

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) menjadi aset krusial bagi organisasi modern, termasuk di sektor publik, karena menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kualitas SDM yang tinggi secara langsung meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan kinerja organisasi. Oleh karena itu manajemen SDM yang baik mulai dari penempatan, pengembangan, hingga lingkungan kerja menjadi semakin penting untuk menjawab tuntutan persaingan dan perubahan zaman.

Seiring meningkatnya tuntutan kinerja organisasi, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi hanya berfokus pada pemenuhan tugas formal sesuai deskripsi pekerjaan. Organisasi membutuhkan pegawai yang tidak hanya bekerja berdasarkan kewajiban struktural, tetapi juga memiliki kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih secara sukarela demi tercapainya tujuan bersama. Perilaku tersebut tercermin dalam sikap inisiatif, kepedulian terhadap rekan kerja, serta kesediaan membantu organisasi tanpa menunggu perintah formal. Pada kondisi seperti ini, peran dari manajemen SDM sangat berperan penting. Manajemen SDM sebagai bagian manajemen SDM dituntut untuk mampu menciptakan kondisi kerja yang mendorong munculnya perilaku positif tersebut melalui kebijakan, sistem, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Keberhasilan manajemen sumber daya manusia tidak hanya diukur dari terpenuhinya target kerja formal, tetapi juga dari sejauh mana pegawai memiliki

keterlibatan emosional dan komitmen terhadap organisasi. Organisasi yang mampu membangun sistem penempatan yang tepat, lingkungan kerja yang kondusif, serta budaya kerja yang positif cenderung menghasilkan pegawai yang memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab kolektif. Sebaliknya, apabila pengelolaan SDM belum berjalan optimal, maka pegawai cenderung bekerja secara prosedural dan terbatas pada tugas yang telah ditentukan. Padahal, dalam permasalahan organisasi modern, kontribusi yang bersifat sukarela dan inisiatif individu menjadi nilai tambah yang sangat menentukan efektivitas serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Tantangan SDM ini terjadi pada seluruh sektor perusahaan, termasuk pada Badan Usaha Milik Negara sektor Air Minum. Setiap instansi dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang efektif, efisien, serta berorientasi pada kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi menjadi salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu instansi dalam menjalankan fungsinya. Untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, diperlukan data perbandingan kinerja antar organisasi sejenis dalam suatu wilayah. Berikut disajikan data kinerja perusahaan daerah pada sektor pelayanan air minum di Provinsi Jawa Barat sebagai representasi kondisi kinerja organisasi pada sektor tersebut.

Tabel 1. 1
Peringkat Kinerja BUMD Air Minum Tingkat Provinsi Jawa Barat

Nama Perumdam	Peringkat Se-Provinsi Jawa Barat		
	2022	2023	2024
Perumdam Tirta Pakuan Kota Bogor	2	2	1
Perumdam Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor	1	1	2

Tabel 1. 2 (Lanjutan)

Nama Perumdam	Peringkat Se-Provinsi Jawa Barat		
	2022	2023	2024
Perumdam Tirta Raharja Kabupaten Bandung	3	3	3
PT. Tirta Asasta Kota Depok	4	4	4
Perumdam Tirta Tarum Kabupaten Karawang	12	15	5
Perumdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi	8	6	6
Perumdam Tirta Kamuning Kabupaten Kuningan	5	5	7
Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur	6	7	8
Perumdam Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu	14	17	9
Perumdam Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya	11	14	10
Perumdam Tirta Patriot Kota Bekasi	13	16	11
Perumdam Tirta Giri Nata Kota Cirebon	9	12	12
Perumdam Tirta Intan Kabupaten Garut	7	10	13
Perumdam Tirta Bhakti Raharja Kabupaten Majalengka	10	8	14
Perumda Tirtawening Kota Bandung	15	13	15
Perumdam Tirta Jati Kabupaten Cirebon	16	18	16
Perumdam Tirta Galuh Kabupaten Ciamis	17	9	17
Perumda Tirta Bhagasasi Kabupaten Bekasi	18	19	18
Perumdam Tirta Bumi Wibawa Kota Sukabumi	19	11	19
Perumdam Tirta Medal Kabupaten Sumedang	20	21	20
Perumdam Tirta Ranga Kabupaten Subang	21	20	21
Perumdam Tirta Anom Kota Banjar	22	22	22
Perumdam Gapura Tirta Rahayu Kabupaten Purwakarta	23	23	23
Perumadam Tirta Wibawa Mukti Kabupaten Bandung Barat	24	-	24
Perumdam Tirta Prabawa Mukti Kabupaten Pangandaran	25	24	25

