

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam suatu perusahaan atau organisasi karena mereka memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan dan kegiatan operasional. Ketika sumber daya manusia berfungsi dengan efektif, maka kinerja perusahaan bisa mengalami peningkatan. Agar mendapatkan hasil optimal dari tenaga kerja, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan dengan cara yang paling efektif, sehingga setiap karyawan merasa betah menjalankan tugas mereka dan meraih pencapaian yang diinginkan (Sarmigi *et al.*, 2025). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan efektif adalah salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi karena berfungsi sebagai penggerak aktivitas operasional dan berkontribusi besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sejalan dengan Adiyanti & Nugraha, (2023) bahwa efektivitas dan efisiensi di suatu perusahaan tenaga kerja sangat penting untuk operasi bisnis, karena setiap kegiatan bisnis membutuhkan tenaga kerja, tenaga kerja sendiri adalah aset terpenting bagi perusahaan meskipun saat ini di era globalisasi teknologi canggih dapat menggantikan tenaga kerja. Jadi, sumber daya manusia adalah komponen penting dan tidak dapat dipisahkan dari organisasi, baik itu lembaga maupun perusahaan.

Pada era persaingan di dunia bisnis yang semakin sengit, perusahaan memerlukan pegawai yang tidak hanya memiliki keahlian teknis, tetapi juga

yang mau melakukan hal-hal lebih dari sekadar tanggung jawab resmi atau tugas yang dibebankan kepada mereka, tindakan ini disebut sebagai perilaku *organizational citizenship behavior* dalam sebuah organisasi. Menurut Organ, (1997) *organizational citizenship behavior* adalah tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh pegawai di luar kewajiban resmi mereka yang secara langsung berdampak pada kesuksesan dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, *organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi tambahan yang meningkatkan efisiensi organisasi melalui tindakan yang baik dan tidak diwajibkan tetapi sangat menguntungkan. *Organizational citizenship behavior* terdiri dari berbagai jenis tindakan positif seperti membantu rekan kerja agar organisasi bisa berjalan lebih baik dan dapat meningkatkan produktivitas serta dapat menjaga kinerja dengan baik, mempertahankan dan meningkatkan kerja sama serta berkolaborasi antar tim, menghindari konflik, dan memperhatikan kelangsungan organisasi. Meskipun tidak diatur oleh sistem insentif resmi, tindakan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan keberlanjutan di organisasi secara keseluruhan.

Organizational citizenship behavior telah menjadi perhatian serius di tingkat global. Survei Gallup, (2026) dalam laporan *state of the global workplace* menunjukkan bahwa hanya 23% karyawan di seluruh dunia yang benar-benar *engaged* dalam pekerjaannya, yang berarti lebih dari tiga perempat tenaga kerja global hanya menjalankan tugas minimum tanpa inisiatif ekstra. Di Amerika Serikat, meskipun kepuasan kerja mencapai

rekor tertinggi sebesar 62,3% pada tahun 2023 (Gallup, 2023). Menurut Podsakoff *et al.*, (2009) melalui kajian atas 168 studi menemukan bahwa kepuasan kerja tidak serta-merta diikuti oleh perilaku *organizational citizenship behavior*, terutama ketika karyawan tidak memiliki *affective commitment* yang kuat terhadap organisasi. Pada konteks Asia, Zhang *et al.*, (2022) mengetahui bahwa tingkat proaktif yang tinggi, bersamaan dengan keterikatan emosional yang mendalam, sangat memengaruhi perilaku sebagai warga organisasi, sementara Bayati *et al.*, (2025) menyatakan bahwa *quality of work life* yang baik meningkatkan *affective commitment*, yang pada akhirnya mendorong *organizational citizenship behavior*. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa di berbagai belahan dunia, *organizational citizenship behavior* tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh serangkaian faktor individual dan organisasional yang saling berkaitan, seperti kepuasan kerja, *affective commitment*, *proactive personality*, dan *quality of work life*.

