

## **Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Kecamatan Seluruh Kabupaten Jember**

### *The Influence of Work Environment, Work Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior which Impacts the Performance of District Employees throughout Jember Regency*

**Murtiningsih<sup>1\*</sup>, Arik Susbiyani<sup>1</sup>, Toni Herlambang<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember

e-mail: [fraya.mungky@gmail.com](mailto:fraya.mungky@gmail.com), [ariksusbiyani@unmuhjember.ac.id](mailto:ariksusbiyani@unmuhjember.ac.id); [toniherlambang@unmuhjember.ac.id](mailto:toniherlambang@unmuhjember.ac.id)

#### **ABSTRAK**

Permasalahan pada organisasi pada umumnya di sebabkan oleh menurunnya produktivitas Sumber Daya Manusia. Kinerja pegawai kantor kecamatan seluruh Kabupaten Jember menunjukkan terjadi penurunan ataupun belum mencapai target pada nilai Sasaran Kinerja Pegawai pada tahun 2020 dan 2022. Hal tersebut menunjukkan bahwa capaian sasaran kinerja pegawai kecamatan di Kabupaten Jember mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diselenggarakan oleh kantor kecamatan dalam hal ini pegawai kecamatan masih belum optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh lingkungan kerja, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel intervening pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Jember. jumlah sampel penelitian ini adalah 101 dengan menggunakan Teknik purposive sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan WarpPLS 7.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja, budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, (2) lingkungan kerja, budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) lingkungan kerja, budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai variable intervening.

**Kata Kunci:** Lingkungan, Budaya, kepuasan kerja, OCB dan Kinerja Pegawai.

#### **ABSTRACT**

*Problems in organizations are generally caused by decreased HR productivity. the performance of sub-district office employees throughout the Jember Regency shows a decline or has not yet reached the target on SKP scores in 2020 and 2022. This shows that the achievement of sub-district employee performance targets in Jember Regency has decreased. This shows that in carrying out the main tasks and functions carried out by the sub-district office, in this case the sub-district employees are still not optimal. The purpose of this study was to determine directly or indirectly the influence of the work environment, work culture and job satisfaction on employee performance through Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable for District Employees in Jember Regency. The number of samples in this study was 101 using a purposive sampling technique. The analysis technique used is the Structural Equation Model (SEM) using WarpPLS 7.0. The results of data analysis show that (1) work environment, work culture and job satisfaction have a significant effect on Organizational Citizenship Behavior, (2) work environment, work culture and job satisfaction have a significant effect on employee performance, (2) work environment, work culture and satisfaction Work has a significant effect on employee performance through Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable*

**Keywords:** Environment, Culture, job satisfaction, OCB and Employee Performance.

#### **PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012). Peningkatan kinerja merupakan hal terpenting yang diinginkan baik oleh

pegawai maupun organisasi. Organisasi menginginkan kinerja pegawai yang optimal untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan organisasi. Untuk memenuhi kedua keinginan tersebut, maka dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik (Bangun, 2012). Jadi, kinerja lekat dengan sumber daya manusia yang secara kualitas dan kuantitasnya perlu dipertanggung jawabkan kepada organisasi. Sehingga sumber daya manusia yang unggul tentu memiliki perencanaan mengenai cara untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal, tentu harus didukung dengan kondisi sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan kerja pegawai. Seperti lingkungan kerja yang didukung oleh fasilitas kerja yang mampu mendorong produktivitas kerja pegawai.

Kinerja dalam hal ini fokus pada pegawai Kantor Kecamatan yang pengukuran kinerjanya tertuang jelas dalam Peraturan pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan metode Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP). SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun dan PKP adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi dalam hal ini Kantor Kecamatan di Kabupaten Jember.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi kantor kecamatan, maka identifikasi, prosedur serta proses pelayanan yang diselenggarakan oleh Kantor Kecamatan Seluruh Kabupaten Jember dapat dilihat sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 1 Identifikasi Analisis Kinerja Pegawai**

No	Penilaian Kinerja Pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Jember	Target	Rata-rata capaian		
			2020	2021	2022
1	Nilai SKP (Sasaran Kinerja Pegawai)	100 %	88,4%	88,1%	88,3%
2	Orietnasi Pelayanan	100 %	85,7%	85,9%	85,2%
3	Integritas	100 %	86,2%	86,0%	86,5%
4	Komitmen	100 %	89,4%	90,1%	90,3%
5	Disiplin	100 %	87,9%	88,2%	88,1%
6	Kerjasama	100 %	88,6%	88,4%	88,5%
7	Kepemimpinan	100 %	82,6%	82,9%	83,4%

Sumber : BKP SDM (2022).