Sumber: Permpamsi 2022-2024

Berdasarkan tabel peringkat kinerja PERUMDAM se-Provinsi Jawa Barat tahun 2022–2024, terlihat bahwa setiap perusahaan daerah air minum memiliki dinamika kinerja yang berbeda-beda dari tahun ke tahun. Beberapa PERUMDAM mampu mempertahankan posisi terbaiknya secara konsisten, seperti Perumdam Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor dan Perumdam Tirta Pakuan Kota Bogor yang selalu berada pada peringkat teratas. Di sisi lain, terdapat pula beberapa PERUMDAM yang mengalami peningkatan maupun penurunan peringkat secara cukup signifikan, yang menunjukkan adanya perbedaan tingkat efektivitas pengelolaan organisasi di masing-masing daerah.

Secara lebih spesifik, Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur dipilih sebagai objek penelitian karena menunjukkan adanya kondisi kinerja yang belum stabil dalam periode 2022–2024. Berdasarkan data tersebut, Perumdam Tirta Mukti berada pada peringkat ke-6 pada tahun 2022, menurun ke peringkat ke-7 pada tahun 2023, dan turun kembali ke peringkat ke-8 pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya perbaikan kinerja, posisi organisasi belum mampu dipertahankan secara konsisten dalam persaingan antar PERUMDAM di Provinsi Jawa Barat.

Posisi Perumdam Tirta Mukti yang berada pada kategori menengah menunjukkan bahwa organisasi ini belum mencapai kinerja optimal, namun juga tidak berada pada kondisi terendah. Hal ini menjadi alasan penting dalam pemilihan objek penelitian, karena organisasi dengan kondisi tersebut cenderung memiliki potensi permasalahan internal yang belum teridentifikasi secara maksimal.

Berdasarkan laporan Perda 17 tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2021-2026 menunjukkan masih adanya ketidaksesuaian penempatan/mutasi pegawai dengan kompetensi mereka. Selain itu, hasil observasi peneliti secara langsung juga mengindikasikan persepsi lingkungan kerja di Perumdam belum sepenuhnya positif dan budaya organisasinya belum kuat. Kondisi ini berpotensi menurunkan semangat kerja dan inisiatif karyawan, termasuk menghambat tumbuhnya perilaku sukarela yang mendukung organisasi secara kolektif.

Tabel 1. 3
Rekapitulasi Tingkat Keterlambatan Pegawai Perumdam Tirta Mukti
Cianjur Tahun 2025

No	Tingkat Keterlambatan dalam 1 Tahun	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Tidak Pernah Terlambat	28	32,1%
2	Terlambat 1-2 Kali	26	29,8%
3	Terlambat 3-4 Kali	19	21,83%
4	Terlambat 4 Kali	14	18,1%
Total		87	100%

Sumber: Perumdam Tirta Mukti Cianjur (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2 mengenai data tingkat keterlambatan pegawai Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur selama tahun 2025, diketahui bahwa dari total 87 pegawai terdapat 28 orang atau 32,1% yang tidak pernah mengalami keterlambatan selama satu tahun. Sementara itu, sebanyak 26 pegawai atau 29,89% tercatat terlambat sebanyak 1 kali, 19 pegawai atau 21,82% mengalami keterlambatan sebanyak 2–3 kali, serta 14 pegawai atau 18,1% mengalami keterlambatan lebih dari 3 kali dalam satu tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun sebagian pegawai telah menunjukkan kedisiplinan yang baik, masih terdapat sejumlah pegawai yang mengalami keterlambatan kerja. Kondisi ini

mengindikasikan bahwa tingkat kedisiplinan waktu kerja pegawai belum sepenuhnya optimal yang berkaitan dengan perilaku kerja sukarela pegawai.

