BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang semakin dinamis pada era globalisasi dan digitalisasi telah mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Organisasi modern tidak lagi hanya bertumpu pada keunggulan teknologi, modal, atau sistem operasional semata, tetapi semakin menyadari bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan jangka panjang. SDM yang berkinerja tinggi mampu menciptakan nilai tambah, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat daya saing organisasi, baik pada sektor swasta maupun sektor publik (Armstrong, 2020; Dessler, 2020).

Dalam konteks organisasi sektor publik, isu kinerja pegawai menjadi semakin krusial karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Organisasi publik dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan akuntabel, sejalan dengan prinsip good governance. Kinerja pegawai yang optimal akan mendukung tercapainya tujuan organisasi publik dalam memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat, sedangkan kinerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai permasalahan seperti rendahnya kualitas layanan, meningkatnya keluhan publik, serta menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan badan usaha milik daerah (Boyne, 2019; Perry & Hondeghem, 2022).

Kinerja pegawai secara umum dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya mencerminkan kuantitas output, tetapi juga kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi (Mangkunegara, 2019). Dalam organisasi layanan publik, kinerja pegawai memiliki dimensi yang lebih kompleks karena selain dituntut untuk memenuhi target

operasional, pegawai juga diharapkan mampu menunjukkan sikap pelayanan, empati, dan tanggung jawab sosial kepada masyarakat.

Penelitian ini menjadikan Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan kompleksitas Perumda Air Minum Kantor Pusat Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu dalam memberikan air bersih kepada penduduk Kabupaten Indramayu melalui 14 kantor unit pelayanan, termasuk unit pelayanan Indramayu, unit pelayanan Jatibarang, unit pelayanan Lohbener, unit pelayanan Kandanghaur, unit pelayanan Juntinyuat, unit pelayanan Sindang, unit pelayanan Kedokan Bunder, unit pelayanan Patrol, unit pelayanan Jatisawit, unit pelayanan Bangodua, unit pelayanan Losarang, unit pelayanan dan sumber air bersih. Untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Indramayu, Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu menggunakan sumber air Sungai Cimanuk untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan keberlanjutan atau konsistensi penyediaan air tanpa gangguan.

Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pelayanan air minum, Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu memegang peranan strategis dalam menjamin pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Indramayu. Air bersih merupakan kebutuhan dasar yang sangat vital bagi kehidupan, kesehatan, dan aktivitas ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, kualitas kinerja pegawai Perumda Air Minum memiliki implikasi langsung terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Pegawai Perumda Air Minum dituntut untuk bekerja secara profesional, disiplin, serta berorientasi pada pelayanan publik dalam menjalankan tugas-tugas operasional maupun administratif.

Dalam beberapa tahun terakhir, Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu menunjukkan capaian organisasi yang cukup baik dari sisi kelembagaan dan keuangan. Berdasarkan evaluasi kinerja BPKP tahun buku 2025, perusahaan memperoleh kategori "Sehat", dengan realisasi pendapatan melampaui target dan efisiensi biaya operasional yang terjaga. Selain itu, perusahaan terus melakukan transformasi melalui digitalisasi layanan, pengembangan sistem informasi, peningkatan kompetensi SDM, serta inovasi pelayanan kepada pelanggan.

Meskipun demikian, keberhasilan organisasi secara makro tidak serta-merta menunjukkan bahwa seluruh aspek kinerja individu pegawai telah mencapai kondisi optimal. Dalam organisasi penyedia layanan publik seperti Perumda Air Minum, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas kinerja setiap pegawai, khususnya petugas pelayanan pelanggan, petugas lapangan, teknisi jaringan, administrasi, dan fungsi pendukung lainnya. Tantangan operasional seperti tingginya tuntutan pelayanan 24 jam, penanganan gangguan distribusi air, penyelesaian pengaduan pelanggan secara cepat, pemeliharaan jaringan perpipaan yang luas, serta implementasi digitalisasi pelayanan menuntut setiap pegawai bekerja secara efektif, adaptif, dan kolaboratif.

Hasil pra-penelitian di Kantor Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu menunjukkan bahwa kinerja pekerja masih kurang optimal. Sebagai hasil dari wawancara dengan Supervisor Pembinaan dan Pengembangan SDM & K3, evaluasi kinerja dilakukan oleh atasan atau pimpinan, dan evaluasi dari Manajer Bidang SDM dinilai oleh manajer, yang kemudian diserahkan kepada atasan atau pimpinan. Setiap tahun, evaluasi kinerja dilakukan. Nilai rata-rata hasil kerja pegawai di berbagai bagian menunjukkan variasi, kenaikan, dan penurunan.