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai Kantor Kecamatan Seluruh Kabupaten Jember menunjukkan terjadi penurunan ataupun belum mencapai target pada nilai SKP pada tahun 2020 dan 2022. Hal tersebut menunjukkan bahwa capaian sasaran kinerja pegawai kecamatan di Kabupaten Jember mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang diselenggarakan oleh kantor kecamatan dalam hal ini pegawai kecamatan masih belum optimal. Berdasarkan fenomena yang didapat, penelitian ini ingin meneliti mengenai pengaruh lingkungan kerja, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada kecamatan di Kabupaten Jember.

Faktor pertama pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja. Menurut (Sudaryo dkk., 2018) mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut (Michael, 2017), mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya menjalankan tugas yang dibebankan. Dari pengertian menurut para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi ataupun suasana disekitar karyawan, selama waktu karyawan melakukan kegiatan yang mana kegiatan tersebut mempunyai pengaruh bagi karyawan pada waktu melakukan kegiatan kerja dalam rangka menjalankan operasional

perusahaan. Adapun penelitian dilakukan oleh (Adha dkk., 2019; Nabawi, 2020; Suhardi, 2019b) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian (Sudaryo dkk., 2018; Yuta, 2019; Zakiah & Dwiridotjahjono, 2021) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain lingkungan kerja faktor yang tak kalah penting adalah budaya kerja.

Faktor selanjutnya adalah mengenai budaya kerja. Rivai dan Mulyadi (2012) budaya kerja adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Budaya kerja menurut Robbins dan Judge (2014) adalah sebuah sistem dengan makna yang dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa budaya kerja adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Hal ini sudah sesuai dengan penelitian yang dilakukan Shodiyah (2017) menyatakan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Hakim (2015) dan Alia, dkk. (2015) menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian Artina dkk. (2014) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Organisasi atau perusahaan ketika pegawai merasa puas maka akan meningkatkan kinerja yang berkualitas sehingga karyawan akan loyal untuk bekerja di perusahaan tersebut maka produktivitas perusahaan akan meningkat. Menurut (Haryati, 2019) kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. 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. Mekta (2017) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan Nurhayati dkk., (2016) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun menurut Adiyasa & Windayanti (2019) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Qalati dkk. (2022) perilaku *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebuah perilaku yang bukan merupakan bagian dari aturan formal organisasi, namun apabila dikerjakan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi. Kinicki dan mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan.. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. (Grego-Planer, 2019). Harwiki (2016) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun menurut Di et al. (2020) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Arikunto (2016) mengemukakan rancangan penelitian adalah rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti sebagai ancang-ancang kegiatan yang akan dilaksanakan. Rancangan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah rancangan kuantitatif. Rancangan kuantitatif digunakan untuk membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti, dalam penelitian ini yaitu pengaruh lingkungan kerja, budaya kerja,

kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Seluruh Kabupaten Jember.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor kecamatan di Kabupaten Jember yang berjumlah 601 orang. Sekaran (2016) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel, Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Sampel yang akan di ambil dalam penelitian ini sesuai dengan metode yang berlaku sehingga representatif. Sampel dalam penelitian ini adalah bagian dari jumlah populasi sebelumnya. Sedangkan besarnya sampel diperoleh menggunakan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \qquad n = \frac{601}{5,95} = 101,4$$

$$n = \frac{601}{1 + (601 (0,10)^2)} \qquad n = 101 \text{ Pegawai}$$

Keterangan :

n = Besaran Sampel

N = Besar Populasi

e = Nilai Kritis (bebas ketelitian)

Jadi, dari rumus Slovin di atas, dengan nilai kritis sebesar 5% dibutuhkan besaran sampel sejumlah 101,4, karena jumlah responden merupakan variabel diskret, maka dibulatkan menjadi 101 responden. Hal ini tentunya sesuai dengan besarnya ukuran sampel dalam SEM dengan model estimasi menggunakan *Maksimum Likelihood* (ML) minimum yaitu diperlukan 100 sampel (Ghozali, 2014). Teknik Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pertimbangan tertentu, dimana pertimbangan yang digunakan dalam memilih responden yaitu dengan masa kerja lebih dari tiga tahun.

