

**Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Studi Pada Pegawai Kecamatan Di Kabupaten Banyuwangi)**

***The Influence Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Study On District Employees In Banyuwangi District)***

Siti Mujaro'ah\*<sup>1</sup>, Suwignyo Widagdo<sup>2</sup>, Hary Sulaksono<sup>3</sup>

Program Studi Magister Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala, Jember

e-mail: \*[s.muvaroah@gmail.com](mailto:s.muvaroah@gmail.com), [suwignyo@itsm.ac.id](mailto:suwignyo@itsm.ac.id), [hary@itsm.ac.id](mailto:hary@itsm.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 288 pegawai, dan sampel berjumlah 167 responden dengan teknik penentuan sampel yaitu proportionate stratified random sampling. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur dengan WarpPls 7.0 sebagai alat analisis. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa (1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), (4) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), (5) Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan (7) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi.

Kata kunci: Kepuasan kerja; komitmen organisasi; kinerja karyawan; Organizational Citizenship Behavior (OCB)

**ABSTRACT**

*This study aims to test and analyze the influence of job satisfaction and organizational commitment on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) in sub-districts in Banyuwangi Regency. The population in this study was 288 employees, and the sample was 167 respondents with a sampling technique of proportionate stratified random sampling. This study uses path analysis techniques with WarpPls 7.0 as an analysis tool. Based on the research results, it is concluded that (1) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, (2) Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance, (3) Job satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), (4) Organizational commitment has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), (5) Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a positive and significant effect on employee performance, (6) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB), and (7) Organizational commitment has a positive and*

*significant effect on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Sub-district employees in Banyuwangi Regency.*

*Keywords: Job satisfaction; organizational commitment; employee performance; Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Storey (1989) sebagaimana dikutip oleh Sopiah dan Sangadji (2018) mengatakan bahwa MSDM memperlakukan orang sebagai aset berharga, sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen, kemampuan beradaptasi, dan kualitas tinggi. Kinerja pegawai merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam konteks pemerintahan yang berhubungan langsung dengan pelayanan publik. Di Kabupaten Banyuwangi, Kecamatan sebagai unit administrasi terkecil memegang peranan penting dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Namun, meskipun ada upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, masih terdapat tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai di tingkat kecamatan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, hubungan ini tidak selalu bersifat langsung, dan adanya perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja. OCB yang tinggi akan memperkuat kinerja pegawai, terutama dalam situasi yang tidak terstruktur dan menuntut inisiatif pribadi. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk menggali lebih dalam bagaimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui OCB, khususnya pada pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi kantor kecamatan sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Bupati Banyuwangi Nomor 8 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi, maka identifikasi dan prosedur serta proses pelayanan yang diselenggarakan oleh kantor kecamatan seluruh Kabupaten Banyuwangi dapat dilihat sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1. Identifikasi analisis kinerja pegawai

| No | Penilaian Kinerja Pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi | Target              | Rata-rata capaian |                   |
|----|-------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
|    |                                                             |                     | 2022              | 2023              |
| 1  | Capaian kinerja organisasi (SAKIP)                          | AA                  | A                 | A                 |
| 2  | Nilai SKP (Sasaran Kinerja Pegawai)                         | Melebihi Ekspektasi | Sesuai Ekspektasi | Sesuai Ekspektasi |
| 3  | Berorientasi pelayanan                                      | Baik sekali         | Baik              | Baik              |
| 4  | Akuntabel                                                   | Baik sekali         | Baik              | Baik              |
| 5  | Kompeten                                                    | Baik sekali         | Baik              | Baik              |
| 6  | Harmonis                                                    | Baik sekali         | Baik              | Baik              |
| 7  | Loyal                                                       | Baik sekali         | Baik              | Baik              |
| 8  | Adaptif                                                     | Baik sekali         | Baik              | Baik              |
| 9  | Kolaboratif                                                 | Baik sekali         | Baik              | Baik              |

Sumber: Data dari BKPP Kabupaten Banyuwangi tahun 2024

Kabupaten Banyuwangi memiliki 25 (dua puluh lima) kecamatan. Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa kinerja pegawai kantor kecamatan seluruh Kabupaten Banyuwangi belum mencapai target pada nilai SKP pada tahun 2022 dan 2023. Hal tersebut menunjukkan bahwa capaian sasaran kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi belum sesuai target. Sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai kecamatan masih belum optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diselenggarakan oleh Kantor Kecamatan. Pegawai yang dimaksud pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi.

Faktor pertama pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dalam sebuah organisasi akan meningkatkan kinerjanya sehingga pegawai akan loyal untuk bekerja di organisasi tersebut. Menurut Sudaryo, Agus, dan Nunung (2018), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, gaji sebagai bayaran yang diterima akibat dari pelaksanaan kerja, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan (pemimpin), promosi dan lingkungan kerja. Sementara itu pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2016) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Faktor selanjutnya dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk selalu menjadi bagian dari organisasi tertentu, keinginan untuk bekerja keras mencapai tujuan organisasi, dan keyakinan dan kesadaran untuk menerima nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas individu terhadap organisasi dan merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk menunjukkan perhatian individu terhadap keberhasilan serta kemajuan organisasi (Luthans dan Doh, 2020). Sejalan dengan Luthans dan Doh (2020), Griffin, Philips, Gully dan Stanley (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organization commitment*) merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu memahami dan merasa terikat dengan organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang loyal. Di samping itu Mathis, Jackson, Meglich, dan Valentine (2021) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk selalu bersama organisasi atau bahkan tidak akan meninggalkan organisasi. Pendapat lain juga dikemukakan oleh (Dessler, 2020) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu perasaan keyakinan terhadap misi organisasi, merasa terlibat dengan tugas-tugas organisasi, merasa loyal dan cinta pada organisasinya sebagai tempat untuk kelangsungan hidupnya dan bekerja. Pendapat lain juga dinyatakan oleh Allen dan Meyer (1991) dimana komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaannya terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dari berbagai pendapat yang dikemukakan mengenai komitmen organisasi oleh beberapa pakar seperti (Dessler, 2020), Luthans dan Doh (2020), Griffin, Philips, dan Gully (2017), Mathis, Jackson, Meglich, dan Valentine (2021), Allen dan Meyer (1991) dapat diperoleh kesamaan pengertian bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang mengikat individu atau karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap loyalitas, rasa keterlibatan dengan tugas, keyakinannya atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, di mana komitmen yang tinggi ditunjukkan oleh rendahnya tingkat ketidakhadiran dan rendahnya tingkat perputaran (*turn over*) individu atau karyawan.

