BAB V
PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Hasil pengujian menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,259 dengan $p < 0,001$ dan koefisien regresi positif sebesar 0,495. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi kinerja pegawai. Kejelasan pembagian tugas dan standar kerja, kepercayaan dalam menjalankan pekerjaan, penghargaan terhadap kontribusi, kesempatan mengambil inisiatif, hubungan kerja yang harmonis, serta pengelolaan konflik yang objektif menjadi kondisi organisasional yang mendukung pegawai dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil deskriptif juga menunjukkan rata-rata Iklim Organisasi sebesar 4,19, sehingga secara umum responden memiliki persepsi positif terhadap iklim organisasi.
2. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Hasil pengujian menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,238 dengan $p < 0,001$ dan koefisien regresi positif sebesar 0,356. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dukungan organisasi yang tercermin melalui komunikasi kebijakan, perlakuan yang adil, penghargaan dari atasan, pemberian informasi yang jelas, kondisi kerja yang nyaman, serta penghargaan terhadap peningkatan kinerja mampu menciptakan persepsi positif pegawai terhadap organisasi. Secara deskriptif, POS memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,76, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi telah dipersepsikan relatif baik, tetapi masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Hasil pengujian menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,994 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 dan koefisien regresi positif sebesar 0,213. Dengan demikian, semakin tinggi OCB yang ditunjukkan pegawai, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Kesediaan membantu rekan kerja, memberikan kontribusi di luar kewajiban formal, mematuhi prosedur organisasi, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan organisasi merupakan perilaku positif yang dapat mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Secara deskriptif, OCB memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,18, sehingga menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasional telah berkembang secara relatif baik di lingkungan kerja.
4. Iklim Organisasi, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Hasil uji simultan menghasilkan nilai F hitung sebesar 68,440 dengan $p < 0,001$. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan satu faktor secara terpisah, tetapi dapat didukung secara bersama-sama oleh terciptanya iklim organisasi yang kondusif, meningkatnya dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, serta berkembangnya perilaku OCB.
5. Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,653. Hal ini berarti bahwa 65,3% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh Iklim Organisasi, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Sementara itu, sebesar 34,7% variasi Kinerja Pegawai dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai, meskipun masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun tetap memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan dan menggeneralisasikan hasil penelitian.

Pertama, penelitian hanya dilakukan pada pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu, sehingga hasil penelitian sangat terkait dengan karakteristik organisasi, kondisi lingkungan kerja, sistem manajemen, serta karakteristik responden pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, hasil penelitian tidak secara otomatis dapat digeneralisasikan pada seluruh Perumda Air Minum, BUMD, maupun organisasi pelayanan publik lainnya yang memiliki karakteristik berbeda.

Kedua, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data. Jawaban yang diberikan responden merupakan persepsi individual sehingga memungkinkan munculnya subjektivitas, kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap baik secara sosial (*social desirability bias*), maupun perbedaan pemahaman terhadap pernyataan dalam kuesioner.

Ketiga, seluruh variabel utama diukur dari sumber responden yang sama dan pada periode pengumpulan data yang sama. Kondisi tersebut dapat menimbulkan potensi *common method bias*. Penelitian selanjutnya dapat mengombinasikan penilaian pegawai dengan penilaian atasan, data KPI, catatan pelayanan, atau indikator kinerja objektif lainnya.

Keempat, model penelitian hanya memasukkan tiga variabel independen, yaitu Iklim Organisasi, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan nilai R^2 sebesar 0,653, masih terdapat 34,7% variasi Kinerja Pegawai yang berkaitan dengan faktor lain di luar model. Faktor tersebut dapat berupa kompetensi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, kompensasi, disiplin kerja, *employee engagement*, beban kerja, maupun faktor individual dan organisasional lainnya.

Kelima, desain penelitian bersifat potong lintang (*cross-sectional*), yaitu data dikumpulkan pada satu periode tertentu. Oleh karena itu, penelitian mampu mengidentifikasi hubungan dan pengaruh statistik dalam model, tetapi memiliki keterbatasan dalam menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Penelitian longitudinal dapat memberikan pemahaman yang lebih kuat mengenai dinamika iklim organisasi, POS, OCB, dan kinerja pegawai.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah dikemukakan, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

5.3.1 Saran bagi Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu

Manajemen perlu mempertahankan dan memperkuat iklim organisasi yang kondusif, mengingat variabel tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil deskriptif memperlihatkan bahwa kejelasan pembagian tugas dan standar kerja merupakan aspek yang memperoleh penilaian sangat positif. Kondisi tersebut perlu dipertahankan melalui penyempurnaan uraian jabatan, SOP, pembagian kewenangan, serta komunikasi mengenai target dan standar pekerjaan. Perhatian lebih besar dapat diberikan pada aspek tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang memperoleh rata-rata relatif paling rendah dalam variabel iklim organisasi. Penguatan dapat dilakukan melalui kejelasan target individual, evaluasi kinerja, pemberian umpan balik, dan peningkatan akuntabilitas setiap pemegang pekerjaan.