Di Indonesia, persoalan *organizational citizenship behavior* juga menjadi isu yang semakin mendesak untuk ditangani. Menurut Gallup, (2026), Indonesia termasuk negara dengan tingkat keterlibatan karyawan yang rendah di kawasan Asia Tenggara, di mana hanya sekitar 24% karyawan yang benar-benar terlibat aktif dalam pekerjaannya, yang berdampak pada rendahnya kecenderungan karyawan menunjukkan perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja dan ikut serta dalam kemajuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh riset Grasiawaty, (2021) pada

karyawan sektor formal indonesia yang menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* masih berada pada kategori sedang, dengan faktor penghambat berupa rendahnya *affective commitment*, lingkungan kerja yang kurang mendukung, serta minimnya pengakuan atas kontribusi individu. Kondisi ini turut dipicu oleh rendahnya kesejahteraan psikologis karyawan, di mana survei *Mercer Marsh Benefits* dalam *Health on Demand 2023* mencatat 45% karyawan indonesia pernah bekerja dalam kondisi kesehatan mental yang tidak baik dengan tingkat stres kerja mencapai 26% Danone Indonesia, 2025. Faktor menurunkan *quality of work life* dan pada akhirnya melemahkan *organizational citizenship behavior* (Susilawati *et al.*, 2021) . Sejalan dengan itu, Sridadi *et al.*, (2024) pada 211 responden lembaga pemasyarakatan di indonesia membuktikan bahwa *proactive personality* tidak memengaruhi *organizational citizenship behavior* secara langsung, melainkan melalui mediasi kepuasan kerja dan *affective commitment* kondisi yang relevan dengan organisasi pelayanan publik di Indonesia, termasuk perusahaan daerah, di mana karyawan umumnya memiliki ikatan emosional yang kuat dengan institusi namun belum tentu melakukannya secara optimal ke dalam perilaku *organizational citizenship behavior*.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan publik memiliki tantangan yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta. Pada organisasi pelayanan publik, karyawan tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan tugas formal sesuai deskripsi jabatan, tetapi juga diharapkan mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada

masyarakat dalam berbagai kondisi dan keterbatasan sumber daya yang ada. Perusahaan Umum Daerah Air Minum sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang penyediaan air bersih bagi masyarakat memiliki tanggung jawab pelayanan publik yang bersifat berkelanjutan dan tidak dapat dihentikan. Hal ini menjadikan pengelolaan sumber daya manusia di Perumdam menjadi aspek yang sangat krusial dalam menjamin keberlangsungan layanan kepada masyarakat. Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun sebagai perusahaan daerah yang melayani kebutuhan air bersih masyarakat Kabupaten Madiun menghadapi tantangan pengelolaan SDM yang tidak sederhana. Dengan berbagai aktivitas operasional yang harus dijalankan secara simultan, organisasi ini membutuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki kesediaan untuk saling mendukung dan membantu satu sama lain demi menjaga kualitas pelayanan (Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang BUMD).

Organisasi layanan publik pada fenomena perilaku *organizational citizenship behavior* semakin nyata dengan kondisi BUMD di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun, bahwa volume pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan relatif tinggi. Sebagai perusahaan daerah yang bergerak di bidang pelayanan penyediaan air bersih bagi masyarakat, Perumdam memiliki berbagai aktivitas operasional yang harus dilaksanakan secara berkelanjutan untuk memastikan kualitas pelayanan tetap terjaga. Karyawan berinisiatif untuk menyelesaikan berbagai tugas yang tidak

sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing, mulai dari pelayanan pelanggan, administrasi, keuangan, pengelolaan data, hingga operasional dan teknis lapangan. Setiap pekerjaan memiliki target dan tenggat waktu yang harus dipenuhi sehingga karyawan diharuskan untuk bekerja secara efektif dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang menjadi kewajibannya.

Pada pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara individual. Terdapat kondisi tertentu yang menyebabkan sebagian karyawan menghadapi beban kerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerja lainnya, seperti adanya peningkatan jumlah pekerjaan pada periode tertentu, keterbatasan waktu penyelesaian tugas, dan adanya rekan kerja yang sedang berhalangan hadir. Pada situasi tersebut, beberapa karyawan menunjukkan kesediaan untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan meskipun pekerjaan tersebut bukan merupakan tanggung jawab formal mereka. Bantuan yang diberikan tidak hanya berupa dukungan moral, tetapi juga keterlibatan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan agar target yang telah ditetapkan organisasi dapat tercapai.