Pada tahun 2011, Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengeluarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peraturan ini mengatur mengenai penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dan distribusi PNS secara proporsional. Selain itu, terdapat juga Peraturan Menteri PANRB Nomor 26 Tahun 2011 yang menghitung jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi PNS. Kedua peraturan ini memberikan pedoman bagi instansi pusat dan daerah dalam mengelola kebutuhan pegawai, pemerintah daerah hanya mempunyai kewenangan mengusulkan formasi kebutuhan PNS, sedangkan jumlah formasi kebutuhan PNS daerah ditentukan oleh Kementerian PANRB. Dampak diberlakukannya 2 (dua) peraturan tersebut bagi Kecamatan di Banyuwangi adalah jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi semakin berkurang karena purnatugas dan belum ada formasi untuk rekrutmen. Dengan keterbatasan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi diharapkan perilaku kerja pegawai di luar Perjanjian

Kinerja (PK) dan tugas pokok dan fungsinya dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga sasaran organisasi tercapai. Perilaku kerja sukarela dimaksud disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mulai diperkenalkan lebih dari tiga dekade yang lalu (Bateman & Organ, 1983). Awalnya, (Bateman & Organ, 1983) mendefinisikan OCB sebagai semua tingkah laku individu di tempat kerja yang dapat melancarkan kinerja organisasi. Perilaku ini bisa berupa membantu rekan kerja dalam pekerjaannya, tidak mengeluhkan hal kecil dalam pekerjaan, serta menjaga aset organisasi. Landasan berpikir (Bateman & Organ, 1983) ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial, sehingga tidak heran beberapa item untuk mengukur OCB sangat erat dengan term psikologi sosial, misalnya *altruism, compliance, serta cooperation*. Sejalan dengan pendapat ini, (Smith C et al., 1983) mempertajam konstruk OCB itu sendiri dan memampatkan menjadi dua term, yaitu *altruism* (tingkah laku seseorang yang secara langsung bertujuan menolong orang tertentu pada situasi yang saling berhadapan) dan *general compliance* (tingkah laku yang lebih didasari oleh *conscientiousness* individu, tidak ditujukan secara langsung pada orang lain tetapi dapat membantu secara tidak langsung ketika berada di dalam sistem). Organ (1997) kemudian memperbarui definisinya dan mengemukakan dimensi OCB menjadi *helping, courtesy, dan conscientiousness*. Sedikit berbeda Organ et al. (1997) berpendapat jika secara empiris, konstruk *altruism* dan *courtesy* susah dibedakan oleh supervisor karena definisi yang sering tumpang tindih. Mereka menyarankan agar dalam konteks empiris dunia kerja, konstruk tersebut dapat dijadikan satu dengan *helping behavior* yang menjadikan konsep OCB terbagi jadi 3 dimensi, yaitu *helping behavior, sportsmanship dan civic virtue*.

Penelitian ini menggunakan beberapa teori yang relevan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Teori Kepuasan Kerja dari (Locke Edwin & Gary, 1991) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan lebih berdedikasi pada organisasi. Sementara itu, Teori Komitmen Organisasi dari Meyer dan Allen (1991) menekankan bahwa komitmen yang kuat terhadap organisasi dapat mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, teori OCB dari Organ (1988) menjelaskan bahwa perilaku kewargaan organisasi—seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas organisasi di luar tanggung jawab formal—dapat berfungsi sebagai mediator antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja. Dalam konteks ini, OCB tidak hanya memperbaiki hubungan internal, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini mengintegrasikan teori-teori tersebut untuk memahami bagaimana hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui OCB.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada dengan menginvestigasi bagaimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui OCB pada pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pemahaman tentang peran OCB sebagai mediator yang menghubungkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai dalam konteks pemerintahan daerah. Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan yang lebih dalam kepada pemerintah daerah dalam merancang kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui OCB dan memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai di tingkat kecamatan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Waktu penelitian dilaksanakan mulai Bulan Maret 2024 sampai dengan Bulan November 2024. Adapun dasar pertimbangan tempat penelitian dilaksanakan di Kecamatan pada Kabupaten Banyuwangi karena fenomena yang terjadi yaitu kecenderungan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi belum mencapai target pada nilai SKP pada tahun 2022 dan 2023 sedangkan penilaian kinerja Kabupaten Banyuwangi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi menunjukkan nilai yang sangat baik sehingga penulis perlu menemukan jawaban atas fenomena tersebut melalui penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji dan membuktikan hipotesis yang telah dibuat melalui berbagai tes dan pengolahan data.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada 25 (dua puluh lima) Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi yang berjumlah 288 orang. Sampel penelitian ini menggunakan *proportional stratified random sampling*. Adapun responden yang digunakan sebagai sampel pada penelitian ini adalah pejabat struktural dan staf pelaksana pada dua puluh lima Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi sebagaimana yang tercantum pada struktur organisasi dan responden dipilih secara acak. Dari hasil perhitungan sampel sesuai rumus *Slovin* diatas terdapat 167 responden. Kemudian dilakukan penentuan jumlah proporsinya pada masing-masing bagian. Jumlah sampel setiap bagian didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$N = (n/S) * 100\%$$

$$N = (167/288) * 100\%$$

$$N = 57,98\%$$

### Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data *Part Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan aplikasi WarpPLS 7.0. Menurut Sholihin dan Ratmono (2021), penggunaan PLS-SEM memungkinkan peneliti dapat menggunakan (1) beberapa variabel independen dan dependen sekaligus di dalam satu model dan (2) variabel laten yang tidak dapat diobservasi secara langsung. Selain itu, penggunaan PLS-SEM dapat memperhitungkan kesalahan pengukuran dan menguji hubungan mediasi dan atau moderasi dalam satu model secara simultan.