Permasalahan perilaku kerja sukarela pegawai tentu dapat berdampak pada kinerja pegawai dan pencapaian perusahaan secara keseluruhan. Kondisi sumber daya manusia dalam organisasi juga dapat dilihat dari tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting yang mencerminkan sejauh mana pegawai mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui tingkat efektivitas kerja pegawai serta mengidentifikasi potensi permasalahan yang berkaitan dengan produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi sumber daya manusia di Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur, berikut Peneliti sajikan data mengenai penilaian kinerja pegawai.

Tabel 1. 4
Data Penilaian Kinerja Pelayanan Tahun 2023-2025 Perumdam Tirta Mukti
PDAM Cianjur

No.	Indikator	Rekapitulasi Penilaian		
		2023	2024	2025
1.	Kedisiplinan	B	B	B
2.	Inisiatif	B	B	B
3.	Kerjasama Tim	B	B	B
4.	Manajemen Waktu	B	B	B
5.	Kualitas Kerja	B	B	B
6.	Kemampuan Komunikasi	B	B	B
7.	Sikap	B	B	B
8.	Tanggung Jawab	B	B	B
Nilai Rata-Rata Kinerja		B	B	B

Sumber: Perumdam Tirta Mukti Cianjur (2026)

Berdasarkan data penilaian kinerja pegawai oleh HR Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur yang disajikan pada Tabel 1.3, diketahui bahwa nilai rata-rata

kinerja pegawai selama tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2023 hingga 2025, berada pada kategori B. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai telah berada pada kategori baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi. Namun demikian, nilai rata-rata kinerja yang relatif stagnan pada kategori yang sama selama beberapa tahun tersebut mengindikasikan bahwa belum terdapat peningkatan kinerja yang signifikan di lingkungan organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun pegawai telah mampu memenuhi standar kinerja formal yang ditetapkan oleh organisasi, namun masih diperlukan upaya untuk mendorong peningkatan kualitas kinerja yang lebih optimal. Dalam konteks perilaku organisasi, peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas formal, tetapi juga oleh perilaku kerja sukarela yang dilakukan di luar tanggung jawab utama pekerjaan.

Perilaku sukarela pekerja tersebut disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku individu yang secara sukarela memberikan kontribusi lebih bagi organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap kondisi OCB pegawai menjadi penting untuk melihat sejauh mana pegawai memiliki inisiatif dan kepedulian terhadap organisasi di luar tuntutan tugas formalnya.

OCB mencerminkan tingkat kepedulian pegawai terhadap organisasi dan lingkungan kerjanya, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang

harmonis, serta mendukung kebijakan organisasi secara sukarela. Tinggi rendahnya OCB pegawai tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, termasuk kualitas manajemen SDM, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Dengan demikian, pemahaman terhadap kondisi OCB pegawai menjadi penting sebelum organisasi menetapkan kebijakan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Pentingnya OCB tersebut juga menjadi perhatian bagi organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik, termasuk perusahaan daerah yang bertanggung jawab langsung terhadap pemenuhan kebutuhan masyarakat.

OCB merupakan perilaku kerja sukarela yang muncul dari kesadaran individu untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi di luar tugas formal yang telah ditetapkan. OCB tercermin melalui kemauan karyawan untuk saling membantu, menjaga sikap positif, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung kemajuan organisasi. Namun, berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti dengan HRD di Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur, masih ditemukan sejumlah perilaku pegawai yang menunjukkan lemahnya penerapan OCB dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini berpotensi menghambat terciptanya kerja sama tim yang optimal serta menurunkan efektivitas organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, berikut ini merupakan indikator yang menunjukkan lemahnya OCB pada Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur:

Tabel 1. 5
Indikator Lemahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada
Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur

No.	Dimensi	Perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur
1.	<i>Altruism</i>	Karyawan kurang berinisiatif untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan pekerjaan di luar tanggung jawab formalnya.
2.	<i>Conscientiousness</i>	Sebagian karyawan belum menunjukkan kesadaran untuk bekerja melebihi standar minimum yang ditetapkan, seperti kedisiplinan waktu dan ketelitian kerja.
3.	<i>Sportsmanship</i>	Masih ditemukan perilaku kurang menjaga komunikasi dan koordinasi antarpegawai, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas.
4.	<i>Courtesy</i>	Karyawan cenderung mengeluhkan kondisi kerja yang kurang ideal dan menunjukkan toleransi yang rendah terhadap situasi kerja yang tidak sesuai harapan.
5.	<i>Civic Virtue</i>	Rendahnya partisipasi karyawan dalam kegiatan organisasi, seperti rapat atau program pengembangan organisasi, serta kurangnya kepedulian terhadap kemajuan Perumdam secara keseluruhan.

