MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI ASPEK IKLIM ORGANISASI, *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*, DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PERUMDA AIR MINUM TIRTA DARMA AYU KABUPATEN INDRAMAYU

Nina Gustiani[1], Agus Purbo Widodo[2], Ady Setiawan[2]
[1,2,3]Universitas Teknologi Surabaya
Email: ninaagustiani23@gmail.com[1], aguspurbo.w@gmail.com[2], pakdeairnew03@gmail.com[3]

ABSTRACT

This study aims to develop an employee performance improvement model by examining the effects of organizational climate, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior on employee performance at Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu, Indramayu Regency. This research employed a quantitative explanatory approach with a survey method involving 70 employees selected through probability sampling. Data were collected using structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression with IBM SPSS. The findings indicate that organizational climate, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior each have a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, the three variables significantly influence employee performance with an R Square value of 0.85, indicating that 85% of employee performance variation is explained by the proposed model. Organizational Citizenship Behavior emerged as the most dominant predictor. The study highlights the importance of fostering a supportive organizational climate, strengthening organizational support, and encouraging citizenship behavior to enhance employee performance in regional public utility organizations.

Keywords*: Employee Performance; Organizational Climate; POS; OCB*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model peningkatan kinerja pegawai melalui pengujian pengaruh iklim organisasi, Perceived Organizational Support, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 70 orang pegawai yang dipilih menggunakan teknik probability sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan IBM SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi, Perceived Organizational Support, dan Organizational Citizenship Behavior masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan ketiga variabel juga berpengaruh signifikan dengan nilai R Square sebesar 0,850, yang berarti mampu menjelaskan 85% variasi kinerja pegawai. Organizational Citizenship Behavior merupakan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini memberikan implikasi bahwa penguatan iklim organisasi, peningkatan dukungan organisasi, dan pengembangan perilaku kewargaan organisasi menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan umum daerah.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai; Iklim Organisasi; Perceived Organizational Support; Organizational Citizenship Behavior

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis, khususnya pada organisasi sektor publik yang

dituntut memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat. Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, digitalisasi pelayanan, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan publik mendorong organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian target operasional, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Dalam perspektif strategic human resource management, keunggulan organisasi semakin ditentukan oleh kemampuan mengelola perilaku, motivasi, dan komitmen pegawai sehingga mampu menghasilkan kinerja yang berkelanjutan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh lingkungan organisasi yang mampu menciptakan pengalaman kerja positif bagi pegawai (Ali et al., 2022; Kim & Park, 2023; Maula et al., 2026; Podsakoff et al., 2022).

Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pelayanan air minum memiliki tanggung jawab menyediakan pelayanan air bersih secara berkesinambungan kepada masyarakat. Kompleksitas pelayanan yang melibatkan distribusi air, pemeliharaan jaringan, pelayanan pelanggan, hingga transformasi digital menuntut pegawai bekerja secara efektif, adaptif, dan kolaboratif. Namun demikian, hasil pra-penelitian menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai selama periode 2022–2025 masih mengalami fluktuasi, sementara hasil prasurvei juga mengindikasikan adanya kendala pada aspek komunikasi organisasi, koordinasi antarunit, persepsi terhadap dukungan organisasi, serta perilaku extra-role pegawai yang belum berkembang secara optimal.

Dalam literatur perilaku organisasi, iklim organisasi, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tiga determinan penting yang diyakini mampu meningkatkan kinerja pegawai. Iklim organisasi yang kondusif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi, dan kejelasan peran sehingga mendorong produktivitas. Di sisi lain, *Perceived Organizational Support* membentuk keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka sehingga memunculkan komitmen serta hubungan timbal balik yang positif berdasarkan *Social Exchange Theory*. Sementara itu, *Organizational Citizenship Behavior* menggambarkan perilaku sukarela di luar tugas formal yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui kerja sama, inisiatif, dan kepedulian terhadap organisasi. Sejumlah penelitian mutakhir secara konsisten membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja, baik pada organisasi publik maupun swasta (Andriani et al., 2025; Panjaitan & Nasution, 2025; Demir et al., 2026; Maula et al., 2026).