Tabel 1.1 Perbandingan *Job-Desk* dan *Job-Desk Tambahan* Karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun

<i>Job-Desk</i>	<i>Job-Desk Tambahan</i>
Staf. SDM Bendahara Gaji	SPV. Pelayanan Internal
- Menghitung dan mentransfer gaji, lembur, bonus, dan THR karyawan. - Mengelola potongan BPJS (Kesehatan &	- Persewaan (gedung, fotocopy, dekorasi) - Pengajuan BBM - Penyediaan alat tulis kantor (ATK) - Mengurus pengiriman surat menyurat.

Job-Desk			Job-Desk Tambahan
Ketenagakerjaan) dan Pajak PPh 21.			
- Membuat slip gaji dan laporan bulanan pengeluaran upah perusahaan.			
SPV. Teknologi Informasi	Sistem	Staf. Tata Usaha dan Hubungan Masyarakat	
- Membuat Website - Menjaga infrastruktur jaringan (memantau server dan mengatur jaringan) - Menjaga keamanan siber		- Membuat pengumuman, atau kegiatan instansi di instagram, facebook, atau situs resmi.	
SPV. Kualitas Air		Staf. Sistem Transmisi dan Distribusi	
- Pengawasan laboratorium		- Perbaikan Pompa Air	
Staf. Pelayanan Internal		Staf. Tata Usaha dan Hubungan Masyarakat	
- Merawat barang untuk fasilitas kerja - Melayani kebutuhan domestik karyawan demi kelancaran operasional harian		- Membantu membuat video profil perusahaan	
		Staf. Logistik	
		- Mengatur penyimpanan di gudang	
Staf. Pelanggan, Pelayanan dan pemasaran		Staf. Tata Usaha dan Hubungan Masyarakat	
- Teknik dan Pemasaran - Menangani administrasi pelanggan - Menanggapi keluhan gangguan teknis - Memasarkan produk		- Membuat konten iklan perumdam	
		SPV. Kualitas Air	
		- Pengawasan laboratorium	
Staf. Logistik		Staf. Sistem Transmisi dan Distribusi	
- Mengatur alur keluar masuk barang - Mengatur penyimpanan di gudang		- Perbaikan pompa air	
Staf. Teknologi Informasi	Sistem	Staf. Produksi	
- Memelihara komputer, jaringan, dan perangkat lunak perusahaan agar selalu berfungsi dengan baik.		- Membersihkan mesin dan merapikan kembali sisa-sisa material di area kerja masing-masing setelah jam kerja selesai	

<i>Job-Desk</i>	<i>Job-Desk Tambahan</i>
	Staf. Logistik - Mengatur penyimpanan di gudang
Staf. Produksi - Mengoperasikan mesin, merakit komponen, dan mengolah bahan baku menjadi produk jadi sesuai dengan target dan standar kualitas perusahaan.	Staf. Logistik - Mengatur penyimpanan di gudang
SPV. Tata Usaha dan Hubungan Masyarakat - Merencanakan, dan mengawasi seluruh aktivitas administrasi perkantoran	SPV. Sumber Daya Manusia - Membantu menghubungi kandidat pelamar melalui telepon atau email resmi untuk mengonfirmasi jadwal wawancara.
SPV. Pemakaian Air - Mengawasi, memantau, dan mengoreksi proses pencatatan hingga penagihan rekening air pelanggan agar data volume pemakaian air akurat.	SPV. Kualitas Air - Pengawasan laboratorium

Sumber: Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun

Beberapa kondisi karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas utama yang menjadi tanggung jawabnya, tetapi juga meluangkan waktu dan tenaga untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan lebih banyak. Dalam pelaksanaan pekerjaan yang membutuhkan koordinasi antarbagian, karyawan juga terlihat saling memberikan informasi, bantuan, dan dukungan guna memperlancar proses kerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku tersebut menunjukkan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun karyawan bersedia menunjukkan kinerja tambahan di luar kewajiban tugas utama mereka. Karyawan tidak hanya

berorientasi pada penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab pribadinya, tetapi juga menunjukkan kepedulian terhadap kelancaran pekerjaan di Perumdam secara umum. Perilaku ini menjadi penting karena dapat membantu meningkatkan efektivitas kerja atau keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan, memperkuat kerja sama tim, mengurangi hambatan dalam penyelesaian pekerjaan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fenomena di lapangan pada Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun menunjukkan pentingnya mengintegrasikan variabel-variabel ini sebagai organisasi pelayan publik, kepuasan masyarakat Kabupaten Madiun sangat dipengaruhi oleh kesigapan karyawannya, guna mengoptimalkan kontribusi ekstra karyawan tersebut manajemen perlu memahami bagaimana peran *proactive personality* dan *quality of work life* dalam membentuk *affective commitment* yang berujung pada perilaku *organizational citizenship behavior*.