Sumber: Hasil Penelitian Pendahuluan Wawancara oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.4, dapat diketahui bahwa OCB pegawai di Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur masih belum terbentuk secara optimal pada seluruh dimensi. Pada dimensi *Altruism* dan *Conscientiousness*, masih terlihat rendahnya inisiatif karyawan dalam membantu rekan kerja serta kurangnya kesadaran untuk bekerja melebihi standar minimum organisasi. Selain itu, pada dimensi *Courtesy* dan *sportsmanship*, masih ditemukan lemahnya komunikasi antarpegawai serta rendahnya toleransi terhadap kondisi kerja yang kurang ideal, yang ditunjukkan melalui keluhan dan sikap kurang positif dalam menjalankan pekerjaan.

Dimensi *Civic Virtue*, partisipasi karyawan dalam kegiatan dan kepedulian terhadap perkembangan organisasi masih tergolong rendah. Kondisi ini

menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai di Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur belum berjalan secara maksimal dan berpotensi memengaruhi efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi OCB pegawai, Peneliti melakukan prasurvey terhadap 30 karyawan Perumdam Tirta Mukti Cianjur yang berkaitan dengan rendahnya OCB di lingkungan Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 6
Hasil Pra Survey *Organizational Citizenship Behavior* Pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	3	6	11	7	3	89	2,97
	<i>Conscientiousness</i>	4	7	10	6	3	91	3,03
	<i>Courtesy</i>	8	10	7	4	1	110	3,67
	<i>Sportsmanship</i>	7	9	8	4	2	105	3,50
	<i>Civic Virtue</i>	3	5	12	7	3	88	2,93
Skor Rata-rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i>								3,22

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey (2026)

Berdasarkan Tabel 1.5, hasil prasurvey terhadap 30 pegawai Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur menunjukkan bahwa tingkat OCB secara keseluruhan berada pada nilai rata-rata 3,22. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa OCB pegawai belum sepenuhnya optimal. Dari lima dimensi OCB yang diukur, dimensi *Altruism*, *Conscientiousness*, dan *Civic Virtue* memperoleh nilai rata-rata di bawah rata-rata keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela karyawan, seperti membantu rekan kerja, kesadaran untuk bekerja melampaui standar minimum, serta partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi masih relatif rendah.

Dimensi *Courtesy* dan *sportsmanship* menunjukkan nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dimensi lainnya, yang mengindikasikan bahwa aspek komunikasi dan toleransi terhadap kondisi kerja relatif lebih baik. Namun demikian, rendahnya nilai pada beberapa dimensi utama OCB tersebut menjadi indikasi adanya permasalahan dalam perilaku kerja pegawai secara menyeluruh. Ketidaksesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan juga menjadi hal yang dapat mempengaruhi perilaku OCB.

Permasalahan *Staffing* yaitu penempatan dan rekrutmen menjadi isu utama karena ketidaksesuaian tugas dengan kemampuan pegawai dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan menurunkan kinerja individu. Jika pegawai ditempatkan tidak sesuai minat, pengetahuan, dan keterampilan, maka kinerja dan kepuasan mereka akan menurun (Amriansyah et al., 2022:259). Sebagaimana dinyatakan Amriansyah et al. (2022) bahwa penempatan pegawai harus berdasarkan kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan sikap agar dapat meningkatkan kinerja dan terbentuknya OCB. Dengan *Staffing* yang tidak optimal, risiko konflik kerja dapat meningkat, sehingga organisasi publik seperti Perumdam perlu memperhatikan kecocokan ini. Selain itu, kejelasan pembagian tugas dan kompetensi pegawai memperkuat iklim kerja yang sehat, yang pada gilirannya mendukung budaya organisasi.