Meskipun hubungan antara iklim organisasi, *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian masih mengkaji masing-masing variabel secara terpisah atau menempatkan OCB sebagai variabel mediasi. Penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut sebagai model peningkatan kinerja pada organisasi pelayanan publik daerah, khususnya Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam), masih relatif terbatas.

TINJAUN PUSTAKA

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar organisasi, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas kerja. Dalam perspektif *Strategic Human Resource Management* (SHRM), kinerja tidak lagi dipandang hanya sebagai output individu, tetapi sebagai konsekuensi dari interaksi antara karakteristik personal, lingkungan organisasi, dan dukungan manajemen. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif akan lebih mudah membangun perilaku kerja positif yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada organisasi publik dipengaruhi oleh kombinasi faktor struktural dan perilaku organisasi, termasuk iklim organisasi, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara terintegrasi untuk menghasilkan keunggulan organisasi yang berkelanjutan (Kim & Park, 2023; Maula et al., 2026; Berdiyana et al., 2023).

Iklim organisasi (*organizational climate*) menggambarkan persepsi bersama anggota organisasi terhadap kebijakan, prosedur, sistem kerja, komunikasi, kepemimpinan, dan hubungan interpersonal yang berkembang dalam lingkungan kerja. Iklim organisasi yang positif menciptakan rasa aman, kejelasan peran, keterbukaan komunikasi, serta kolaborasi antarpegawai sehingga mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan efektivitas kerja. Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang kondusif dapat memunculkan konflik, ketidakjelasan tugas, serta rendahnya komitmen terhadap organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi dengan iklim kerja yang mendukung partisipasi, kepercayaan, dan kolaborasi memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan iklim kerja yang birokratis dan tertutup. Selain itu, iklim organisasi juga berperan dalam membentuk perilaku ekstra-peran (extra-role behavior) yang sangat diperlukan pada organisasi pelayanan publik (Rahmawati et al., 2023; Purwantoro & Bagyo, 2024).

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini berakar pada *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan perhatian, penghargaan, kesempatan pengembangan, dan perlakuan yang adil, maka pegawai akan membalasnya melalui peningkatan loyalitas, komitmen, dan kinerja. Dalam organisasi sektor publik, POS menjadi semakin penting karena pegawai sering menghadapi tuntutan pelayanan yang tinggi, tekanan kerja, serta keterbatasan sumber daya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingginya persepsi dukungan organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan organisasi, perilaku kewargaan organisasi, dan kinerja pegawai secara signifikan (Andriani et al., 2025; Demir et al., 2026; Ngwa & Bayram, 2026).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar tuntutan formal pekerjaan namun memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. OCB tercermin melalui perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, memberikan ide inovatif, serta bersedia melaksanakan tugas tambahan demi kepentingan organisasi. Pada organisasi pelayanan publik seperti Perumdam, OCB memiliki peranan strategis karena kualitas pelayanan kepada masyarakat tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh kesediaan pegawai untuk bekerja sama dan saling membantu. Penelitian terkini menunjukkan bahwa OCB berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan, efisiensi organisasi, kepuasan pelanggan, serta kinerja individu. Oleh karena itu, pengembangan OCB menjadi salah satu strategi penting dalam membangun organisasi publik yang adaptif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat (Maula et al., 2026; Romeo & Sulistiyowati, 2026; Berdiyana et al., 2023).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki iklim organisasi positif cenderung menghasilkan tingkat produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan iklim kerja yang kurang kondusif. Dengan demikian, semakin baik persepsi pegawai terhadap iklim organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan (Rahmawati et al., 2023; Purwantoro & Bagyo, 2024). Sementara itu penelitian terbaru menemukan bahwa POS memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, organizational commitment, employee engagement, serta employee performance pada organisasi publik maupun swasta. Oleh karena itu, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai (Andriani et al., 2025; Berdiyana et al., 2023; Bramantya & Muafi, 2022).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan, efektivitas organisasi, dan kinerja individu. Bahkan pada organisasi sektor publik, OCB menjadi salah satu faktor yang menjelaskan mengapa organisasi mampu mempertahankan kualitas pelayanan meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan (Maula et al., 2026; Romeo & Sulistiyowati, 2026; Pamungkas et al., 2024).