## HASIL DAN PEMBAHASA

### Evaluasi Inner Model

#### Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut :

**Tabel 2 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Keterangan
1	Lingkungan kerja → OCB	0,307	0,001	Signifikan
2	Budaya kerja → OCB	0,401	0,001	Signifikan
3	Kepuasan kerja → OCB	0,203	0,017	Signifikan
4	Lingkungan kerja → Kinerja	0,309	0,001	Signifikan
5	Budaya kerja → Kinerja	0,418	0,001	Signifikan
6	Kepuasan kerja → Kinerja	0,294	0,020	Signifikan
7	OCB → Kinerja	0,286	0,017	Signifikan

Sumber: data diolah peneliti (2023)

- Berdasarkan hasil pengujian variabel lingkungan kerja (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,307 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan lingkungan kerja (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z).
- Berdasarkan hasil pengujian variabel budaya kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,401 dengan *p-value* sebesar 0,001. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya kerja (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z).
- Berdasarkan hasil pengujian variabel kepuasan kerja (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,410 dengan *p-value* sebesar

- 0,017. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,017 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kepuasan kerja (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).
- d) Berdasarkan hasil pengujian variabel lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,309 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).
  - e) Berdasarkan hasil pengujian variabel budaya kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,418 dengan  $p$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).
  - f) Berdasarkan hasil pengujian variabel kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,294 dengan  $p$ -value sebesar 0,020. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,020 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).
  - g) Berdasarkan hasil pengujian variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,286 dengan  $p$ -value sebesar 0,018. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,018 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

**Pengaruh Jalur 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 non signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel 3

**Tabel 3 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Keterangan
1	Lingkungan → OCB → Kinerja	0,090	0,040	Signifikan
2	Budaya → OCB → Kinerja	0,115	0,037	Signifikan
3	Kepuasan → OCB → Kinerja	0,059	0,043	Signifikan

Sumber: data diolah peneliti (2023)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, tampak bahwa:

- a. Total pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,399 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,309 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,090.
- b. Total pengaruh budaya kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,533 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,418 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,115.
- c. Total pengaruh kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,353 dengan rincian pengaruh langsung sebesar 0,294 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,059.

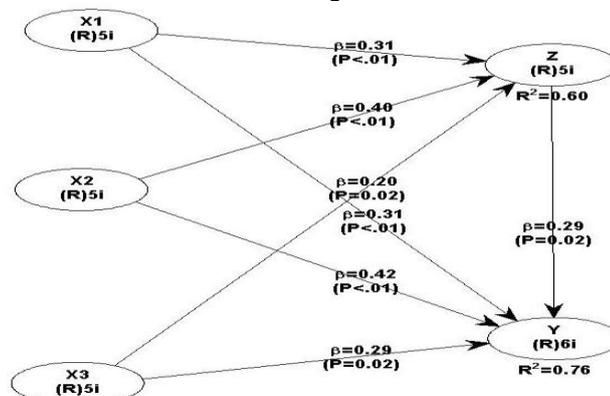
Dari perhitungan diatas, variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) adalah variabel budaya kerja yaitu sebesar 0,401. Sedangkan variabel independent yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah budaya kerja yaitu sebesar 0,418. Dan variabel independent yang mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) adalah variabel budaya kerja yaitu sebesar 0,115.

**Model Hipotesis**

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS 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 4.2**  
**Model Hipotesis**



### Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya kerja dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 60,0% atau dikategorikan korelasi cukup kuat, dan sisanya sebesar 40,0% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan lingkungan kerja, budaya kerja, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember sebesar 76,3% atau dikategorikan korelasi kuat, dan sisanya sebesar 23,7% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

### Pembahasan

#### Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan hipotesis pertama lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H<sub>1</sub> diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang memberikan dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Aspek-aspek pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Lingkungan kerja yang baik memiliki keterkaitan yang signifikan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di Kecamatan Jember. OCB merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tugas utama mereka, yang berkontribusi pada kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa keterkaitan antara lingkungan kerja dan perilaku OCB: Pertama, Lingkungan kerja yang mendukung dan ramah mendorong pegawai untuk lebih termotivasi untuk berkontribusi dengan sukarela melalui perilaku OCB. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih antusias dalam membantu rekan kerja, membagikan pengetahuan, dan berpartisipasi aktif dalam upaya organisasi. Kedua mengenai lingkungan kerja yang adil, baik dalam hal distribusi sumber daya maupun proses pengambilan keputusan, mendorong pegawai untuk merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik. Ini menciptakan rasa keterikatan dan komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan perilaku OCB.