Persepsi terhadap lingkungan kerja juga memegang peranan penting dalam menentukan sikap kerja pegawai. Lingkungan yang kondusif termasuk fasilitas memadai, relasi antarpersonal yang baik, dan dukungan manajerial dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan. Penelitian Larasati (2024:545)

menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB karyawan. Artinya, apabila pegawai merasa lingkungan kerjanya nyaman dan mendukung, mereka cenderung bersikap proaktif membantu rekan maupun organisasi. Sebaliknya, persepsi lingkungan yang negatif akan menurunkan inisiatif positif tersebut. Dalam konteks Perumdam Tirta Mukti, ruang lingkup tugas yang menuntut kerja sama tim menegaskan bahwa citra lingkungan kerja publik harus dikelola agar mendorong kolaborasi, bukan sebaliknya.

Budaya organisasi yang kuat menjadi landasan bagi terwujudnya OCB. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan kebiasaan bersama yang menuntun perilaku pegawai. Budaya yang positif dan terinternalisasi baik akan membentuk pegawai profesional dan berkomitmen tinggi (Kristiani et al., 2019:529). Penelitian oleh Wulandari & Utari (2023:86) menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Artinya, jika nilai-nilai organisasi dipahami dan dijalankan oleh seluruh pegawai, mereka lebih termotivasi melakukan tindakan ekstra-role demi keberhasilan Perumdam. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak terdefinisi dengan jelas akan melemahkan kebanggaan pegawai terhadap institusi dan melemahkan OCB.

Fenomena yang ada di Perumdam Tirta Mukti penempatan pegawai yang tidak tepat dan lingkungan kerja yang kurang ideal menegaskan perlunya penelitian mendalam tentang bagaimana *Staffing* dan persepsi lingkungan kerja memengaruhi budaya organisasi dan, pada akhirnya, OCB pegawai. Maka dari itu, Peneliti melakukan penelitian pendahuluan dengan memberikan kuesioner prasurvey terhadap 30 karyawan Perumdam Tirta Mukti Cianjur mengenai faktor-faktor yang

Tabel 1.6 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Budaya Organisasi	Inovasi	2	6	10	9	3	86	2,87
	Orientasi Hasil	3	7	9	9	2	90	3,00
	Orientasi Tim	3	6	10	9	2	89	2,97
	Agresif Dalam Bekerja	2	6	9	10	3	84	2,80
	Stabilitas Kerja	3	6	9	9	3	87	2,90
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi								2,91
Staffing	Kesesuaian Penempatan Kerja	2	6	9	10	3	84	2,80
	Kesesuaian Rekrutmen	3	7	8	9	3	88	2,93
	Kejelasan Peran & Tanggung Jawab	3	6	9	10	2	88	2,93
	Kejelasan Job Description	2	7	8	10	3	85	2,83
Skor Rata-rata Staffing								2,87
Skor Rata-Rata Seluruh Variabel								3,49
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Prasurvey (2026)

Berdasarkan hasil rekapitulasi rata-rata skor prasurvey pada masing-masing variabel, diketahui bahwa sebagian besar faktor seperti moral karyawan, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi menunjukkan nilai yang relatif baik dengan rata-rata di atas 3,80. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum pegawai Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur memiliki tingkat motivasi, kepuasan, serta komitmen yang cukup positif terhadap organisasi. Namun demikian, terlihat pada beberapa variabel lainnya yang menunjukkan nilai rata-rata lebih rendah.

Variabel *Staffing* memperoleh rata-rata sebesar 2,87, persepsi lingkungan kerja sebesar 2,99, dan budaya organisasi sebesar 2,91. Nilai tersebut berada pada kategori cukup rendah dan masih di bawah rata-rata variabel lainnya, sehingga mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek penempatan pegawai, kejelasan peran, kondisi lingkungan kerja, serta internalisasi nilai-nilai organisasi. Kondisi ini memperkuat dugaan bahwa *Staffing* dan persepsi lingkungan kerja berpotensi memengaruhi budaya organisasi, yang pada akhirnya dapat berdampak pada rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Oleh karena itu, ketiga variabel tersebut menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut, berikut peneliti jabarkan mengenai hasil prasurvey pada ketiga variabel tersebut:

Tabel 1. 8
***Staffing* Pada Karyawan Perumdam Tirta Mukti Cianjur**

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
<i>Staffing</i>	Kesesuaian Penempatan Kerja	2	6	9	10	3	84	2,80
	Kesesuaian Rekrutmen	3	7	8	9	3	88	2,93
	Kejelasan Peran & Tanggung Jawab	3	6	9	10	2	88	2,93
	Kejelasan <i>Job Description</i>	2	7	8	10	3	85	2,83
Skor Rata-rata <i>Staffing</i>								2,87

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Prasurvey oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Perumdam Tirta Mukti Cianjur, variabel *Staffing* memperoleh skor rata-rata sebesar 2,87, yang menunjukkan bahwa secara umum aspek *Staffing* masih berada pada kategori kurang optimal. Hasil ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam

pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal penempatan dan kejelasan peran kerja. Temuan ini juga selaras dengan hasil observasi awal peneliti selama melakukan kegiatan magang di instansi tersebut, di mana masih ditemukan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan posisi yang ditempati.

Adapun dimensi yang berada di bawah rata-rata, yaitu Kesesuaian Penempatan Kerja dengan skor 2,80 dan Kejelasan *Job Description* 2,83. Skor pada dimensi Kesesuaian Penempatan Kerja menunjukkan bahwa menurut karyawan, penempatan kerja belum sepenuhnya mempertimbangkan latar belakang pendidikan, kemampuan, maupun pengalaman yang dimiliki. Kondisi ini berpotensi menyebabkan kurang optimalnya pelaksanaan tugas serta menurunkan efektivitas kerja karyawan. Ketidaksesuaian penempatan juga dapat memicu rendahnya motivasi dan keterlibatan pegawai karena mereka merasa tidak berada pada posisi yang tepat.

Dimensi Kejelasan *Job Description* yang juga berada di bawah rata-rata variabel menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih merasakan adanya ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Berdasarkan jawaban responden, uraian pekerjaan yang kurang spesifik dapat menimbulkan tumpang tindih pekerjaan, kebingungan dalam pelaksanaan tugas, serta berpotensi menimbulkan konflik internal antarpegawai. Hal ini tentu berdampak pada efektivitas kerja secara keseluruhan dan dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja organisasi.

Tabel 1. 9
Persepsi Lingkungan Kerja Pada Karyawan Perumdam Tirta Mukti Cianjur

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Persepsi Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	3	7	10	8	2	90	3,00
	Lingkungan Kerja Non Fisik	2	8	9	9	2	89	2,97
Skor Rata-rata Persepsi Lingkungan Kerja								2,99

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Prasurvey oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil prasurvey pada variabel Persepsi Lingkungan Kerja, diperoleh skor rata-rata sebesar 2,99, yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja di Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur masih berada pada kategori cukup namun belum optimal. Dimensi Lingkungan Kerja Fisik memperoleh nilai 3,00, sedangkan Lingkungan Kerja Non Fisik lebih rendah yaitu 2,97. Skor ini menunjukkan bahwa meskipun kondisi fisik seperti ruang kerja, pencahayaan, dan fasilitas kerja dinilai cukup memadai, masih terdapat aspek yang dirasakan kurang nyaman oleh sebagian karyawan. Terlebih lagi pada lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan antarpegawai, komunikasi dengan atasan, serta suasana kerja secara psikologis, yang belum sepenuhnya mendukung terciptanya rasa nyaman dan kondusif dalam bekerja.

Hasil tersebut sejalan dengan pengamatan peneliti selama berada di lingkungan Perumdam Tirta Mukti. Dalam praktiknya, terlihat bahwa interaksi antarpegawai cenderung formal dan terbatas pada urusan pekerjaan saja, sehingga suasana kerja terasa kurang cair. Beberapa pegawai juga menyampaikan bahwa koordinasi antarbagian terkadang belum berjalan efektif, terutama ketika terjadi

peningkatan beban kerja. Selain itu, kondisi ruang kerja yang padat pada waktu tertentu membuat konsentrasi kerja menjadi kurang maksimal. Hal-hal tersebut secara tidak langsung memengaruhi bagaimana karyawan memandang lingkungan kerjanya, sehingga persepsi yang terbentuk belum sepenuhnya positif dan mendukung peningkatan kinerja maupun perilaku kerja ekstra peran di dalam organisasi.