Tabel 1.1.

Rata-Rata Capaian Indikator Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu

No	Indikator	Tahun			
		2022	2023	2024	2025
1	Kepemimpinan	73	77	75	75
2	Orientasi Pelayanan	80	85	81	81
3	Komunikasi	72	75	69	73
4	Pengendalian Emosi	71	72	71	71
5	Integritas	70	70	68	70
6	Empati	70	71	68	70
7	Komitmen terhadap organisasi	73	75	74	75

8	Inisiatif	68	71	68	68
9	Disiplin	71	73	72	72
10	Kerja sama	72	75	72	75
	Rata rata	72	74.4	71.8	73

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu (2026)

Berdasarkan Tabel Rata-Rata Capaian Indikator Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu Tahun 2022–2025, terlihat bahwa kinerja pegawai selama empat tahun terakhir masih menunjukkan fluktuasi dan belum mencapai kondisi yang benar-benar optimal. Hal tersebut tercermin dari nilai rata-rata keseluruhan yang mengalami perubahan dari 72 pada tahun 2022, meningkat menjadi 74,4 pada tahun 2023, kemudian mengalami penurunan menjadi 71,8 pada tahun 2024, dan kembali meningkat menjadi 73 pada tahun 2025. Pola tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja yang dicapai belum bersifat konsisten dan masih menghadapi berbagai tantangan dalam mempertahankan performa organisasi.

Apabila dianalisis berdasarkan masing-masing indikator, orientasi pelayanan merupakan indikator yang memiliki capaian tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Nilainya meningkat dari 80 pada tahun 2022 menjadi 85 pada tahun 2023, kemudian sedikit menurun menjadi 81 pada tahun 2024 dan tetap berada pada angka 81 pada tahun 2025. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pegawai telah memiliki orientasi yang cukup baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, sejalan dengan karakteristik Perumda Air Minum sebagai perusahaan penyedia jasa pelayanan publik. Namun demikian, penurunan setelah tahun 2023 menunjukkan bahwa upaya mempertahankan kualitas pelayanan masih memerlukan perhatian dari manajemen agar tidak mengalami penurunan secara berkelanjutan.

Sebaliknya, beberapa indikator menunjukkan capaian yang relatif rendah dan cenderung stagnan. Inisiatif merupakan indikator dengan nilai terendah selama periode pengamatan. Nilai indikator ini hanya berada pada kisaran 68–71, bahkan kembali berada pada angka 68 pada tahun 2025. Rendahnya inisiatif mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih cenderung menunggu instruksi

dalam melaksanakan pekerjaan dibandingkan menunjukkan kreativitas dan proaktivitas dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Kondisi ini berpotensi menghambat inovasi organisasi, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Fenomena empiris menunjukkan bahwa masih terdapat indikasi belum optimalnya kinerja pegawai dalam organisasi penyedia layanan air minum. Kondisi tersebut dapat tercermin dari belum optimalnya kecepatan penyelesaian pekerjaan, variasi kualitas pelayanan antarunit, ketidakkonsistenan pencapaian target individu, masih adanya pengaduan pelanggan yang memerlukan tindak lanjut, serta perlunya peningkatan koordinasi lintas bagian dalam menyelesaikan masalah operasional. Selain itu, proses transformasi digital dan peningkatan standar pelayanan menuntut perubahan pola kerja yang tidak selalu mudah diadaptasi oleh seluruh pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja individu masih menjadi agenda penting meskipun organisasi secara keseluruhan menunjukkan perkembangan yang positif.

Namun demikian, dalam praktiknya, organisasi BUMD seperti Perumda Air Minum sering dihadapkan pada berbagai tantangan internal yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Tantangan tersebut antara lain keterbatasan sumber daya, sistem birokrasi yang relatif kaku, perbedaan kepentingan antara tuntutan pelayanan publik dan target kinerja organisasi, serta dinamika hubungan kerja di lingkungan organisasi. Kondisi ini dapat memengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Rainey, 2018).

Salah satu faktor penting yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah iklim organisasi. Iklim organisasi merujuk pada persepsi bersama pegawai mengenai kebijakan, praktik, prosedur, dan kondisi lingkungan kerja yang berlaku dalam organisasi. Iklim organisasi mencerminkan "suasana psikologis" yang dirasakan pegawai dalam bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2017). Persepsi ini terbentuk melalui pengalaman kerja sehari-hari, interaksi dengan atasan dan rekan kerja, serta sistem manajemen yang diterapkan organisasi.