Kesenjangan perilaku kerja tersebut mengindikasikan adanya tingkat *organizational citizenship behavior* di antara karyawan Perumdam Kabupaten Madiun. *Organizational citizenship behavior* didefinisikan perilaku individu yang dipilih secara sukarela, tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem reward formal, tetapi secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja operasi organisasi (Organ, 1997). Sejalan dengan Yuniarto *et al.*, (2024) bahwa *organization citizenship behavior* sebagai tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan yang melampaui tanggung jawab kerja resmi mereka dan tidak diakui secara langsung oleh

sistem penghargaan di organisasi, meskipun kontribusi mereka sangat penting untuk keberhasilan dan fungsi keseluruhan organisasi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif dimelakukan pra survei kepada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Pra Survei *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan pekerjaan.	10%	15%	30%	25%	20%
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.	5%	15%	15%	40%	25%
3.	Saya tetap bekerja dengan baik meskipun menghadapi kendala pekerjaan	10%	15%	30%	30%	15%
4.	Saya menjaga kerja sama yang baik dengan rekan kerja.	10%	15%	20%	25%	30%
5.	Saya peduli terhadap kelancaran pekerjaan dalam organisasi	10%	10%	30%	35%	15%
6.	Saya berusaha menjaga suasana kerja yang mendukung kelancaran pekerjaan.	15%	15%	30%	25%	15%
7.	Saya memberikan dukungan kepada rekan kerja agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik.	15%	15%	35%	15%	20%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra survei pada table 1.2 bahwa pernyataan tentang kesediaan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan pekerjaan 30% karyawan memilih bersikap netral dan 10-15% menolak. Selain itu pernyataan lainnya seperti menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab 40% karyawan memilih setuju dan 5-15% menolak, tetap bekerja dengan baik meskipun menghadapi kendala dalam pekerjaan

30% karyawan memilih netral dan setuju 10-15% menolak, menjaga kerja sama yang baik dengan rekan kerja 30% karyawan memilih sangat setuju dan 10-15% menolak, peduli terhadap kelancaran pekerjaan 35% karyawan memilih setuju dan 10% menolak, menjaga suasana kerja yang mendukung kelancaran 30% karyawan memilih netral dan 15% menolak, memberikan dukungan kepada rekan kerja agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik 35% karyawan memilih netral dan 15% menolak. Hasilnya menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* masih kurang di kalangan karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun.

Tampaknya terdapat beberapa pernyataan yang memperoleh respons netral, hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku sukarela yang melampaui tugas formal belum sepenuhnya terbentuk pada seluruh karyawan. Sebagian karyawan masih cenderung berfokus pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab utamanya tanpa menunjukkan kontribusi tambahan yang dapat mendukung efektivitas organisasi maupun membantu rekan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa *organizational citizenship behavior* masih perlu ditingkatkan sehingga layak dijadikan variabel penelitian.

Sifat proaktif atau *proactive personality* dianggap berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Menurut Bateman & Crant, (1993) mereka yang proaktif tidak hanya menunggu arahan mereka juga mencari kesempatan, mengambil inisiatif, dan berusaha memperbaiki keadaan di tempat kerja. *Proactive personality* mendorong karyawan di

lingkungan organisasi untuk melakukan hal-hal yang melebihi tanggung jawab mereka untuk kepentingan organisasi (Sridadi *et al.*, 2024). Hasil pra survei *proactive personality* karyawan pada Perumdam disajikan pada table 1.3 berikut :