Tabel 1. 10
Budaya Organisasi Pada Karyawan Perumdam Tirta Mukti Cianjur

Variabel	Dimensi	Jawaban					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Budaya Organisasi	Inovasi	2	6	10	9	3	86	2,87
	Orientasi Hasil	3	7	9	9	2	90	3,00
	Orientasi Tim	3	6	10	9	2	89	2,97
	Agresif Dalam Bekerja	2	6	9	10	3	84	2,80
	Stabilitas Kerja	3	6	9	9	3	87	2,90
Skor Rata-Rata Budaya Organisasi								2,91

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Prasurvey oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil prasurvey pada variabel Budaya Organisasi, diperoleh skor rata-rata sebesar 2,91, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi di Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur masih berada pada kategori kurang optimal. Dimensi dengan nilai terendah adalah Agresif dalam Bekerja 2,80 dan Inovasi 2,87, disusul Stabilitas Kerja 2,90. Skor ini menunjukkan bahwa dorongan untuk bekerja secara proaktif, berinisiatif, dan berorientasi pada pencapaian yang lebih tinggi belum terbentuk secara kuat. Artinya, sebagian karyawan cenderung bekerja secara rutinitas, menjalankan tugas sesuai standar minimum tanpa adanya dorongan untuk melakukan perbaikan atau terobosan baru. Meskipun dimensi Orientasi Hasil 3,00

dan Orientasi Tim 2,97 relatif lebih baik, nilainya masih belum menunjukkan budaya kerja yang benar-benar solid dan kompetitif.

Kondisi tersebut selaras dengan hasil observasi peneliti selama melakukan kegiatan magang, di mana terlihat bahwa sebagian karyawan lebih menunggu arahan dibanding mengambil inisiatif. Dalam beberapa kesempatan, ketika terjadi kendala pelayanan atau administrasi, penyelesaian masalah cenderung bergantung pada atasan tanpa adanya upaya kolektif untuk mencari solusi alternatif. Peneliti juga memperoleh informasi dari percakapan informal dengan beberapa pegawai yang menyampaikan bahwa ide atau gagasan perbaikan jarang ditindaklanjuti secara serius, sehingga menimbulkan sikap pasif dan kurangnya semangat untuk berinovasi. Situasi ini menggambarkan bahwa budaya kerja yang mendorong keberanian, kreativitas, dan daya saing belum berkembang secara optimal di lingkungan organisasi tersebut.

Permasalahan pada aspek *Staffing*, persepsi lingkungan kerja, dan budaya organisasi yang telah diuraikan sebelumnya berkaitan dengan tingkat OCB karyawan. OCB merupakan perilaku sukarela yang muncul di luar kewajiban formal pekerjaan, seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga nama baik organisasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan perusahaan. Perilaku tersebut tidak bisa dipaksakan melalui aturan tertulis, melainkan tumbuh dari kondisi internal individu yang didukung oleh sistem dan lingkungan organisasi yang sehat. Ketika sistem *Staffing* belum berjalan optimal, budaya organisasi belum kuat, dan lingkungan kerja belum sepenuhnya kondusif, maka ruang tumbuhnya perilaku ekstra-peran menjadi semakin terbatas.

Aspek *Staffing* misalnya, ketidaksesuaian penempatan kerja dan kurang jelasnya *job description* berpotensi membuat karyawan hanya berfokus pada penyelesaian tugas pokoknya saja. Dalam kondisi di mana pegawai merasa perannya tidak sepenuhnya sesuai dengan kompetensinya atau masih terjadi tumpang tindih pekerjaan, energi kerja cenderung habis untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan formal yang ada. Situasi ini menyulitkan munculnya inisiatif tambahan seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, atau memberikan ide perbaikan secara sukarela. Dengan kata lain, ketika fondasi penataan SDM belum kuat, perilaku OCB cenderung tidak berkembang secara optimal.