Iklim organisasi yang positif ditandai oleh adanya kejelasan peran, komunikasi yang terbuka, keadilan dalam pengambilan keputusan, dukungan pimpinan, serta kesempatan pengembangan bagi pegawai. Kondisi tersebut dapat menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pegawai, sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih optimal dan berkomitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif, seperti kurangnya kejelasan kebijakan, komunikasi yang buruk, atau perlakuan yang tidak adil, dapat menimbulkan stres kerja, ketidakpuasan, dan menurunnya kinerja pegawai (Parker et al., 2019).

Dalam konteks organisasi publik dan BUMD, iklim organisasi memiliki peran yang sangat penting karena karakteristik pekerjaan yang cenderung rutin, berorientasi pada prosedur, dan berada dalam kerangka regulasi yang ketat. Iklim organisasi yang kondusif dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan kerja yang tinggi serta mengurangi dampak negatif dari tekanan birokrasi. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik di sektor publik maupun swasta (Isaksen & Akkermans, 2019; Susanty & Miradipta, 2021).

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi organisasi, peneliti melakukan prasurvei terhadap 15 orang pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Prasurvei dilakukan untuk mengidentifikasi fenomena yang berkaitan dengan iklim organisasi. Hasil prasurvei menunjukkan adanya beberapa indikasi permasalahan yang berkaitan dengan iklim organisasi pada Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu seperti pada tabel berikut:

Tabel 1.2

Hasil Prasurvei Iklim Organisasi

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Persentase Ya	Indikasi Masalah
1	Komunikasi antara atasan dan pegawai telah berjalan secara efektif.	7	8	46,7%	Masih terdapat kendala komunikasi.

2	Koordinasi antarbagian berjalan dengan baik.	6	9	40,0%	Koordinasi antarunit belum optimal.
3	Atasan memberikan arahan yang jelas dalam bekerja.	8	7	53,3%	Arahan kerja belum konsisten.
4	Lingkungan kerja mendukung kolaborasi antarpegawai.	7	8	46,7%	Kolaborasi masih perlu ditingkatkan.

Sumber: Hasil olah data prasurvey (2026)

Hasil prasurvei menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang belum berjalan secara optimal sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja pegawai. Pada aspek iklim organisasi, hasil prasurvei menunjukkan bahwa hanya 46,7% responden yang menyatakan komunikasi antara atasan dan pegawai telah berjalan secara efektif, sedangkan 53,3% responden menyatakan komunikasi belum berjalan dengan baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses penyampaian informasi, arahan pekerjaan, maupun umpan balik dari pimpinan kepada pegawai belum berlangsung secara optimal. Komunikasi yang kurang efektif berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas, memperlambat proses penyelesaian pekerjaan, serta mengurangi efektivitas koordinasi antarbagian. Dalam organisasi penyedia layanan publik seperti Perumda Air Minum, komunikasi yang baik menjadi elemen penting karena setiap unit kerja saling bergantung dalam menjaga kontinuitas pelayanan air bersih kepada masyarakat.

Selain itu, hanya 40,0% responden yang menilai koordinasi antarbagian telah berjalan dengan baik, sedangkan 60,0% responden berpendapat koordinasi masih belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa kolaborasi antarunit kerja masih menghadapi hambatan, baik dalam pertukaran informasi, sinkronisasi pekerjaan, maupun penyelesaian permasalahan operasional. Mengingat karakteristik pekerjaan di Perumda Air Minum yang melibatkan berbagai fungsi, seperti pelayanan pelanggan, distribusi air, pemeliharaan jaringan, hingga administrasi, koordinasi yang kurang efektif dapat berdampak pada keterlambatan pelayanan, meningkatnya kesalahan kerja, serta menurunnya efisiensi organisasi.

Prasurvei juga menunjukkan bahwa hanya 53,3% responden yang menyatakan pimpinan telah memberikan arahan kerja secara jelas, sedangkan 46,7% responden beranggapan arahan yang diberikan belum cukup jelas atau belum dilakukan secara konsisten. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih membutuhkan kejelasan mengenai target kerja, standar pelaksanaan tugas, maupun prioritas pekerjaan. Kejelasan arahan dari pimpinan merupakan salah satu komponen penting dalam membentuk iklim organisasi yang positif karena mampu meningkatkan kepastian kerja, mengurangi ambiguitas peran (*role ambiguity*), dan memperkuat akuntabilitas individu.