Tabel 1.3 Pra Survei *Proactive Personality*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mampu menemukan cara agar pekerjaan dapat berjalan lebih efektif.	10%	40%	35%	15%	0%
2.	Saya berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu arahan.	5%	35%	30%	15%	15%
3.	Saya segera mengambil tindakan ketika menemukan kendala pekerjaan.	5%	30%	50%	10%	5%
4.	Saya tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan	5%	40%	30%	15%	10%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan table 1.3 dari hasil pra survei menunjukkan bahwa tingkat *proactive personality* karyawan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun masih tergolong rendah. Sebesar 40% karyawan memilih tidak setuju bahwa mampu menemukan cara agar pekerjaan dapat berjalan lebih efektif. Selain itu pernyataan berikutnya seperti berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu arahan 35% karyawan memilih tidak setuju, mengambil tindakan ketika menemukan kendala 50% karyawan memilih netral 5-30% menolak, tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun sedang menghadapi kesulitan 40% karyawan memilih tidak setuju. Kondisi tersebut menyetakan bahwa sebagian besar karyawan masih cenderung bersikap reaktif, menunggu arahan dari atasan dan kurang menunjukkan sikap inisiatif. Rendahnya

proactive personality dapat diduga belum optimalnya perilaku *organizational citizenship behavior* di lingkungan Perumdam.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih cenderung bersikap reaktif, menunggu instruksi dari atasan, serta belum menunjukkan inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Individu yang memiliki *proactive personality* umumnya mampu mengidentifikasi peluang, mengambil tindakan, serta berupaya menciptakan perubahan yang positif dalam lingkungan kerjanya. Rendahnya *proactive personality* tersebut diduga dapat memengaruhi rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* karena karyawan kurang terdorong untuk melakukan kontribusi di luar tugas formal yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga *proactive personality* dipilih sebagai salah satu variabel independen dalam penelitian ini untuk menguji pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun.

Quality of work life, yaitu persepsi karyawan tentang seberapa baik kesejahteraan fisik dan mental mereka di tempat kerja mereka, adalah komponen tambahan yang memengaruhi *organizational citizenship behavior*. Menurut Nadler & Lawler, (1983) *quality of work life* atau kualitas hidup kerja sebagai program atau perspektif yang dimaksudkan untuk meningkatkan kehidupan organisasi dan perilaku kerja. *Quality of work life* secara keseluruhan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, dan memprioritaskan kesejahteraan fisik dan mental

pekerja, dapat memengaruhi perilaku kerja yang positif bagi karyawan.. Sebagai bentuk lingkungan kerja yang nyaman karyawan akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan melalui peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang memiliki *quality of work life* yang tinggi biasanya cenderung memberikan pendapat baik mengenai organisasi, siap membantu rekan kerja, dan melakukan tugas yang melebihi harapan organisasi yang pada gilirannya mendorong terbentuknya *organizational citizenship behavior* (Susilawati *et al.*, 2021). Berikut adalah hasil pra survei terkait kondisi *quality of work life* karyawan Perumdam.

Tabel 1.4 Pra Survei Quality Of Work Life

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan.	15%	30%	25%	25%	5%
2.	Lingkungan kerja mendukung kelancaran pekerjaan saya	5%	15%	30%	35%	15%
3.	Organisasi mendukung pengembangan kemampuan kerja saya	5%	15%	40%	25%	15%
4.	Kompensasi yang diberikan membuat saya termotivasi bekerja dengan baik.	5%	15%	35%	20%	25%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan table 1.4 hasil pra survei menunjukkan bahwa *quality of work life* pada Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun masih belum merata. Sebesar 30% karyawan memilih tidak setuju bahwa diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu pernyataan berikutnya seperti lingkungan kerja yang mendukung kelancaran pekerjaan 35% karyawan memilih setuju, organisasi

mendukung pengembangan kemampuan 40% karyawan memilih netral, dan kompensasi yang diberikan membuat karyawan termotivasi bekerja dengan baik 35% karyawan memilih netral. Kondisi tersebut menyatakan bahwa meskipun terdapat sebagian karyawan merasakan lingkungan kerja yang cukup mendukung, tetapi masih terdapat faktor peningkatan kemampuan dan partisipasi karyawan masih berbeda. Kondisi *quality of work life* ini yang belum optimal diduga menghambat terbentuknya *affective commitment* dan pada akhirnya memengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun sebagian karyawan telah merasakan lingkungan kerja yang cukup mendukung, masih terdapat ketidakmerataan dalam aspek partisipasi kerja, pengembangan kemampuan, dan kompensasi yang diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan belum memenuhi harapan. *Quality of work life* yang baik dapat meningkatkan kenyamanan, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan. Kondisi *quality of work life* yang belum optimal tersebut diduga dapat menghambat terbentuknya *affective commitment* karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa kehidupan kerja mereka buruk, mereka mungkin tidak memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan. Kondisi tersebut dapat berdampak pada perilaku *organizational citizenship behavior* yang rendah, yaitu perilaku sukarela karyawan yang mendukung kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, *quality of work life* dipilih sebagai variabel independen untuk mengukur dampaknya terhadap *organizational*

citizenship behavior pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun, dengan *affective commitment* sebagai variabel mediasi.