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengembangkan model peningkatan kinerja pegawai melalui integrasi tiga variabel utama, yaitu iklim organisasi, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Iklim organisasi, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research yang bertujuan menguji hubungan kausal antara iklim organisasi, *Perceived Organizational Support* (POS), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengujian hipotesis berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi variabel penelitian pada saat pengamatan. Pendekatan ini banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia karena mampu menjelaskan hubungan sebab akibat antarvariabel melalui analisis statistik inferensial (Hair et al., 2022; Sekaran & Bougie, 2021; Creswell & Creswell, 2023). Selain itu, desain kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan regresi linier berganda dinilai sesuai untuk menganalisis pengaruh simultan maupun parsial dari beberapa variabel independen terhadap variabel dependen.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu yang berjumlah 229 orang, sedangkan jumlah sampel ditentukan

menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10% sehingga diperoleh 70 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk penelitian secara akurat dan konsisten (Sekaran & Bougie, 2021; Hair et al., 2022; Firmansyah et al., 2026).

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS. Sebelum analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi memenuhi asumsi statistik. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai, uji F untuk menguji pengaruh simultan seluruh variabel independen, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Penggunaan regresi linier berganda dinilai tepat karena penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kontribusi relatif dari iklim organisasi, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam membangun model peningkatan kinerja pegawai pada organisasi pelayanan publik (Hair et al., 2022; Yahya et al., 2023; Darmawan & Sumartik, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel mempunyai nilai signifikansi 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap pernyataan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dalam penelitian. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* seluruh variabel kinerja pegawai sebesar 0,933, iklim organisasi sebesar 0,917, *Perceived Organizational Support* sebesar 0,708, dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,928. Nilai tersebut memperlihatkan bahwa secara keseluruhan, instrumen dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar deviasi
Kinerja pegawai	3,8691	0,97479
Iklim organisasi	3,5296	1,15977
POS	3,7972	0,45484
OCB	3,7933	0,88354

Sumber: Data primer diolah, (2026).

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 3,8691 dengan standar deviasi 0,97479. Iklim organisasi memperoleh rata-rata sebesar 3,5296 dengan standar deviasi 1,15977, *Perceived Organizational Support* memperoleh rata-rata 3,7972 dengan standar deviasi 0,45484, sedangkan OCB memperoleh rata-rata 3,7933 dengan standar deviasi 0,88354. Berdasarkan skala Likert lima tingkat, rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap seluruh variabel penelitian. Meskipun demikian, iklim organisasi mempunyai nilai rata-rata paling rendah dan standar deviasi paling tinggi.

Hasil pemeriksaan grafik histogram menunjukkan bahwa residual cenderung membentuk pola mendekati kurva normal. Pada grafik *Normal Probability Plot*, sebagian besar titik residual berada di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal sehingga model dapat dinilai memenuhi asumsi normalitas secara visual. Meskipun terdapat beberapa observasi yang relatif menyimpang, pola umum residual tidak menunjukkan penyimpangan ekstrem dari distribusi normal. Penggunaan pemeriksaan grafik perlu dipadukan dengan pertimbangan ukuran sampel dan karakteristik data karena penilaian normalitas tidak seharusnya hanya didasarkan pada satu metode pengujian (Hair et al., 2022; Kline, 2023).

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai *tolerance* variabel iklim organisasi sebesar 0,441 dengan VIF 2,269, POS sebesar 0,953 dengan VIF 1,049, dan OCB sebesar 0,455 dengan VIF 2,197. Seluruh nilai *tolerance* berada di atas 0,10 dan VIF berada di bawah 10 sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas yang mengganggu model. Dengan demikian, masing-masing variabel independen masih mempunyai kemampuan menjelaskan kinerja pegawai tanpa menunjukkan korelasi linear berlebihan dengan variabel independen lainnya.