Melihat kondisi tersebut, terlihat bahwa hubungan antara penempatan pegawai, persepsi lingkungan kerja, dan budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku OCB pegawai Perumdam Tirta Mukti. Namun demikian, kajian yang secara komprehensif menganalisis keterkaitan ketiga faktor tersebut dalam konteks BUMD air minum, khususnya di Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur, masih belum banyak dilakukan. Minimnya penelitian yang secara spesifik menelaah dinamika SDM pada organisasi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menghadirkan temuan empiris yang lebih mendalam, agar dapat memberikan dasar pertimbangan bagi penguatan kualitas manajemen SDM dan peningkatan perilaku kerja ekstra pegawai. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menetapkan judul penelitian **“PENGARUH *STAFFING*, PERSEPSI LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP**

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI PERUMDAM TIRTA MUKTI KABUPATEN CIANJUR”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan permasalahan yang terdapat di dalam penelitian, permasalahan tersebut meliputi *Staffing*, persepsi lingkungan kerja, budaya organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Identifikasi masalah memiliki tujuan agar peneliti dan pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian. Identifikasi masalah ini di peroleh dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang akan di teliti pada penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior*
 - a. Kurangnya sikap *Altruism* karyawan terhadap karyawan lain
 - b. Kurangnya sikap *Conscientiousness* yang dimiliki karyawan
 - c. Kurangnya sikap *Civic Virtue* karyawan
2. Budaya Organisasi
 - a. Kurangnya inovasi dalam bekerja
 - b. Kurangnya tingkat agresif karyawan dalam bekerja
 - c. Kurangnya stabilitas kerja

3. *Staffing*

- a. Kurangnya perasaan kesesuaian penempatan kerja
- b. Kurangnya kejelasan dalam job description yang diberikan

4. Persepsi Lingkungan Kerja

Kurang baiknya persepsi lingkungan kerja non fisik karyawan

1.2.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana tanggapan karyawan tentang *Staffing* pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur.
2. Bagaimana tanggapan karyawan tentang Persepsi Lingkungan Kerja pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur.
3. Bagaimana tanggapan karyawan tentang Budaya Organisasi pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur.
4. Bagaimana tanggapan karyawan tentang *Organizational Citizenship Behavior* pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur.
5. Seberapa besar pengaruh *Staffing*, Persepsi Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur secara simultan dan parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka diperoleh tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Tanggapan karyawan tentang *Staffing* pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur.

2. Tanggapan karyawan tentang Persepsi Lingkungan Kerja pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur.
3. Tanggapan karyawan tentang Budaya Organisasi pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur.
4. Tanggapan karyawan tentang *Organizational Citizenship Behavior* pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur.
5. Besarnya pengaruh *Staffing*, Persepsi Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Perumdam Tirta Mukti Cianjur secara simultan dan parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang sumber daya manusia, selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan juga pihak lain. Adapun kegunaan penelitian yang dibagi menjadi dua, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis, yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi banyak pihak diantaranya adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta faktor-faktor yang memengaruhinya seperti *Staffing*, persepsi lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis mengenai hubungan antara pengelolaan sumber daya manusia dan perilaku kerja sukarela pegawai, sehingga dapat menjadi referensi akademik bagi mahasiswa maupun peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti permasalahan serupa.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan antara konsep-konsep teoritis yang telah dikemukakan oleh para ahli dengan kondisi empiris yang terjadi di organisasi sektor publik, sehingga dapat memperkuat atau mengembangkan temuan teori yang telah ada.
4. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber rujukan dan wacana ilmiah dalam pengembangan model penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan OCB melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman peneliti mengenai penerapan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *Staffing*, persepsi lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu, penelitian ini menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan analisis dalam mengkaji permasalahan nyata yang terjadi di organisasi sektor publik.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi manajemen Perumdam Tirta Mukti Kabupaten Cianjur dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Secara khusus, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai kondisi *Staffing*, persepsi lingkungan kerja, dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap OCB pegawai, sehingga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan maupun strategi peningkatan kinerja dan pelayanan publik.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sarana sumber informasi dan menambah pengetahuan serta dijadikan referensi untuk mengkaji topik yang berkaitan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan pertimbangan bagi akademisi, mahasiswa, maupun praktisi yang memiliki ketertarikan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan yang sama. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi organisasi lain dalam mengelola faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.