Menurut Ghozali (2020), evaluasi model dalam PLS-SEM biasanya terdiri dari dua tahapan yaitu evaluasi model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan evaluasi model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk laten. Sedangkan evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dengan melihat seberapa besar *variance* yang dapat dijelaskan dan mengetahui signifikansi dari *p-value*. Berikut adalah rincian penjelasan konsep PLS-SEM.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemilihan pegawai kecamatan di Kabupaten Banyuwangi sebagai objek penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa kecamatan merupakan unit administrasi yang memiliki peran vital dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di tingkat akar rumput. Pegawai kecamatan berinteraksi langsung dengan masyarakat dan sering kali menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola pelayanan publik yang berkualitas. Selain itu, dalam konteks Kabupaten Banyuwangi yang tengah mengalami transformasi dalam berbagai sektor, penelitian ini sangat relevan untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai kecamatan dalam memberikan pelayanan yang optimal. Sebagai bagian dari birokrasi pemerintahan daerah, pemahaman terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB pada pegawai kecamatan di Banyuwangi diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

### Evaluasi *Outer Model* (Pengujian Model Pengukuran)

Uji model penelitian dilakukan untuk melihat kesesuaian model yang dibangun dalam penelitian. Model penelitian yang baik akan dapat menggambarkan kesesuaian hubungan antara variabel dalam penelitian. Penggunaan WarpPLS 7.0 telah memberikan hasil perhitungan yang menunjukkan kriteria yang digunakan untuk menilai apakah model telah sesuai.

Tabel 2. Uji model penelitian

| Keterangan                                             | Nilai          | Ideal  |
|--------------------------------------------------------|----------------|--------|
| Average path coefficient (APC)                         | 0.357; P<0.001 | <=0.05 |
| Average R-squared (ARS)                                | 0.640; P<0.001 | <=0.05 |
| Average adjusted R-squared (AARS)                      | 0.634; P<0.001 | <=0.05 |
| Average block VIF (AVIF)                               | 2.019          | <= 3.3 |
| Average full collinearity VIF (AFVIF)                  | 2.599          | <= 3.3 |
| Tenenhaus GoF (GoF)                                    | 0.617          | besar  |
| Sympson's paradox ratio (SPR)                          | 1              | 1      |
| R-squared contribution ratio (RSCR)                    | 1              | 1      |
| Statistical suppression ratio (SSR)                    | 1              | >= 0.7 |
| Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR) | 1              | >= 0.7 |

Sumber: Lampiran

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa model mempunyai fit yang baik, dimana *p-value* untuk *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-square* dan *Average Adjusted R-square* (AARS) < 0,001 dengan nilai APC = 0,357, nilai ARS = 0.640, nilai AARS = 0,634. Begitu juga dengan nilai *Average Full Collinearity* (AFVIF) yang dihasilkan < 3,3 yang berarti bahwa tidak terdapat problem multikolonieritas di dalam model. *Goodness of Fit* (GoF) yang dihasilkan 0,617 > 0,36 yang berarti fit model sangat baik.

### Uji Validitas

Menurut Solihin dan Ratmono (2021), untuk mengevaluasi validitas konvergen peneliti dapat menggunakan kriteria loadings (*cross loading factor*) dengan nilai > 0,7 dan *p-value* < 0,001, serta *average variance extracted* (AVE) dengan nilai > 0,5. Sedangkan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. Nilai AVE konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten. Hasil WarpPLS 7.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. *Combined loading and cross loading*

|             | KepKrej      | Komitmen     | OCB          | Kinerja      | Type (a defined) | SE    | P value |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|-------|---------|
| <b>Kep1</b> | <b>0.771</b> | 0.065        | -0.155       | -0.063       | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>Kep2</b> | <b>0.706</b> | 0.235        | 0.073        | -0.345       | Reflect          | 0.067 | <0.001  |
| <b>Kep3</b> | <b>0.785</b> | -0.244       | -0.142       | 0.451        | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>Kep4</b> | <b>0.864</b> | -0.045       | -0.04        | 0.053        | Reflect          | 0.065 | <0.001  |
| <b>Kep5</b> | <b>0.755</b> | 0.019        | 0.284        | -0.141       | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>Kom1</b> | 0.258        | <b>0.736</b> | 0.1          | 0.161        | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>Kom2</b> | -0.352       | <b>0.733</b> | -0.323       | 0.244        | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>Kom3</b> | 0.082        | <b>0.825</b> | 0.198        | -0.361       | Reflect          | 0.065 | <0.001  |
| <b>OCB1</b> | 0.039        | 0.143        | <b>0.748</b> | -0.286       | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>OCB2</b> | 0.045        | -0.32        | <b>0.769</b> | 0.153        | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>OCB3</b> | 0.068        | -0.084       | <b>0.777</b> | -0.039       | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>OCB4</b> | 0.075        | 0.158        | <b>0.776</b> | 0.036        | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>OCB5</b> | -0.244       | 0.115        | <b>0.715</b> | 0.138        | Reflect          | 0.067 | <0.001  |
| <b>Kin1</b> | 0.095        | -0.019       | -0.069       | <b>0.778</b> | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>Kin2</b> | -0.193       | -0.11        | 0.24         | <b>0.800</b> | Reflect          | 0.065 | <0.001  |
| <b>Kin3</b> | -0.02        | -0.098       | 0.024        | <b>0.765</b> | Reflect          | 0.066 | <0.001  |
| <b>Kin4</b> | 0.121        | 0.223        | -0.198       | <b>0.794</b> | Reflect          | 0.065 | <0.001  |

Sumber: Lampiran

Hasil perhitungan WarpPLS 7.0 pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada *cross loading factor* telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan *p-value* dibawah 0,001 sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 4. Perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel

|         | KepKrj       | Komitme      | OCB          | Kinerja      |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| KepKrj  | <b>0.778</b> | 0.628        | 0.698        | 0.708        |
| Komitme | 0.628        | <b>0.766</b> | 0.687        | 0.719        |
| OCB     | 0.698        | 0.687        | <b>0.757</b> | 0.726        |
| Kinerja | 0.708        | 0.719        | 0.726        | <b>0.784</b> |