Selanjutnya adalah komunikasi yang terbuka dan transparan di lingkungan kerja menciptakan kepercayaan dan memfasilitasi kolaborasi antar pegawai. Ketika saluran komunikasi efektif, pegawai lebih cenderung berbagi informasi, memberikan dukungan, dan berkontribusi secara proaktif melalui perilaku OCB.

Penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan faktor-faktor tersebut guna mendorong perilaku OCB. Mengenali dan menghargai kontribusi sukarela pegawai, mempromosikan budaya kerja yang positif, dan memastikan adanya dukungan dan keadilan organisasional adalah

beberapa langkah penting dalam menciptakan keterkaitan yang positif antara lingkungan kerja dan perilaku OCB pegawai Kecamatan di Jember.

Hasil penelitian penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Alif, 2015; Marcos dkk., 2020; Nurhayati dkk., 2016; Pitaloka & Paramita Sofia, 2014; Rahman dkk., 2022; Suhardi, 2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **Pengaruh Budaya kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Berdasarkan hipotesis kedua budaya kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H<sub>2</sub> diterima. Budaya kerja yang ada di Kecamatan Jember memiliki keterkaitan yang kuat dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Budaya kerja merujuk pada nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang berkembang di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa keterkaitan antara budaya kerja dan perilaku OCB pegawai Kecamatan di Kabupaten Jember.

Pertama, budaya kerja di Kecamatan Jember mendorong kolaborasi dan kerjasama antar pegawai, maka pegawai cenderung lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku OCB. Ketika pegawai merasa dihargai dan didorong untuk bekerja bersama secara sukarela, mereka akan lebih termotivasi untuk membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan memberikan kontribusi di luar tugas utama mereka. Kedua, budaya kerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Jember mendorong keterbukaan dan komunikasi efektif, pegawai cenderung merasa lebih nyaman untuk berbagi informasi, memberikan masukan, dan berpartisipasi dalam upaya kolektif. Ini dapat meningkatkan kemungkinan perilaku OCB, seperti memberikan saran yang konstruktif, berbagi pengetahuan, atau berpartisipasi dalam kegiatan sosial di lingkungan kerja.

Ketiga budaya kerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Jember mengedepankan prinsip-prinsip keadilan dan keseimbangan kerja-hidup, pegawai akan merasa dihargai dan diakui sebagai individu yang memiliki kebutuhan pribadi dan keluarga. Dalam lingkungan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk melakukan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja yang sedang menghadapi kesulitan atau memberikan fleksibilitas dalam waktu kerja. Terakhir, budaya kerja di Kecamatan Jember mementingkan penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai, ini dapat meningkatkan motivasi untuk melakukan perilaku OCB. Pegawai yang merasa dihargai dan diakui atas upaya sukarela mereka cenderung lebih termotivasi untuk melanjutkan perilaku tersebut.

Penting untuk membangun budaya kerja yang mendorong dan mendukung perilaku OCB di Kecamatan Jember. Dengan memperhatikan nilai-nilai, norma, dan praktik yang mendukung perilaku OCB, organisasi dapat memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara sukarela dan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Audina & Handayani, 2021; Hadi & Sullaida, 2018; Junianto, 2020; Muid & Setiadi, 2022; Rama Setiaji & Johannes Lo, 2020; Suseno dkk., 2021; Zakiah & Dwiridotjahjono, 2021) yang menyatakan bahwa Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

Berdasarkan hipotesis ketiga kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H<sub>3</sub> diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang telah memberikan dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember. Aspek-aspek kepuasan kerja tersebut diantaranya adalah: faktor personal karakteristik pekerjaan karakteristik struktur dan pengalaman kerja. Hal ini didukung oleh hasil

analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek kepuasan kerja Kecamatan seluruh Kabupaten Jember.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Alif, 2015; Darmawati dkk., 2013; Fitri dkk., 2021; Heriyadi dkk., 2020; Juniato, 2020; Kartikaningdyah & Utami, 2018; Marcos dkk., 2020; Nasution & Khair, 2022; Nurhayati dkk., 2016; Pitaloka & Paramita Sofia, 2014; Raditya & Rhardja, 2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