Selanjutnya, pada indikator lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, hanya 46,7% responden yang memberikan penilaian positif. Artinya, lebih dari separuh responden masih memandang bahwa suasana kerja belum sepenuhnya mendorong kerja sama yang harmonis antarpegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kondusif masih perlu diperkuat melalui peningkatan komunikasi, koordinasi, kepemimpinan yang partisipatif, serta pembentukan budaya kerja yang lebih kolaboratif.

Selain iklim organisasi, faktor psikologis lain yang berperan penting dalam membentuk kinerja pegawai adalah *Perceived organizational support* (POS). POS didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Persepsi ini berkembang melalui pengalaman pegawai terkait kebijakan organisasi, praktik manajemen, serta perlakuan yang mereka terima dari atasan dan organisasi secara keseluruhan.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika pegawai merasa didukung dan dihargai oleh organisasi, mereka cenderung membalasnya dengan sikap positif, loyalitas, serta peningkatan kinerja (Blau, 1964). POS yang tinggi dapat meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, memperkuat komitmen organisasi, serta mendorong pegawai untuk memberikan usaha kerja yang lebih besar.

Dalam organisasi layanan publik, POS menjadi isu yang sangat relevan mengingat pegawai sering kali dihadapkan pada tuntutan kerja yang tinggi, keterbatasan fasilitas, serta tekanan dari masyarakat sebagai pengguna layanan. Apabila organisasi mampu menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, memberikan penghargaan yang adil, serta mendukung pengembangan kompetensi pegawai, maka pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Sebaliknya, rendahnya persepsi dukungan organisasi dapat memicu sikap apatis, rendahnya komitmen, serta menurunnya kinerja pegawai (Kurtessis et al., 2017).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan positif dengan berbagai outcome organisasi, termasuk kinerja pegawai. Meta-analisis yang dilakukan oleh Kurtessis et al. (2017) menemukan bahwa POS secara konsisten berhubungan positif dengan kinerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku ekstra peran. Hal ini menunjukkan bahwa POS merupakan variabel kunci yang perlu dikelola secara strategis oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil prasurvei yang dilakukan untuk mengidentifikasi fenomena yang berkaitan dengan *Perceived organizational support*. Hasil prasurvei menunjukkan adanya beberapa indikasi permasalahan yang berkaitan dengan *Perceived organizational support* pada Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu seperti pada tabel berikut:

Tabel 1.3

Hasil Prasurvei *Perceived organizational support*

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Persentase Ya	Indikasi Masalah
1	Organisasi memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.	6	9	40,0%	Penghargaan dirasakan belum optimal.
2	Organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai.	7	8	46,7%	Dukungan organisasi masih perlu ditingkatkan.

3	Organisasi memberikan kesempatan pengembangan kompetensi.	8	7	53,3%	Kesempatan pengembangan belum dirasakan merata.
4	Saya merasa organisasi menghargai kontribusi saya.	6	9	40,0%	Persepsi dukungan organisasi masih rendah.

Sumber: Hasil olah data prasurvey (2026)

Hasil prasurvei menunjukkan bahwa hanya 40,0% responden yang merasa organisasi telah memberikan penghargaan yang memadai terhadap hasil kerja mereka, sedangkan 60,0% responden menyatakan penghargaan yang diberikan masih belum sesuai dengan harapan. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya merasakan adanya pengakuan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Padahal, penghargaan merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik pegawai untuk bekerja lebih baik.

Demikian pula pada indikator kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai, hanya 46,7% responden yang memberikan penilaian positif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih merasakan perlunya peningkatan perhatian organisasi terhadap kebutuhan, kesejahteraan, maupun kondisi kerja mereka. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai akan mendorong munculnya hubungan timbal balik berupa peningkatan loyalitas, komitmen, dan kinerja. Sebaliknya, apabila dukungan organisasi dipersepsikan rendah, pegawai cenderung hanya bekerja sesuai kewajiban formal tanpa menunjukkan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Pada indikator kesempatan pengembangan kompetensi, sebanyak 53,3% responden menyatakan organisasi telah memberikan kesempatan pengembangan, sedangkan 46,7% lainnya belum merasakan kesempatan tersebut secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa program pelatihan, pendidikan, maupun pengembangan karier masih perlu ditingkatkan agar seluruh pegawai memiliki

kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, khususnya dalam menghadapi digitalisasi pelayanan.