Sumber: Lampiran

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh informasi bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk (yang terletak pada garis diagonal) lebih besar dari korelasi antar konstruk sehingga menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

### Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2020), pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menguji apakah item/indikator dari instrumen dapat digunakan untuk melakukan pengukuran lebih dari dua kali dengan hasil yang akurat. Hasil olah data WarpPLS 7.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Uji reliabilitas

| No | Variabel                                  | Composite reliability |
|----|-------------------------------------------|-----------------------|
| 1  | Kepuasan Kerja                            | 0.884                 |
| 2  | Komitmen organisasi                       | 0.809                 |
| 3  | Organizational Citizenship Behavior (OCB) | 0.870                 |
| 4  | Kinerja pegawai                           | 0.865                 |

Sumber: Lampiran 4. Uji reliabilitas dan validitas

Berdasarkan tabel 5 diperoleh informasi bahwa nilai *composite reliability* untuk setiap konstruk lebih besar dari 0,7 sehingga memenuhi reliabilitas konsistensi internal.

### Evaluasi Inner Model (Pengujian Model Struktural)

#### Menilai R-square dan Adjusted R-square (Koefisien Determinasi)

Nilai koefisien determinasi kinerja pegawai adalah sebesar 0,685. Hal ini berarti kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 68,5% dan sisanya 31,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

Nilai koefisien determinasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar 0,589. Hal ini berarti kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar 58,9% dan sisanya 41,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

Menurut Ghazali (2020), nilai *R-square* atau *Adjusted R-square*  $\leq 0,7$  (model kuat),  $\leq 0,45$  (moderate) dan  $\leq 0,25$  (lemah). Semakin besar nilai *R-square* menunjukkan bahwa prediktor model semakin baik dalam menjelaskan *variance*. Batas maksimal untuk nilai *R-square* adalah 0,7 dalam konteks PLS. Jika nilainya lebih besar dari batas tersebut maka kemungkinan model mengalami problem collinearity (Kock dan Lynn 2012, p.562).

**Menilai *standart error* dan *effect size* ( $f^2$ )**

Menurut Ghozali (2020), untuk mengetahui besarnya proporsi *variance* variabel eksogen tertentu terhadap variabel endogen, dapat dilihat melalui nilai *effect size* ( $f^2$ ). Nilai  $f^2 \geq 0,35$  (besar),  $f^2 \geq 0,15$  (sedang) dan  $f^2 \geq 0,02$  (kecil).

Tabel 6. *Effect size* ( $f^2$ )

| No | Variabel Bebas                                   | Variabel Terikat                                 | <i>Effect size</i> ( $f^2$ ) | Keterangan |
|----|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|------------|
| 1  | Kepuasan kerja                                   | Kinerja pegawai                                  | 0,184                        | Moderate   |
| 2  | Komitmen organisasi                              | Kinerja pegawai                                  | 0,274                        | Moderate   |
| 3  | Kepuasan kerja                                   | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 0,312                        | Moderate   |
| 4  | Komitmen organisasi                              | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 0,282                        | Moderate   |
| 5  | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | Kinerja pegawai                                  | 0,227                        | Moderate   |

Sumber: Lampiran

*Effect size* ( $f^2$ ) yang dihasilkan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $0,184 < 0,35$  dan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar  $0,312 < 0,35$  yang berarti termasuk dalam kategori menengah atau *moderate*. *Effect size* ( $f^2$ ) yang dihasilkan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $0,274 < 0,35$  dan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar  $0,282 < 0,35$  yang berarti termasuk dalam kategori menengah atau *moderate*. Dan *Effect size* ( $f^2$ ) yang dihasilkan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $0,227 < 0,35$  yang berarti termasuk dalam kategori menengah atau *moderate*.

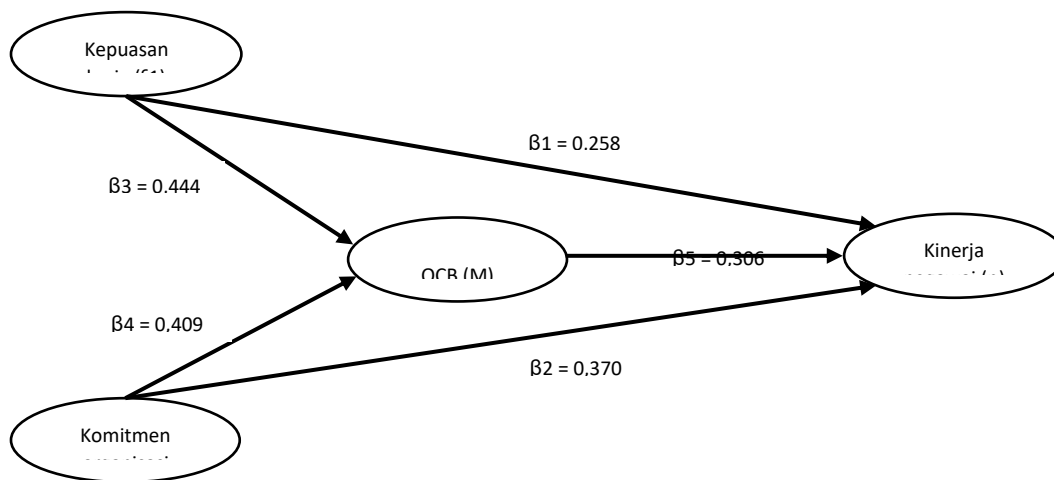
**Menilai  $Q^2$  *predictive relevance***

Menurut Ghozali (2020), nilai  $Q^2$  *predictive relevance*  $> 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q^2$  *predictive relevance*  $< 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* merupakan ketepatan prediksi model struktural, jika nilai  $Q^2$  *predictive relevance*  $> 0$  (lemah),  $> 0,25$  (sedang), dan  $> 0,5$  (kuat). Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar  $0,595 > 0,5$  dan Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* kinerja pegawai adalah sebesar  $0,687 > 0,5$ . Hal ini berarti bahwa model mempunyai kekuatan prediksi yang kuat.