Grafik *scatterplot* memperlihatkan bahwa titik pengamatan tersebar dan tidak membentuk pola mengerucut, melebar, atau bergelombang secara tegas. Kondisi tersebut memberikan indikasi visual bahwa varians residual relatif konstan sehingga model tidak menghadapi gejala heteroskedastisitas yang serius. Nilai Durbin–Watson sebesar 1,845 juga berada di sekitar angka 2, sehingga secara umum menunjukkan tidak adanya autokorelasi residual yang kuat. Namun, karena data penelitian bersifat *cross-sectional*, pengujian autokorelasi bukan asumsi yang paling kritis dibandingkan normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi dan Uji Hipotesis Parsial

Variabel	**B**	**Beta**	**T**	**Sig.**	**Keputusan**
Konstanta	0,023	–	0,133	0,808	–
Iklim organisasi	0,430	0,372	5,914	0,000	H1 diterima
Perceived Organizational Support	0,530	0,218	6,259	0,000	H2 diterima

Organizational Behavior	*Citizenship*	0,851	0,691	9,412	0,000	H3 diterima

Sumber: Data primer diolah, (2026).

Hasil analisis menghasilkan persamaan regresi berikut:

Y= 0,023 + 0,430X1 + 0,530X2 + 0,851X3 + e

Nilai konstanta sebesar 0,023 menunjukkan nilai teoretis kinerja pegawai ketika seluruh variabel independen dianggap konstan. Koefisien regresi iklim organisasi sebesar 0,430 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan iklim organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,430 satuan, dengan asumsi variabel lainnya tetap. Koefisien POS sebesar 0,530 menunjukkan bahwa peningkatan dukungan organisasi yang dipersepsikan pegawai akan diikuti peningkatan kinerja sebesar 0,530 satuan. Adapun koefisien OCB sebesar 0,851 menunjukkan bahwa peningkatan perilaku kewargaan organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,851 satuan. Seluruh koefisien memiliki arah positif, sehingga peningkatan ketiga variabel tersebut berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan koefisien terstandarisasi, OCB memiliki nilai beta terbesar, yaitu 0,691, disusul iklim organisasi sebesar 0,372 dan POS sebesar 0,218. Dengan demikian, OCB merupakan variabel yang secara relatif mempunyai kontribusi paling dominan terhadap kinerja pegawai dalam model penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesediaan pegawai membantu rekan kerja, bekerja melebihi kewajiban formal, menjaga keharmonisan, dan berpartisipasi dalam kepentingan organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pelayanan Perumdam.

Hasil uji simultan menunjukkan nilai F sebesar 26.648 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05, iklim organisasi, POS, dan OCB secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima dan model regresi dinilai layak digunakan untuk menjelaskan perubahan kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu.

Nilai koefisien korelasi berganda sebesar 0,922 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara ketiga variabel independen dan kinerja pegawai. Nilai R Square sebesar 0,850 mengindikasikan bahwa 85,0% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh iklim organisasi, POS, dan OCB, sedangkan 15,0% sisanya dipengaruhi faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model, seperti kompetensi, kepemimpinan, motivasi, disiplin, beban kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja. Output juga mencantumkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,796.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut berarti semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan pegawai, semakin tinggi kinerja yang mampu dicapai. Pada konteks Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu, iklim organisasi yang positif dapat tercermin melalui komunikasi yang terbuka, koordinasi yang efektif, kejelasan arahan kerja, dukungan pimpinan, serta hubungan kerja yang kolaboratif.