Affective commitment adalah komponen penting dalam penelitian ini, bersama dengan dua komponen sebelumnya yang telah disebutkan. Menurut Allen & Meyer, (1993) *affective commitment* merupakan keinginan seseorang karyawan untuk terus berada dalam perusahaan disebabkan oleh ikatan emosional, keterlibatan, identifikasi atau rasa memiliki, pemahaman, dan partisipasi mereka terhadap organisasi. Sejalan dengan, Michelin *et al.*, (2024) *affective commitment* mendorong karyawan untuk bertahan dan berkontribusi dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi melihat organisasi sebagai bagian dari mereka sendiri, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih demi kepentingan organisasi, termasuk dalam *organizational citizenship behavior*. Sridadi *et al.*, (2024) menegaskan bahwa *affective commitment* bertindak sebagai mediasi yang menghubungkan sikap *proactive personality* dengan *organizational citizenship behavior*. Berikut adalah hasil pra survei terkait *affective commitment* karyawan Perumdam.

Tabel 1.5 Pra Survei *Affective Commitment*

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya memahami tujuan organisasi tempat saya bekerja.	5%	15%	35%	35%	10%
2.	Saya merasa senang menjadi bagian dari organisasi ini.	10%	10%	35%	30%	15%
3.	Saya merasa memiliki keterikatan dengan organisasi tempat saya bekerja.	10%	15%	35%	30%	10%

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan table 1.5 hasil pra survei menunjukkan bahwa tingkat *affective commitment* pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun masih perlu untuk ditingkatkan lagi. Karena rata-rata sebesar 35% karyawan memilih untuk bersikap netral pada semua pernyataan, termasuk pada pemahaman tujuan organisasi, merasa senang menjadi bagian dari organisasi, dan memiliki rasa keterikatan dengan organisasi. Sebesar 5-15% karyawan memilih tidak setuju dan sangat tidak setuju pada masing-masing pernyataan. Sikap netral yang dominan tersebut menyatakan belum terbentuknya keterikatan emosional atau *affective commitment* yang kuat. Kondisi tersebut memperkuat bahwa *affective commitment* belum optimal menjadi faktor munculnya *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerja Perumdam. Banyaknya jawaban netral menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. *Affective commitment* merupakan bentuk komitmen yang muncul karena adanya rasa bangga, nyaman, dan memiliki organisasi sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Rendahnya keterikatan emosional tersebut dapat menyebabkan karyawan hanya bekerja sesuai dengan tugas formalnya tanpa menunjukkan perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa *affective commitment* karyawan masih perlu ditingkatkan dan diduga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior*. Selain

itu, berbagai penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *affective commitment* berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor individu maupun faktor organisasi dengan perilaku *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, *affective commitment* dipilih sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini untuk menguji perannya dalam memediasi pengaruh *proactive personality* dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun.

Hasil pra survei *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa sebagian karyawan tetap memiliki kesediaan untuk membantu rekan kerja, menjaga kerja sama yang baik, serta peduli terhadap kelancaran pekerjaan dalam organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya fenomena yang menarik, yaitu perilaku *organizational citizenship behavior* tetap muncul meskipun tingkat *proactive personality*, *quality of work life*, dan *affective commitment* karyawan belum sepenuhnya optimal. Fenomena ini mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan karakteristik dan persepsi antar karyawan yang diduga memengaruhi munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji anantara variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Sridadi *et al.*, (2024) bahwa *proactive personality* memberikan dampak tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi *affective commitment*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa

proactive personality tidak cukup untuk mendorong *organizational citizenship behavior* secara langsung, diperlukanya faktor perantara yang dapat memperkuat hubungan tersebut. Sementara itu Susilawati *et al.*, (2021) membuktikan bahwa *quality of work life* berdampak positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediasi komitmen organisasi. Michelin *et al.*, (2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment*.