**Perhitungan Koefisien Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Pengaruh langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi dapat dilihat melalui gambar persamaan analisis jalur (*path analysis*) sebagaimana berikut:





Gambar 1. Persamaan analisis jalur (*path analysis*) pengaruh langsung

Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Persamaan pengaruh langsung (*direct effect*) untuk model di atas dapat ditulis sebagai berikut:

$$\eta = \beta_1\xi_1 + \beta_2\xi_2 + \beta_5M$$

$$\eta = 0,258 \xi_1 + 0,370 \xi_2 + 0,306M$$

$$M = \beta_3\xi_1 + \beta_4\xi_2$$

$$M = 0,444 \xi_1 + 0,409 \xi_2$$

Nilai koefisien jalur pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Nilai koefisien jalur pengaruh langsung

| No | Variabel Bebas                            | Variabel Terikat                          | Path coefficient | p-value | Keterangan |
|----|-------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------|---------|------------|
| 1  | Kepuasan kerja                            | Kinerja pegawai                           | 0,258            | < 0,001 | Signifikan |
| 2  | Komitmen organisasi                       | Kinerja pegawai                           | 0,370            | < 0,001 | Signifikan |
| 3  | Kepuasan kerja                            | Organizational Citizenship Behavior (OCB) | 0,444            | < 0,001 | Signifikan |
| 4  | Komitmen organisasi                       | Organizational Citizenship Behavior (OCB) | 0,409            | < 0,001 | Signifikan |
| 5  | Organizational Citizenship Behavior (OCB) | Kinerja pegawai                           | 0,306            | < 0,001 | Signifikan |

Sumber: Lampiran

- Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  
Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,258 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* < 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
- Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,370 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* < 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha$  (0,001 < 0,05) maka H0 ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,444 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* < 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha$  (0,001 < 0,05) maka H0 ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

d. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

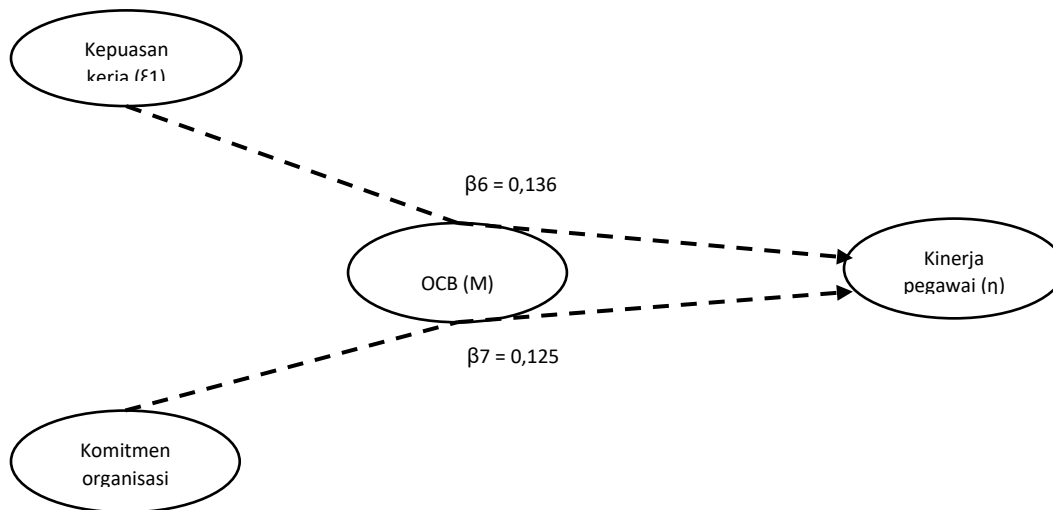
Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,409 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* < 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha$  (0,001 < 0,05) maka H0 ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

e. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat untuk pengujian variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,306 dengan *p-value* < 0,001. Karena nilai *p-value* < 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha$  (0,001 < 0,05) maka H0 ditolak, dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai.

**Perhitungan Koefisien Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat dilihat melalui gambar persamaan analisis jalur (*path analysis*) sebagaimana berikut:



Gambar 2. Persamaan analisis jalur (*path analysis*) pengaruh tidak langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan tidak signifikan. Persamaan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk model di atas dapat ditulis sebagai berikut:

$$\eta = \beta_6 \xi_1 M + \beta_7 \xi_2 M$$

$$\eta = 0,136 \xi_1 M + 0,125 \xi_2 M$$

Koefisien pengaruh jalur tidak langsung disajikan pada tabel 4.15.

Tabel 8. Koefisien pengaruh jalur tidak langsung

| Variabel bebas      | Variabel mediasi                          | Variabel terikat | Path coefficient | p-value | Keterangan |
|---------------------|-------------------------------------------|------------------|------------------|---------|------------|
| Kepuasan kerja      | Organizational Citizenship Behavior (OCB) | Kinerja pegawai  | 0,136            | < 0,001 | Signifikan |
| Komitmen organisasi | Organizational Citizenship Behavior (OCB) | Kinerja pegawai  | 0,125            | < 0,001 | Signifikan |

Sumber: Lampiran

Pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 0,136 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,258. Di samping itu pengaruh tidak langsung variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 0,125 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,370. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya, begitu juga dengan variabel komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

Menurut Ghozali (2020), besarnya pengaruh *variance indirect effect* dapat dihitung dengan menggunakan rumus *Variance Accounted For (VAF)*. Nilai *VAF* berkisar antara 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai *VAF* menunjukkan bahwa pengaruh efek mediasi yang sempurna. *VAF* dapat dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \times 100\%$$

Keterangan:

*a* = Nilai *path coefficient* pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel mediasi.

*b* = Nilai *path coefficient* pengaruh langsung variabel mediasi terhadap variabel terikat.