Selain itu, hanya 40,0% responden yang menyatakan merasa dihargai oleh organisasi atas kontribusi yang diberikan. Persentase tersebut menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi masih relatif rendah. Apabila kondisi ini terus berlangsung, bukan tidak mungkin akan berdampak pada menurunnya keterikatan emosional (*employee engagement*), komitmen organisasi, dan semangat kerja pegawai.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah *Organizational citizenship behavior* (OCB). OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, 1988). OCB mencakup berbagai bentuk perilaku positif, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, menjaga lingkungan kerja yang harmonis, serta bersedia melakukan tugas tambahan demi kepentingan organisasi.

OCB menjadi sangat penting dalam organisasi yang mengandalkan kerja sama tim dan pelayanan publik, seperti Perumda Air Minum. Dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan tuntutan pelayanan yang tinggi, keberadaan pegawai yang bersedia bekerja melebihi tuntutan formal pekerjaan menjadi faktor penentu kelancaran operasional organisasi. Pegawai dengan OCB tinggi cenderung lebih fleksibel, responsif terhadap masalah, serta berkontribusi positif terhadap iklim kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Podsakoff et al., 2018).

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Podsakoff et al. (2018) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi kebutuhan pengawasan, serta memperbaiki kualitas layanan. Dalam organisasi pelayanan publik, OCB berperan penting dalam meningkatkan kepuasan masyarakat dan citra organisasi. Oleh karena itu, OCB dipandang sebagai salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik.

Berdasarkan hasil prasurvei yang dilakukan untuk mengidentifikasi fenomena yang berkaitan dengan *Organizational citizenship behavior*, menunjukkan adanya beberapa indikasi permasalahan yang berkaitan dengan *Organizational citizenship behavior* pada Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu seperti pada tabel berikut:

Tabel 1.4

Hasil Prasurvei *Organizational citizenship behavior*

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Persentase Ya	Indikasi Masalah
1	Saya bersedia membantu rekan kerja tanpa diminta.	10	5	66,7%	OCB cukup baik.
2	Saya sering memberikan ide baru untuk meningkatkan pekerjaan.	5	10	33,3%	Inisiatif pegawai masih rendah.
3	Saya bersedia melakukan pekerjaan di luar tugas pokok apabila diperlukan.	8	7	53,3%	Perilaku ekstra peran belum optimal.
4	Saya aktif menjaga suasana kerja yang harmonis.	9	6	60,0%	Perlu peningkatan partisipasi seluruh pegawai.

Sumber: Hasil olah data prasurvey (2026)

Hasil prasurvei memberikan gambaran yang cukup menarik, sebanyak 66,7% responden menyatakan bersedia membantu rekan kerja tanpa diminta apabila diperlukan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya saling membantu di lingkungan kerja sudah mulai berkembang. Namun demikian, indikator yang berkaitan dengan inisiatif kerja menunjukkan kondisi yang berbeda. Hanya 33,3% responden yang menyatakan sering memberikan ide baru atau melakukan inovasi dalam pekerjaan, sedangkan 66,7% responden mengaku jarang melakukannya. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif dan inovatif masih relatif rendah.

Rendahnya inisiatif tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi yang masih berorientasi pada kepatuhan terhadap prosedur, kurangnya penghargaan terhadap inovasi, maupun rendahnya rasa percaya diri

pegawai dalam menyampaikan gagasan baru. Padahal, dalam organisasi pelayanan publik yang menghadapi tuntutan perubahan dan peningkatan kualitas layanan, perilaku proaktif menjadi salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Selanjutnya, sebanyak 53,3% responden menyatakan bersedia melaksanakan pekerjaan di luar tugas pokok apabila diperlukan, sedangkan 46,7% responden belum menunjukkan kesediaan tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku *extra-role* masih belum menjadi budaya kerja yang kuat di lingkungan Perumda Air Minum. Demikian pula pada indikator menjaga suasana kerja yang harmonis, meskipun 60,0% responden memberikan jawaban positif, masih terdapat 40,0% responden yang belum secara aktif berpartisipasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Secara keseluruhan, hasil prasurvei menunjukkan adanya indikasi awal bahwa iklim organisasi belum sepenuhnya kondusif, persepsi terhadap dukungan organisasi masih perlu ditingkatkan, dan perilaku Organizational Citizenship Behavior, khususnya terkait inisiatif kerja, belum berkembang secara optimal. Kondisi tersebut dapat menjadi salah satu penyebab belum optimalnya kinerja pegawai sebagaimana terlihat dari fluktuasi capaian kinerja selama periode 2022–2025.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji secara empiris sejauh mana iklim organisasi, perceived organizational support, dan organizational citizenship behavior memengaruhi kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan dasar ilmiah bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian ini menjadi penting untuk memahami bagaimana iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* berkembang di lingkungan kerja pegawai serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Pemahaman ini diharapkan dapat memberikan kontribusi