### **Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan hipotesis keempat lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan lingkungan kerja telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Keterkaitan antara kepuasan kerja dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di Kecamatan Jember memiliki hubungan yang erat. Hal tersebut tergambar dalam beberapa aspek berikut ini:

Pertama kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Jember tergolong cukup tinggi sehingga dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam perilaku OCB yang tidak terikat pada insentif eksternal. Mereka lebih cenderung berkontribusi secara sukarela, membantu rekan kerja, dan berupaya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang tinggi berhubungan dengan tingkat loyalitas dan komitmen pegawai yang lebih kuat terhadap organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung merasa terikat pada organisasi dan lebih cenderung untuk melakukan perilaku OCB yang dapat meningkatkan kinerja dan reputasi organisasi. Mereka akan lebih termotivasi untuk membantu rekan kerja, menjaga citra positif organisasi, dan berpartisipasi dalam upaya kolektif. Dengan memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Jember, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku OCB. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong motivasi, keterlibatan, loyalitas, dan persepsi perlakuan yang adil, yang semuanya berkontribusi pada kemungkinan perilaku OCB yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Adha dkk., 2019; Edward & Purba, 2020; Hardiyono dkk., 2017; Hidayati dkk., 2019; Nabawi, 2020; Naz dkk., 2020; Qomariah, 2019; Siahaan & Bahri, 2019; Sudaryo dkk., 2018; Suhardi, 2019b; Syalimono Siahaan & Bahri, 2019; Yuta, 2019; Zakiah & Dwiridotjahjono, 2021) yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan hipotesis kelima budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember, terbukti kebenarannya atau  $H_5$  diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya kerja telah mampu meningkatkan produktifitas kerja pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember. Berdasarkan uji deskriptif menunjukkan bahwa setiap indikator budaya kerja didominasi oleh respon setuju oleh pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember. Budaya kerja menurut Robbins dan Judge (2014) adalah sebuah sistem dengan makna yang dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa budaya kerja adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Menurut Sedarmayanti (2016) budaya kerja merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam organisasi, seperti nilai dan

norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) budaya kerja adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Desi, 2021; el Badawy dkk., 2016; Girsang, 2019; Hapsari & Riyanto, 2020; Harwiki, 2016; Huragu & Chuma, 2019; Ningsih, 2020; Praditya, 2020; Qomariah, 2021; Sasanti dkk., 2020; Setiawan dkk., 2016) yang menyatakan bahwa Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan hipotesis keenam kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember, terbukti kebenarannya atau  $H_6$  diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja telah mampu meningkatkan produktifitas kerja pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif variable kepuasan kerja menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan jawaban setuju pada masing-masing indikator. Mengutip pendapat Sudaryo, Agus & Nunung (2018) kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. Sementara itu pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kebudayaan kerja, 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.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: (Adiyasa & Windayanti, 2019; Hadi & Sullaida, 2018; Hardiyono dkk., 2017; Hustia dkk., 2021; Kompetensi dkk., 2022; Kurniawan dkk., 2019; Luturmas, 2017; Nabawi, 2020; Prabowo dkk., 2018; Priyandi dkk., 2020; Pusparani dkk., 2021; Razak dkk., 2021; Taba, 2018; Yuta, 2019) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

Berdasarkan hipotesis ketujuh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_7$  diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang berkaitan dengan kinerja pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember. Berdasarkan tabel hasil deskriptif penelitian menunjukkan bahwa setiap indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didominasi oleh respon setuju oleh pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember. Indikator dengan jumlah respon setuju paling tinggi adalah Indikator (Z3) *Sportmanship* yang di gunakan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* disrepon oleh responden dengan jawaban cukup setuju 17,3%, jawaban setuju 38,8% merupakan nilai yang sangat tinggi dengan pertanyaan “Saya merasa secara sukarela toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun” dan jawaban sangat setuju 43,9%. Dan indikator (Z4) *Conscientiousness* yang digunakan pada *Organizational Citizenship Behavior* direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 8,2%, jawaban cukup setuju 34,7%, jawaban setuju 44,9% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan “Saya merasa secara sukarela meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi” dan jawaban sangat setuju 11,2%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian

(Audina & Handayani, 2021; Darto dkk., 2015; Fitri dkk., 2021; Gati dkk., 2018; Hakim & Fernandes, 2017; Hartadi dkk., 2020; Harwiki, 2016; Hermawati & Mas, 2017; Kartikaningdyah & Utami, 2018; Purwanto dkk., 2021; Qalati dkk., 2022; Suhardi, 2019a, 2019b; Vipraprastha dkk., 2018) yang menyatakan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

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

Berdasarkan hipotesis kedelapan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_8$  diterima. Hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) sebesar 0,090 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel lingkungan kerja (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,309.

#### **Terdapat Pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Berdasarkan hipotesis kesembilan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_9$  diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari variabel budaya kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) sebesar 0,115 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel budaya kerja (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,418.

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

Berdasarkan hipotesis kesepuluh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Kecamatan seluruh Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau  $H_9$  diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari variabel kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) sebesar 0,059 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kepuasan kerja (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,294.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian membuktikan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember.
2. Hasil pengujian membuktikan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember.

3. Hasil pengujian membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember.
4. Hasil pengujian membuktikan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember.
5. Hasil pengujian membuktikan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember.
6. Hasil pengujian membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember.
7. Hasil pengujian membuktikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember.
8. Hasil pengujian membuktikan lingkungan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.
9. Hasil pengujian membuktikan budaya kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.
10. Hasil pengujian membuktikan kepuasan kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan seluruh Kabupaten Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Adiyasa, N. I. W., & Windayanti. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 2(1), 23–30. <https://doi.org/10.36407/JMSAB.V2I1.44>
- Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S. S., & Hariyadi, S. (2015). The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia. Dalam *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN (Vol. 7, Nomor 23). Online. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/SU11226395>
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.04.032>
- Haryati, D. N. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 9(1), 28–40. <https://doi.org/10.30588/JMP.V9I1.433>
- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Jatim Indo Lestari. *Agora*, 6(1). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6475>
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(2), 148–160. <https://doi.org/10.32528/IPTEKS.V4I2.2453>

- Laras, T., Jatmiko, B., Joki, F., & Nugroho, H. T. (2021). The Influence Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) And Organizational Culture On The Performance Of Education Employees As Mediated By Job Satisfaction (Survey at the Private University of Sleman Regency in Yogyakarta). *KINERJA*, 25(2), 307–332. <https://doi.org/10.24002/KINERJA.V25I2.4814>
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/MANEGGIO.V2I2.3667>
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational CITIZENSHIP Behavior (OCB) (Study Kasus Pada PT. Perwibhawakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang). *Journal Of Management*, 2(2), 4–24.
- Purnama, C., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Mojokerto, A.-A. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved. *dosen.stie-alanwar.ac.id*, 3(5). [https://dosen.stie-alanwar.ac.id/file/content/2018/02/20122\\_10\\_isi\\_journal\\_chamdan\\_purnama\\_chamdan.pdf](https://dosen.stie-alanwar.ac.id/file/content/2018/02/20122_10_isi_journal_chamdan_purnama_chamdan.pdf)
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Raditya, I. H., & Rhardja, E. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di PT X. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 359–368. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>
- Setiawan, R., Lestari, E. P., & Kabupaten Bengkulu, B. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 12(2), 169–184. <https://doi.org/10.33830/JOM.V12I2.60.2016>
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.30596/MANEGGIO.V2I1.3402>
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296. <https://doi.org/10.22216/JBE.V4I2.3670>
- Suseno, Kirana, K. C., & Lukitaningsih, A. (2021). Analisis Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS*, 6(2), 269–282. <https://doi.org/10.29407/NUSAMBA.V6I2.16005>
- Yuta, A. R. (2019). Analisis Pengaruh Penempatan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Personil Polri pada Bidang Humas Polda Sumatera Utara dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/16467>
- Zakiah, N. A., & Dwiridotjahjono, J. (2021). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Romi Violeta Sidoarjo. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 56–63. <https://doi.org/10.21107/JSMB.V1I1.10642>