*c* = Nilai *path coefficient* pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil analisis WarpPLS 7.0 untuk pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{0,444 \times 0,306}{(0,444 \times 0,306) + 0,258} \times 100\%$$

$$VAF = 0,344952$$

Jadi besarnya pengaruh *indirect effect* untuk kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar 34,49% (terdapat mediasi parsial).

Hasil analisis WarpPLS 7.0 untuk pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{0,409 \times 0,306}{(0,409 \times 0,306) + 0,370} \times 100\%$$

$$VAF = 0,252758$$

Jadi besarnya pengaruh *indirect effect* untuk komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sebesar 25,27% (terdapat mediasi parsial).

### Perhitungan Koefisien Pengaruh Total

Perhitungan *total effect* atau total pengaruh adalah menjumlahkan nilai pengaruh langsung dan tidak langsung. Koefisien jalur pengaruh total disajikan pada tabel 4.16.

Tabel 9. Total effect

| No | Variabel bebas                                   | Variabel terikat                                 | Direct | Indirect | Total effect |
|----|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------|----------|--------------|
| 1  | Kepuasan kerja                                   | Kinerja pegawai                                  | 0,258  | 0,136    | 0,394        |
| 2  | Komitmen organisasi                              | Kinerja pegawai                                  | 0,370  | 0,125    | 0,495        |
| 3  | Kepuasan kerja                                   | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 0,444  | -        | 0,444        |
| 4  | Komitmen organisasi                              | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 0,409  | -        | 0,409        |
| 5  | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | Kinerja pegawai                                  | 0,306  | -        | 0,306        |

Sumber: Lampiran 6. Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan total effect

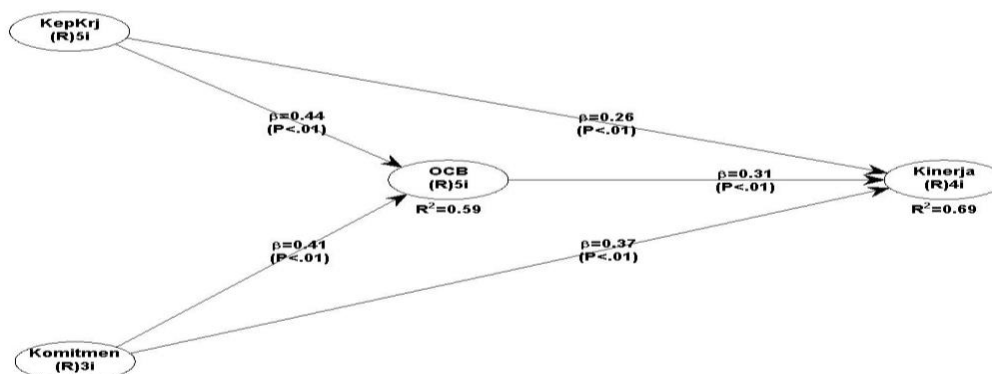
Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, tampak bahwa:

- Total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,394 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,258 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,136.
- Total pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,495 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,370 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,125.

Berdasarkan perhitungan di atas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 0,444. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai adalah variabel komitmen organisasi yaitu sebesar 0,370. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah variabel komitmen organisasi yaitu sebesar 0,495.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model PLS-SEM yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi menerangkan bahwa penambahan variabel akan memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas kinerja pegawai.



Gambar 2. Hasil analisis jalur

Sumber: Lampiran 7. Model hasil penelitian

### Rangkuman Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji *outer model* menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki tingkat validasi dan reliabilitas yang tinggi dengan nilai faktor *loading (cross loading factor)* dan *average*

*variance extracted* (AVE) lebih dari 0,7. Hasil *outer model* juga menunjukkan semua hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan. Rangkuman uji hipotesis disajikan pada tabel 10 berikut ini:

Tabel 10. Rangkuman hasil uji hipotesis

| No | Hipotesis                                                                                                                                    | Path coefficient | p-value | Kesimpulan |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|------------|
| 1  | H1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                                                               | 0,258            | < 0,001 | Diterima   |
| 2  | H2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                                                          | 0,370            | < 0,001 | Diterima   |
| 3  | H3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>                              | 0,444            | < 0,001 | Diterima   |
| 4  | H4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>                         | 0,409            | < 0,001 | Diterima   |
| 5  | H5. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                             | 0,306            | < 0,001 | Diterima   |
| 6  | H6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>      | 0,136            | < 0,001 | Diterima   |
| 7  | H7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 0,125            | < 0,001 | Diterima   |

Sumber: Lampiran

Berdasarkan Tabel 10 menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini diterima atau memiliki pengaruh yang signifikan.

## Pembahasan

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Deskripsi variabel penelitian kepuasan kerja yang dilihat dari 5 indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, supervisi, imbalan, kesempatan promosi, rekan kerja dan 5 item pernyataan dipersepsikan dengan baik oleh responden. Hasil ini bisa diartikan responden setuju karena (1) Pekerjaan pegawai memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab, (2) Pegawai merasa puas dengan pengawasan/supervisi pimpinan, (3) Pegawai merasa puas dengan besaran gaji dan tunjangan yang diterima setiap bulan. (4) Pegawai merasa promosi merupakan bentuk penghargaan dari pimpinan dan (5) Pegawai merasa puas bekerja sama dengan rekan kerja dalam *team work*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai berjenis kelamin laki-laki dan perempuan memiliki kepuasan kerja yang cenderung sama, karena kondisi pekerjaan atau tugas yang diberikan sama. Selain tugas yang dikerjakan sama, kondisi tempat kerja, serta hak dan kewajiban yang diberikan juga sama. Begitu juga dengan tingkat pendidikan, tidak terdapat perbedaan signifikan kepuasan kerja