Secara konseptual, iklim organisasi menyediakan konteks psikologis yang mengarahkan cara pegawai memahami kebijakan, prosedur, penghargaan, dan perilaku yang diharapkan organisasi. Ketika lingkungan kerja dinilai adil, terbuka, aman, dan mendukung, pegawai memperoleh kepastian dalam menjalankan tugas serta lebih bersedia menggunakan kemampuan terbaiknya. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dan koordinasi antarbagian yang lemah dapat meningkatkan ambiguitas peran, memperlambat respons terhadap gangguan pelayanan, serta menurunkan kualitas penyelesaian pekerjaan. Penelitian mutakhir juga menunjukkan bahwa iklim keadilan, praktik kerja berkinerja tinggi, dan lingkungan kerja suportif dapat membentuk perilaku positif serta meningkatkan hasil pelayanan organisasi (Úbeda-García et al., 2021; Bisht & Mahajan, 2021).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka, semakin tinggi kinerja yang diberikan. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis kedua diterima.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*. Pegawai yang menerima penghargaan, perlakuan adil, dukungan pimpinan, kesempatan pengembangan kompetensi, serta perhatian terhadap kesejahteraan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas dukungan tersebut melalui sikap dan perilaku kerja positif. Balasan tersebut dapat berbentuk peningkatan usaha, loyalitas, keterikatan, kesediaan menyelesaikan tugas secara lebih baik, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa POS berhubungan dengan kinerja melalui peningkatan kesejahteraan subjektif, efikasi diri, rasa memiliki, dan berkurangnya kesepian di tempat kerja (Lee et al., 2021; Tian et al., 2023). Penelitian lainnya juga menemukan bahwa dukungan organisasi dapat memperkuat sumber daya psikologis yang diperlukan pegawai untuk mempertahankan kinerja dalam situasi kerja yang penuh tekanan dan perubahan (Zhao et al., 2022; Liu et al., 2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi OCB sebesar 0,740, nilai beta sebesar 0,580, nilai t sebesar 9,412, dan signifikansi 0,000. Nilai beta yang paling besar menunjukkan bahwa OCB

merupakan variabel dominan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima.

OCB meningkatkan kinerja karena perilaku membantu, kesediaan melaksanakan pekerjaan tambahan, menjaga keharmonisan, mematuhi ketentuan tanpa pengawasan ketat, dan berpartisipasi dalam kepentingan organisasi dapat memperkuat koordinasi serta mengurangi hambatan operasional. Dalam organisasi pelayanan air minum, gangguan distribusi, keluhan pelanggan, kerusakan jaringan, dan kebutuhan pelayanan darurat tidak selalu dapat diselesaikan hanya berdasarkan batas formal uraian jabatan. Organisasi membutuhkan pegawai yang bersedia saling membantu dan merespons kebutuhan pelayanan secara fleksibel. Riset kontemporer menunjukkan bahwa perilaku membantu dapat meningkatkan efektivitas anggota tim ketika didukung refleksivitas dan koordinasi yang baik, sementara OCB kolektif menjadi mekanisme penting yang menghubungkan praktik kerja organisasi dengan kinerja pelayanan (Fu et al., 2021; Úbeda-García et al., 2021).

Meskipun OCB memberikan manfaat besar, organisasi perlu memastikan bahwa perilaku ekstra-peran tetap bersifat sukarela dan tidak berubah menjadi tuntutan kerja tersembunyi. OCB yang berlebihan tanpa dukungan sumber daya dapat menyebabkan kelelahan atau menciptakan tekanan moral pada pegawai. Literatur terbaru menunjukkan bahwa manfaat OCB bergantung pada konteks organisasi, dukungan tim, sistem penghargaan, dan kemampuan pegawai menjaga keseimbangan sumber daya kerja (Xu et al., 2021; Wilhelm et al., 2024). Oleh karena itu, manajemen Perumdam perlu membangun OCB melalui keteladanan pimpinan, penghargaan nonfinansial, penguatan kerja sama tim, forum penyampaian gagasan, dan budaya apresiasi, bukan melalui pemaksaan untuk terus bekerja di luar tanggung jawab formal.

