untuk membaktikan atau mengabdikan diri pada perusahaan, melainkan imbalan atas balas jasa atas kerja yang dihasilkan. Menurut Wether & Davis dalam Donni Juni Priansa (2017:292) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Ketika memberikan kompensasi, tingkat atau besar kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat komoensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan.

The servant leadership juga dianggap model pemimpin yang mengutamakan pegawai, memberdayakan, membantu bertumbuh dan sukses, berperilaku secara etis dan dengan demikian menciptakan nilai bagi organisasi. Menurut Greenleaf's dalam Top, Seyfi *et al* (2015) konsep dari *the servant leadership* adalah menunjukkan bahwa tidak semua pemimpin mengejar posisi tersebut untuk memimpin orang lain. Pemimpin di sini diartikan sebagai sosok yang memberikan bantuan, ikut turun tangan, memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab bawahannya.

Penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh beberapa variabel terkait dengan *Organisational citizenship behavior. Organisational citizenship behavior* ditandai dengan individu yang secara sukarela memberikan kontribusi peran ekstra kepada organisasi yang ada di atas dan di luar tugas pekerjaan mereka (Organ, 2015). Berbagai peneliti telah mengakui pengaruh signifikan *OCB* pada

keberhasilan suatu organisasi (mis., Chen, Hui, & Sego, dalam Organ, 2015). Berikut adalah beberapa penelitian menganai pengaruh variabel terkait dengan *OCB*.

Menurut Hanaysha, Jalal (2016), dan Rodrigo C. (2015) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan kepada *OCB* menurut Suhardi *et al* (2017) dan Leonard F. Permana *et al* (2016) menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *OCB*.

Minarsih, Iis W. *et al* (2016) menyatakan kompensasi materil ada pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dan Jaworski, Citlin *et al* (2018) menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. AA Ngurah Bagus Danendra *et al* (2016) menyatakan kompensasi materil berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* dan menurut Novia Anjar Widarti (2018) tidak berpengaruh terhadap *OCB*.

Menurut Wiwiek Harwiki (2016) *the servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional sedangkan Top, Seyfi *et al* (2015) menyatakan *the servant leadership* tidak berpengaruh. Sedangkan kepada *OCB* menurutWiwiek Harwiki (2016) & Perdana, I Komang Hadi (2017) berpengaruh signifikan dan Chen Zhao *et al* (2016) menyatakan *the servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *OCB*.

Syahrizal Siregar *et al* (2015) ; Shafazawana *et al*, (2016) ; Yoga Putrana *et al* (2016) menyatakan adanya pengaruh signifikan antara komitmen organisasional

terhadap *OCB*. Sedangkan Novia Anjar Widarti (2018) & Wiwiek Harwiki (2016) menyatakan komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap *OCB.*

Berdasarkan *fenomena gap* dan *research gap* di atas, peneliti tertarik untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompensasi materil, dan *the servant leadership*terhadap komitmen organisasional serta implikasinya pada *OCB (Organisational Citizenship Behavior)* di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati yang secara teknis ditunjukan menggunakan *SEM* yang berbasis teori dan konsep, dari paket program AMOS.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dirumuskan pemasalahan adalah sebagai berikut :

PDAM tergolong perusahaan yang melakukan monopoli alamiah dalam melakukan kegiatan pengadaan dan pendistribusian air bersih bagi warga dalam penelitian ini di Kabupaten Pati. Namun hal ini bisa berakibat pegawai menjadi kurang memiliki komitmen terhadap perusahaan dan sikap bekerja dengan tanpa perintah.

Terlebih pegawai lapangan memiliki lingkungan kerja yang kurang dan diindikasi memiliki kompensasi materil yang belum sesuai *job description*. Dan seorang pegawai akan cenderung memiliki *OCB* apabila komitmen organisasional nya sudah terbangun.Inilah yang menjadi dasar penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :"Bagaimana pengaruh lingkungan kerja, kompensasi materil, dan *the servant leaderhip* terhadap komitmen organisasional serta implikasinya pada *OCB* di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati?"

Mengingat pentingnya adanya komitmen organisasional sebagai nilai dari lingkungan kerja, kompensasi materil, dan *the servant leadership* terhadap *OCB*, maka dapat disusun rumusan permasalahan penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati ?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi materil terhadap komitmen organisasional di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati ?
3. Bagaimana pengaruh *The servant leadership* terhadap komitmen organisasional di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati ?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati ?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi materil terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati ?
6. Bagaimana pengaruh *The servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati ?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.3.1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

1.3.2. Menganalisis pengaruh kompensasi materilterhadap komitmen organisasional di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

1.3.3. Menganalisis pengaruh *The servant leadership* terhadap komitmen organisasional di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

1.3.4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizationals Citizenship Behavior* (*OCB*) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

1.3.5. Menganalisis pengaruh kompensasi materil terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

1.3.6. Menganalisis pengaruh *The servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

1.3.7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian yang akan dilaksanakan adalah sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat teoritik, dapat memperkaya teori yang sudah ada dengan mengembangkannya berdasar pada variabel yang digunakan yaitu pengaruh lingkungan kerja, kompensasi materil, *the servant leadership* , dan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*)

1.4.2. Secara manajerial, peneltian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan berkaitan dengan pentingnya lingkungan kerja, kompensasi materil, *The servant leadership* , komitmen

organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) secara keseluruhan.

1.4.3. Secara praktek dan organisasional, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Direksi PDAM Tirta Bening Kabupaten Pati dalam mengembangkan perusahaan.

UNIVERSITAS MURIA KUDUS