Meskipun variabel *proactive personality*, *quality of work life*, *affective commitment* dan *organizational citizenship behavior* telah diteliti secara terpisah, kajian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu model penelitian masih sangat terbatas. Sridadi *et al.*, (2024) hanya menguji mediasi *affective commitment* pada jalur *proactive personality* terhadap *organizational citizenship behavior*, tanpa melibatkan *quality of work life*. Susilawati *et al.*, (2021) menguji mediasi komitmen organisasi pada jalur *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior*, namun tidak melibatkan *proactive personality* sebagai prediktor. Sedangkan Michelin *et al.*, (2024) menguji peran mediasi *affective commitment* pada jalur *quality of work life*, tetapi variabel hasil *outcome* yang diuji adalah *employee performance*, bukan *organizational citizenship behavior*, dan dilakukan pada konteks perusahaan broker asuransi, bukan perusahaan daerah berbasis pelayanan publik. Hasilnya adalah bahwa penelitian ini adalah yang pertama menggabungkan *proactive personality*

dan *quality of work life* sebagai faktor prediktor *organizational citizenship behavior* dengan *affective commitment* sebagai mediasi, khususnya pada konteks perusahaan daerah penyedia air minum di Indonesia sebuah konteks yang belum pernah diuji oleh ketiga penelitian terdahulu tersebut. Kesenjangan penelitian ini menjadi justifikasi atau alasan ilmiah yang kuat untuk mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam sebuah model penelitian.

Penelitian ini akan dilakukan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun dengan melibatkan seluruh karyawan sebagai responden. Sebagai perusahaan daerah yang bergerak dibidang jasa air bersih dengan misi pelayanan publik, Perumdam merupakan konteks yang sangat relevan untuk menguji model penelitian yang dimana karyawan yang memiliki sikap inisiatif, lingkungan kerja mendukung, serta memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* serta menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen Perumdam dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pelayanan organisasi. Selain itu, model yang mengintegrasikan keempat variabel ini secara bersamaan masih sangat terbatas diteliti dan penelitian sejenis pada sektor pelayanan publik seperti BUMD air minum juga masih jarang dilakukan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dijelaskan, maka peneliti mengkaji lebih lanjut melalui penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Proactive Personality* dan *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Affective Commitment* Sebagai Mediasi Pada Karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun”**.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas maka peneliti memberi batasan masalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun
2. Penelitian ini mengfokuskan pada Pengaruh *Proactive Personality*, *Quality Of Work Life*, dan *Affective Commitment* yang bertindak sebagai variabel perantara atau mediasi dan *Organizational Citizenship Behavior* yang bertindak sebagai variabel hasil.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah dijelaskan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Proactive personality* berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?

2. Apakah *Quality of work life* berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
3. Apakah *Proactive personality* berpengaruh terhadap *Affective commitment* pada karyawan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
4. Apakah *Quality of work life* berpengaruh terhadap *Affective commitment* pada karyawan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
5. Apakah *Affective commitment* berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
6. Apakah *Affective commitment* memediasi pengaruh *Proactive personality* terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
7. Apakah *Affective commitment* memediasi pengaruh *Quality of work life* terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan di Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk membuktikan secara empiris **“Pengaruh *Proactive Personality* dan *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Affective Commitment* sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Perumdam Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun”**.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk berbagai pihak baik secara teoritis maupun praktis yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa penelitian ini akan mendukung dan memberikan informasi tambahan tentang kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang Pengaruh *Proactive Personality* dan *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Affective Commitment* sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan dan informasi yang berguna dalam merancang strategi dan kebijakan

untuk meningkatkan *Proactive Personality*, *Quality Of Work Life*, *Affective Commitment*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengembangan pembelajaran dan berfungsi sebagai referensi bagi penelitian berikutnya yang berkaitan dengan variabel yang diteliti, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta berfungsi sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *proactive personality*, *quality of work life*, *affective commitment*, dan *organizational citizenship behavior*. Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya literatur empiris mengenai hubungan antarvariabel tersebut, khususnya pada konteks perusahaan daerah di Indonesia.

c. Bagi Mahasiswa

Diharapkan bahwa penelitian ini akan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang pengaruh *proactive personality* dan *quality of work life* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *affective commitment* sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi sarana penerapan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan ke dalam kondisi nyata di lingkungan organisasi serta menjadi referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian pada bidang manajemen sumber daya manusia.