Hasil uji simultan memperlihatkan bahwa iklim organisasi, POS, dan OCB secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa model peningkatan kinerja tidak dapat hanya bertumpu pada satu aspek. Iklim organisasi membentuk lingkungan psikologis yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, POS memperkuat hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai, sedangkan OCB mendorong kontribusi sukarela yang melampaui batas minimum pekerjaan. Kombinasi ketiganya menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif, hubungan organisasi-pegawai yang positif, dan perilaku kolektif yang mendukung efektivitas pelayanan.

Implikasinya, peningkatan kinerja di Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu perlu dilakukan melalui model yang terintegrasi. Pertama, organisasi perlu memperbaiki komunikasi dan koordinasi lintas bagian. Kedua, manajemen perlu meningkatkan persepsi dukungan melalui penghargaan yang adil, perhatian terhadap kesejahteraan, dan pemerataan pengembangan

kompetensi. Ketiga, organisasi perlu menumbuhkan OCB melalui kepemimpinan yang memberi teladan, penguatan kerja sama, dan pemberian ruang bagi inisiatif pegawai. Praktik kerja yang dipersepsikan positif dapat memperkuat komitmen dan perilaku kewargaan, sementara dukungan organisasi membantu pegawai mempertahankan sumber daya psikologis yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja tinggi (Rubel et al., 2021; Fan et al., 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh kesimpulan bahwa , iklim organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan organisasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat konsep *Social Exchange Theory* bahwa hubungan organisasi dan pegawai dibangun melalui prinsip saling menguntungkan. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sekaligus menjadi variabel yang memberikan kontribusi paling dominan dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja di luar tugas formal merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas pelayanan Perumda Air Minum Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu.

Iklim organisasi, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai R Square sebesar 0,85 menunjukkan bahwa ketiga variabel mampu menjelaskan 85% variasi kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa model peningkatan kinerja yang dibangun dalam penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai pada organisasi pelayanan publik.

DAFTAR REFERENSI

Ali, M., Kim, W., & Park, J. (2022). Employee performance in public organizations: A strategic human resource management perspective. *Public Organization Review*.

Andriani, L., Sunardi, S., & Setyadi, S. (2025). Effects of *Perceived Organizational Support* and commitment on employee performance via *Organizational Citizenship Behavior*. *Management Dynamics: International Journal of Management and Digital Sciences*.

Berdiyana, M., Wijayati, D. T. W., & Witjaksono, A. D. (2023). *The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance*. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding.

Bisht, N. S., & Mahajan, A. (2021). Shared stressors and core self-evaluations: A trait activation perspective on employee performance. *Journal of Business Research, 131*, 103–111. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.053

Bramantya, A., & Muafi. (2022). The effect of *Perceived Organizational Support* and psychological capital on work performance mediated by *Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Research in Business and Social Science, 11*(6), 254–264.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publications.

Darmawan, R. A., & Sumartik. (2024). Employee performance: The effects of supervision, work discipline, and work environment. *Academia Open, 9*(2). (Academia Open)

Demir, İ., Katıtaş, S., & Köroğlu, M. G. (2026). *Perceived Organizational Support* and *Organizational Citizenship Behavior*: Evidence from teachers' perspectives. *Participatory Educational Research*.

Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). *Perceived Organizational Support* and proactive innovation behavior: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology, 13*, 804363. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804363

Firmansyah, I., Pitri, T., Rijanto, R., & Rifa'i, A. A. (2026). Employee performance: An exploration based on leadership style and work motivation in large-scale companies. *International Journal of Business, Law, and Education, 7*(1). (IJBLE)

Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2021). Resolving the individual helping and objective job performance dilemma: The moderating effect of team reflexivity. *Journal of Business Research, 129*, 236–243. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.058

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.

Kim, S., & Park, H. (2023). Strategic human resource management and employee performance in public organizations. *Public Personnel Management*.

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.