Pada aspek *Perceived Organizational Support*, manajemen perlu memberikan perhatian khusus karena nilai rata-rata variabel sebesar 3,76 relatif lebih rendah dibandingkan Iklim Organisasi dan OCB. Item mengenai penyampaian keputusan atau kebijakan kepada seluruh pegawai memperoleh rata-rata terendah sebesar 3,51, sedangkan persepsi mengenai perlakuan yang adil memperoleh rata-rata 3,69. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan transparansi dan pemerataan komunikasi internal. Setiap keputusan yang berdampak pada pegawai sebaiknya disampaikan melalui mekanisme komunikasi yang jelas, konsisten, dan

dapat diakses seluruh unit kerja. Penerapan kebijakan SDM juga perlu dilakukan secara adil dan transparan agar pegawai merasakan dukungan organisasi secara lebih merata.

Dukungan atasan terhadap pegawai juga perlu terus diperkuat melalui pemberian umpan balik, penghargaan, bantuan informasi, coaching, dan komunikasi dua arah. Penghargaan finansial maupun nonfinansial sebaiknya dikaitkan dengan pencapaian kinerja menggunakan kriteria yang transparan. Dengan demikian, pegawai dapat melihat hubungan yang jelas antara kontribusi yang diberikan dengan penghargaan yang diterima.

Manajemen juga perlu mempertahankan OCB yang relatif tinggi. Nilai rata-rata OCB sebesar 4,18 menunjukkan bahwa kesediaan pegawai memberikan kontribusi ekstra telah berkembang dengan baik. Organisasi dapat mempertahankannya melalui budaya saling membantu, kerja sama lintas unit, keteladanan pimpinan, serta pengakuan terhadap kontribusi sukarela. Namun, OCB sebaiknya tidak dijadikan alasan untuk terus-menerus membebankan pekerjaan tambahan di luar tanggung jawab formal kepada pegawai. Perilaku ekstra-peran perlu tumbuh secara sukarela dalam lingkungan kerja yang sehat.

Perhatian juga perlu diberikan pada aspek kinerja yang memperoleh penilaian relatif lebih rendah. Kemampuan mengatur waktu kerja secara efektif memperoleh rata-rata 3,41, sedangkan efisiensi penggunaan fasilitas dan sumber daya memperoleh rata-rata 3,58. Perusahaan dapat meningkatkan kedua aspek tersebut melalui penetapan prioritas kerja yang lebih jelas, pelatihan manajemen waktu, penyederhanaan alur pekerjaan, digitalisasi proses, pengendalian penggunaan sumber daya, dan evaluasi efisiensi pada masing-masing unit.

Selain itu, karena pelayanan air minum memiliki karakteristik yang membutuhkan koordinasi lintas fungsi dan respons terhadap permasalahan operasional, manajemen perlu mendorong kolaborasi antarpegawai dan antarunit. Forum koordinasi rutin, mekanisme penyelesaian masalah lintas bagian, dan saluran penyampaian ide perbaikan dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan iklim kerja positif sekaligus mendorong OCB dan kinerja.

5.3.2 Saran bagi Pegawai

Pegawai diharapkan mempertahankan perilaku kerja positif yang telah tercermin dari tingginya OCB, khususnya kesediaan membantu rekan kerja, bekerja sesuai prosedur, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta menjaga citra positif perusahaan. Pada saat yang sama, pegawai perlu meningkatkan kemampuan manajemen waktu, penggunaan sumber daya secara efisien, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan sesuai kewenangan.

Pegawai juga diharapkan memanfaatkan ruang komunikasi dan partisipasi yang tersedia untuk menyampaikan gagasan, masukan, maupun kendala pekerjaan secara konstruktif. Partisipasi tersebut dapat membantu organisasi mengidentifikasi permasalahan operasional sekaligus menghasilkan inovasi pelayanan yang berasal dari pengalaman langsung pegawai di lapangan.

5.3.3 Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan 34,7% variasi kinerja yang belum tercakup dalam model, seperti kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, kompensasi, *employee engagement*, *work engagement*, atau beban kerja.

Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan model dengan menggunakan variabel mediasi atau moderasi. Misalnya, *employee engagement* atau kepuasan kerja dapat diuji sebagai mediator hubungan POS dengan kinerja, sedangkan budaya organisasi atau karakteristik pekerjaan dapat dipertimbangkan sebagai variabel moderator.

Dari sisi metodologi, penelitian selanjutnya dapat menggunakan SEM-PLS atau SEM-CB untuk menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan sekaligus mengevaluasi kualitas *measurement model*. Penelitian dengan desain longitudinal juga dapat digunakan untuk mengetahui apakah perubahan iklim organisasi dan dukungan organisasi dari waktu ke waktu diikuti perubahan OCB dan kinerja pegawai.

Terakhir, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan beberapa Perumda Air Minum atau BUMD pada kabupaten/kota yang

berbeda. Pendekatan komparatif tersebut akan memungkinkan peneliti mengetahui apakah pola pengaruh Iklim Organisasi, POS, dan OCB terhadap Kinerja Pegawai konsisten pada organisasi pelayanan publik dengan karakteristik wilayah dan sistem manajemen yang berbeda.