pegawai berdasarkan tingkat pendidikan, hal ini dikarenakan setiap jenjang pendidikan memiliki kelas jabatan yang proporsional sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 tahun 2024 tentang Jabatan Pelaksana Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah. Karakteristik pegawai berusia 51-58 tahun memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai berusia 31-50 tahun. Hal ini dipengaruhi oleh pengalaman juga kemampuan pegawai yang lebih tua lebih mudah untuk menyesuaikan diri. Sedangkan pegawai muda masih memiliki idealisme tinggi juga harapan dalam pekerjaan yang tinggi. Demikian juga dengan masa kerja, pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding dengan pegawai dengan masa kerja di bawah 20 tahun. Hal ini dikarenakan pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun memiliki gaji pokok yang lebih besar, karena gaji pokok Pegawai Negeri Sipil (PNS) diperhitungkan berdasarkan golongan dan masa kerja. Pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun telah menemukan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhannya. Pegawai dengan jabatan struktural memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan staf pelaksana. Hal ini dikarenakan pejabat struktural memiliki *take home pay* yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan staf pelaksana meskipun pejabat struktural memiliki tanggung jawab yang lebih besar juga.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa dimaknai bahwa ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wahyuni, 2023), (Kuncorowati & Supardin, 2023) dan (Hanawidjaya et al., 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Deskripsi variabel penelitian komitmen organisasi yang dilihat dari 3 indikator yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif dan 3 item pernyataan dipersepsikan dengan baik oleh responden. Hasil ini bisa diartikan responden setuju karena (1) Pegawai akan menghabiskan sisa karier dalam organisasi, (2) Pegawai merasa sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan bagus seperti sekarang dan (3) Pegawai merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai berjenis kelamin laki-laki dan perempuan memiliki komitmen organisasi yang cenderung sama, hal ini dikarenakan tidak ada diskriminasi antara Pegawai Negeri Sipil (PNS) laki-laki dan perempuan. Pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana dan magister cenderung memiliki komitmen yang lebih rendah. Hal ini dikarenakan pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki lebih banyak kesempatan untuk mendapatkan tempat kerja yang lebih baik dan memiliki karier yang lebih sukses. Pegawai berusia 40-58 tahun memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai berusia 31-40 tahun. Pegawai yang lebih tua cenderung mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang berusia muda. Hal ini disebabkan karena dengan usia tuanya tersebut, semakin sedikit kesempatan pegawai untuk berpindah ke kantor lain. Demikian juga dengan masa kerja, pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibanding dengan pegawai dengan masa kerja di bawah 20 tahun. Hal ini disebabkan karena pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun cenderung merasa lebih nyaman berada di dalam organisasi. Pegawai dengan jabatan struktural memiliki komitmen organisasi yang lebih rendah dibandingkan dengan staf pelaksana. Hal ini dikarenakan pejabat struktural memiliki lebih banyak kesempatan untuk berpindah, mengembangkan karier dan menemukan tugas pokok dan fungsi lain yang lebih menantang.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa dimaknai bahwa ketika pegawai memiliki komitmen yang kuat, mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rizal et al.,

2023), Utari dan Heryanda (2021) dan (Ardiansyah, 2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang memberikan dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Aspek-aspek kepuasan kerja tersebut antara lain, yaitu: pekerjaan itu sendiri, supervisi/pengawasan, imbalan/gaji, kesempatan promosi dan rekan kerja. Kepuasan kerja mendorong pegawai untuk berperilaku kerja melebihi tugas pokok dan fungsinya.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa dimaknai bahwa ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung untuk bekerja melebihi tugas pokok dan fungsinya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wati, dkk (2024), (Mulia et al., 2023) dan (Izha & Agus, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Hasil analisis data menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan komitmen organisasi yang memberikan dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai. Aspek-aspek komitmen organisasi tersebut antara lain, yaitu: komitmen pegawai untuk tetap bertahan di dalam organisasi sampai batas usia pensiun, pegawai merasa bersyukur menjadi PNS karena pegawai merasa sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan seperti sekarang, pegawai merasa bertanggung jawab untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi yaitu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Komitmen organisasi mendorong pegawai untuk berperilaku kerja melebihi tugas pokok dan fungsinya.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa dimaknai bahwa ketika pegawai memiliki komitmen yang kuat, mereka cenderung untuk bekerja melebihi tugas pokok dan fungsinya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Terressa dan Simarmata (2023), (Saraswati & Hakim, 2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Deskripsi variabel penelitian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dilihat dari 5 indikator yaitu *altruism* (menolong dengan sukarela), *conscientiousness* (kesadaran), *sportsmanship* (bersikap sportif), *courtesy* (sopan santun), *civic virtue* (mengutamakan kepentingan organisasi) dan 5 item pernyataan dipersepsikan dengan baik oleh responden. Hasil ini bisa diartikan responden setuju karena (1) Bersedia mengerjakan tugas pokok dan fungsi rekan kerja yang sedang sakit secara sukarela, (2) Bertanggung jawab dan tekun dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban sebagai suatu kesadaran diri, (3) Tetap bertahan dalam organisasi meskipun dalam kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan, (4) Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan masyarakat, dan (5) Mengutamakan kepentingan organisasi dan rutin mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan memiliki sikap dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang cenderung sama. Begitu

juga dengan tingkat pendidikan, pegawai dengan tingkat pendidikan berbeda cenderung memiliki sikap dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang relatif sama. Jika dilihat dari aspek usia, pegawai yang berusia 51-58 tahun berperilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* lebih baik dari pada pegawai yang berusia 31-50 tahun. Hal ini dikarenakan pegawai dengan usia 51-58 tahun cenderung memiliki sikap emosional yang lebih matang, lebih dewasa dan bijaksana. Sedangkan jika dilihat dari aspek masa kerja dan jabatan, tidak terdapat perbedaan sikap dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang signifikan antara pegawai yang memiliki perbedaan masa kerja dan perbedaan jabatan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa secara langsung *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Hal ini bisa dimaknai bahwa ketika pegawai memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi, maka kinerjanya meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Umi, (2024), dan Fadly, dkk (2021) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang memberikan dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Aspek-aspek kepuasan kerja tersebut antara lain, yaitu: pekerjaan itu sendiri, supervisi/pengawasan, imbalan/gaji, kesempatan promosi dan rekan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, perilaku ini pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Pegawai yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka berkontribusi lebih dari yang diharapkan.

Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Temas & Muslim, 2023) dan (Deny, 2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Hasil analisis data menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan komitmen organisasi yang memberikan dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai. Aspek-aspek komitmen organisasi tersebut antara lain, yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Ketika pegawai merasa terikat dan berkomitmen terhadap organisasi, mereka cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih proaktif dan bersedia melakukan tugas-tugas tambahan yang tidak secara langsung diharapkan dari mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan mereka.

Penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Christy et al., 2022) dan (Kusuma & Hermin, 2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.



## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator kepuasan kinerja yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, supervisi/pengawasan, imbalan/gaji, peluang promosi, dan rekan kerja mampu mempengaruhi kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif mampu mempengaruhi kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator kepuasan kinerja yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, supervisi/pengawasan, imbalan/gaji, peluang promosi, dan rekan kerja mampu mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif mampu mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang terdiri dari *altruisme* (menolong dengan sukarela), *conscientiousness* (kesadaran), *sportsmanship* (sikap sportif), *courtesy* (sopan santun), dan *civic virtue* (mengutamakan kepentingan organisasi) mampu mempengaruhi kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini mengindikasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memediasi parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjelaskan mekanisme bagaimana kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai. Dengan menggunakan variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kita bisa mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini mengindikasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memediasi parsial pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjelaskan mekanisme bagaimana komitmen organisasi meningkatkan kinerja pegawai. Dengan menggunakan variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kita bisa mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai dalam penelitian.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki implikasi yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin mungkin pegawai akan menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mencakup tindakan sukarela yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja, berkontribusi pada tim, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pegawai yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung lebih aktif dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan

perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang lebih baik. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor ini dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik kepuasan kerja dan komitmen organisasi, semakin besar kontribusi mereka terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan akhirnya kinerja organisasi secara keseluruhan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dua faktor (*two factor theory*) yang dikemukakan oleh (Herzberg, 1968) tentang kepuasan kerja, teori komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990), dan teori *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dikemukakan oleh Organ (1997).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, M. R. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Pt . Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu Km 12 Fakultas Ekonomi*. 72. <http://eprints.unpal.ac.id/id/eprint/73/>
- Allen, N., & Meyer, J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Christy, W., Verina, W., Hendra, Riski, A., & Henky, S. W. (2022). KARYAWAN, PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PADA, MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: INVESTIGASI EMPIRIS. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI*, 9(3), 1721-1736.
- Deny, A. (2017). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA STAFF PT KEPUH KENCANA ARUM MOJOKERTO. *Provided by Jurnal Mahasiswa Universitas Negeri Surabaya Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 1-9.
- Dessler, G. (2020). Fundamentals of Human Resource Management. In *Human Resource Management* (Issue November).
- Fadly, F., Ansori, M., & Aldhalia, D. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banjarmasin Utara. *Jurnal Publisitas*, 7(2), 80-86. <https://ejournal.stisipolcandradimuka.ac.id>
- Ghozali, I. (2020). Part Least Squares Konsep Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 7.0. Semarang: Badan Penerbit Undip
- Griffin, Ricky W., Philips, Jean M., Gully, & Stanley M. (2017). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Singapore: Cengage Learning.
- Hanawidjaya, R. R., Sindrawati, S., Sumiati, N., & Barokah, R. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Niaga Nusa Abadi Subang. *Jurnal Economina*, 1(2), 203-218. <https://doi.org/10.55681/economina.v1i2.51>
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1). [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2)
- Izha, R. S. C., & Agus, F. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291-301. <https://doi.org/10.31943/investasi.v9i3.284>
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7).

<https://ssrn.com/abstract=2152644>

- Kuncorowati, H., & Supardin, L. (2023). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu*, 8(1), 1–12.
- Kusuma, F. I., & Hermin, E. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(1), 52–65. <https://doi.org/http://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/663>
- Locke Edwin, & Gary, L. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Luthans, F. & Doh, J. (2020). *International Management: Culture, Strategy, Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., Meglich, P.A., & Valentine, S.R. (2021). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage.
- Mulia, P. R., Herman, & Armansyah. (2023). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS (OCB). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(10), 316–327.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Organ (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Peraturan Bupati Banyuwangi Nomor 8 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Kecamatan di Kabupaten Banyuwangi. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/146273/perbup-kab-banyuwangi-no-8-tahun-2020>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202232/permen-pan-rb-no-6-tahun-2022>
- Rizal, M., Alam, H. V, & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen ...*, 5(3), 1126–1140. <https://ejournal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/18216>
- Saraswati, K., & Hakim, G. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. *Jurnal Sains Psikologi*, 8(2), 238–247. <https://doi.org/10.17977/um023v8i22019p238>
- Sholihin & Ratmono (2021). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Yogyakarta: Penerbit Andi, edisi I.
- Smith C, A., Organ Dannis, W., & Near Janet, P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sopiah & Sangadji (2018). *Manaje lmen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudaryo, Yoyo. Agus Ariwibowo & Nunung Ayu Sofiati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, Edisi I. Yogyakarta.
- Temas, M., & Muslim. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Sebagai Variabel Intervening Temas. *JURNAL MANAJEMEN, INOVASI BISNIS DAN STRATEGI*, 1(1), 98–111.
- Terressa, S. A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan di PT. Toba Pulp Lestari. *Journal Of Social Science Research Volume 3 Nomor 5 Tahun 2023*. Universitas HKBP Nommensen, Medan. <https://repository.uhn.ac.id/handle/123456789/9547>

- Umi, E. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Strategi Dan Bisnis*, 12(1), 8. <https://doi.org/10.19184/jsb.v12i1.40161>
- Utari, N. L. M., & Heryanda, K. K. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Edie Arta Motor. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v3i1.29159>
- Wahyuni, S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Taman Rahayu Bekasi. *Jurnal Astina Mandiri*, 2(2), 172–179. <https://doi.org/10.55903/juria.v2i2.65>
- Wati, C. A., Wardhani, R. K., & Muttaqien, Z. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Klinik Pratama Salsabila Medika Kediri. *Jurnal Manajemen Universitas Islam Kadiri Vol 14 No 1*. <https://doi.org/10.30738/jm.v14i1.4026>