praktis bagi manajemen Perumda Air Minum dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, berorientasi pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Selain kontribusi praktis, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur MSDM, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik dan BUMD. Dengan menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang relevan dan kontekstual bagi pengembangan teori dan praktik MSDM di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengambil judul "Pengaruh Iklim Organisasi, *Perceived organizational support,* dan *Organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu" sebagai upaya untuk mengkaji secara komprehensif faktor-faktor internal organisasi yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi layanan publik daerah.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, dapat diidentifikasi bahwa kinerja pegawai merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada organisasi pelayanan publik seperti Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu. Kinerja pegawai yang optimal sangat dibutuhkan untuk menjamin kualitas pelayanan air bersih kepada masyarakat, menjaga keberlanjutan operasional organisasi, serta meningkatkan kepercayaan publik. Namun demikian, dalam praktiknya, pencapaian kinerja pegawai tidak terlepas dari berbagai faktor internal organisasi yang bersifat struktural maupun psikologis.

Salah satu permasalahan yang sering muncul dalam organisasi sektor publik adalah kondisi iklim organisasi yang belum sepenuhnya kondusif. Iklim organisasi yang kurang mendukung dapat tercermin dari komunikasi yang belum efektif, kejelasan peran dan tanggung jawab yang belum optimal, serta persepsi pegawai terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang belum sepenuhnya adil dan

transparan. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kenyamanan kerja pegawai, mengurangi motivasi, serta berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

Selain itu, persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi atau *Perceived organizational support* (POS) juga menjadi isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pegawai yang merasa kurang mendapatkan perhatian, penghargaan, atau dukungan dari organisasi cenderung memiliki keterikatan emosional yang rendah, tingkat komitmen yang menurun, serta kecenderungan untuk bekerja sekadar memenuhi kewajiban formal. Rendahnya POS dapat berdampak pada sikap kerja yang kurang positif dan pada akhirnya memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Permasalahan lain yang juga relevan adalah terkait dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam organisasi pelayanan publik, perilaku kerja sukarela di luar tugas formal sangat dibutuhkan untuk menjaga kelancaran operasional dan kualitas pelayanan. Namun, tidak semua pegawai secara konsisten menunjukkan perilaku OCB yang tinggi. Rendahnya OCB dapat tercermin dari kurangnya inisiatif membantu rekan kerja, minimnya kepedulian terhadap lingkungan kerja, serta rendahnya kesediaan untuk memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi. Kondisi ini berpotensi menghambat efektivitas kerja tim dan pencapaian kinerja organisasi.

Lebih lanjut, meskipun secara teoretis iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun dalam konteks empiris, khususnya pada Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu, hubungan antara ketiga variabel tersebut dan kinerja pegawai belum diketahui secara pasti. Belum adanya kajian empiris yang komprehensif mengenai pengaruh iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai menjadi celah penelitian (research gap) yang perlu diisi.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini, yaitu:

1. Kinerja pegawai belum tentu optimal apabila tidak didukung oleh iklim organisasi yang kondusif.

2. Persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi berpotensi memengaruhi sikap dan kinerja kerja mereka.
3. Tingkat *organizational citizenship behavior* pegawai dapat berperan dalam meningkatkan atau menurunkan kinerja pegawai.
4. Belum terdapat bukti empiris yang memadai mengenai pengaruh iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu?
4. Apakah iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu.
2. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu.

3. Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu.
4. Untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik dan BUMD. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya bukti empiris mengenai pengaruh iklim organisasi, *perceived organizational support*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi pelayanan publik di Indonesia.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. **Bagi Manajemen Perumda Air Minum**

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif, meningkatkan dukungan organisasi, serta mendorong perilaku kerja sukarela pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai.
2. **Bagi Pegawai**

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran pegawai mengenai pentingnya iklim kerja yang positif, dukungan organisasi, dan perilaku *organizational citizenship behavior* dalam mendukung kinerja individu dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

3. **Bagi Peneliti Selanjutnya**

   Penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa atau mengembangkan model penelitian dengan variabel lain, baik sebagai variabel mediasi maupun moderasi, dalam konteks organisasi sektor publik maupun swasta.