Lee, T. C., Peng, M. Y. P., Wang, L., & Hung, H. K. (2021). Factors influencing employees' subjective wellbeing and job performance during the COVID-19 global pandemic: The perspective of social cognitive career theory. *Frontiers in Psychology, 12*, 577028. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.577028

Liu, X., Jing, Y., & Sheng, Y. (2023). Work from home or office during the COVID-19 pandemic: The different chain mediation models of *Perceived Organizational Support* to job performance. *Frontiers in Public Health, 11*, 1139013. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1139013

Maula, M. F., Ibrahim, M., Majid, M. S. A., & Miraza, C. N. (2026). Transformational leadership, organizational support, and employee performance: The mediating role of *Organizational Citizenship Behavior* in the public sector. *Social Sciences & Humanities Open*.

Ngwa, M., & Bayram, P. (2026). Does *Perceived Organizational Support* lead to *Organizational Citizenship Behavior* and turnover intention in hotel industry? *Humanities and Social Sciences Communications*.

Pamungkas, I., Kharismasyah, A. Y., & Purwidianti, W. (2024). Meningkatkan kinerja pegawai melalui dukungan organisasi yang dirasakan dan employee engagement: Peran OCB sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*.

Panjaitan, D. R. A., & Nasution, Y. (2025). The influence of participative management, organizational commitment, *Perceived Organizational Support*, and employee engagement on the *Organizational Citizenship Behavior* of public sector employees. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2022). *Organizational Citizenship Behavior*: A review of theoretical and empirical developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

Purwantoro, H., & Bagyo, Y. (2024). Citizenship organizational behavior ability to increase the effect of organizational climate, work motivation, and organizational justice on employee performance. *Management and Economics Journal*.

Rahmawati, S., Utami, E. M., & Annisa, N. (2023). Peran *Organizational Citizenship Behavior* memediasi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*.

Romeo, A. A., & Sulistiyowati, L. H. (2026). The Influence of Organizational Culture and Organizational Support on *Organizational Citizenship Behavior* in Employees of Regional Public Companies. *Interdisciplinary Social Studies*.

Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., & Kee, D. M. H. (2021). High-performance work practices and organizational citizenship behaviour: The mediating role of affective commitment. *South Asian Journal of Business Studies, 12*(1), 150–167. https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2020-0241

Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing, 39*(5), 1035–1064. https://doi.org/10.1002/mar.21640

Sekaran, U., & Bougie, R. (2021). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (9th ed.). Wiley.

Tian, G., Liu, T., & Yang, R. (2023). Workplace loneliness mediates the relationship between *Perceived Organizational Support* and job performance: Differing by extraversion. *Frontiers in Psychology, 14*, 1058513. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1058513

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2021). Pushing forward high-performance work systems in the hotel industry: A procedural-justice climate to promote higher unit-level outcomes. *Tourism Management, 87*, 104385. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104385

Usman, U., Riadi, S. S., Heksarini, A., et al. (2026). Organizational behavior determinants of employee performance: The mediating role of citizenship behavior in Indonesian local governments. *F1000Research*.

Wilhelm, B., Simarasl, N., Riar, F. J., & Kellermanns, F. W. (2024). *Organizational Citizenship Behavior*: Understanding interaction effects of psychological ownership and agency systems. *Review of Managerial Science, 18*, 1–27. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00610-z

Xu, F., Xu, S., Zhu, J., Zhou, J., Zhang, B., & Yang, C. (2021). Why and when do good soldiers behave unethically? Introducing conservation of resources theory to explain the

curvilinear effects of *Organizational Citizenship Behavior*. *Frontiers in Psychology, 12*, 619657. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619657

Yahya, Y., Hamsani, H., & Reniati, R. (2023). Enhancing employee performance: Rewards, training, and work ethics at the Education Office of the Bangka Belitung Islands Province. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen, 13*(2). (Open Journal)

Zappalà, S., Toscano, F., & Fiorentino, D. (2026). Job characteristics, *Organizational Citizenship Behavior* and job performance: Does flexible working time matter? Evidence from the public sector. *International Journal of Public Sector Management*.

Zhao, W. X., Shao, L., Zhan, M., & Peng, M. Y. P. (2022). How do determiners of job performance matter during COVID-19? The conservation of resource theory. *Frontiers in Psychology, 12*, 774552. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774552