

1. Pendahuluan

Dalam dunia kerja, keberadaan sumber daya manusia (SDM) telah menjadi isu yang semakin krusial, terutama di tengah persaingan bisnis yang semakin intens dan dinamis. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi atau perusahaan diharuskan untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi, perlu untuk mengembangkan kemampuan, memotivasi dan memelihara sumber dayanya dengan baik sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan (Novita et al., 2023). Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset yang memiliki hasrat, alasan, pengetahuan, kemampuan, keunggulan, semangat, dan usaha untuk meraih tujuan, inisiatif, dan potensi dari suatu organisasi (Novita et al., 2023). Selain itu, sumber daya manusia adalah komponen yang sangat berharga dalam sebuah organisasi, karena tanpa pegawai yang memiliki kemampuan dalam menjalankan pekerjaan dengan baik dan efisien, sasaran dari organisasi tidak dapat diraih dengan maksimal (A. Sari et al., 2020). Untuk mendukung tingkat keberhasilan tersebut, organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Untuk itu, pengembangan dan optimalisasi secara berkelanjutan terhadap berbagai upaya yang dilakukan menjadi hal yang penting. Tujuan dari langkah ini adalah agar kinerja yang dihasilkan tidak hanya mencapai tingkat optimal, tetapi juga sejalan dengan visi dan misi organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, akan bergantung pada kinerja organisasi dan kinerja sumber daya manusia atau karyawannya, yang salah satunya dapat diukur melalui pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh (Kresmawan et al., 2021). Organisasi atau perusahaan senantiasa berupaya untuk meningkatkan kinerja para karyawannya, dengan harapan visi dan misi organisasi dapat tercapai secara optimal (Krisnawati & Wimba, 2023). Seperti pada instansi pemerintah Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Kendal, kinerja yang efektif memerlukan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terarah, melalui kebijakan – kebijakan yang mampu mengakomodasi kepentingan bersama antara organisasi dan karyawan. Salah satu cara Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Kendal mengetahui kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel penilaian capaian kinerja per tahunnya.

Tabel 1. Penilaian Capaian Kinerja

Sasaran : Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)			
Indikator Kinerja : Besaran PAD terhadap keseluruhan pendapatan dalam APBD			
<i>Tahun</i>	<i>Target (Rp)</i>	<i>Realisasi (Rp)</i>	<i>% Capaian</i>
2022	530.076.475.754	437.899.634.626	82,61%
2023	528.439.483.223	543.919.550.404	102,93%
2024	558.581.635.279	517.108.168.048	92,58%

Sumber : *Arsip BAPENDA* (2024)

Berdasarkan Tabel 1, capaian kinerja peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Kendal menunjukkan fluktuasi dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, target PAD sebesar Rp530.076.475.754 hanya terealisasi Rp437.899.634.626 atau 82,61% dari target. Sementara itu, tahun 2023 justru menunjukkan pencapaian yang sangat positif, di mana realisasi PAD mencapai Rp543.919.550.404 atau 102,93% dari target Rp528.439.483.223. Namun, pada tahun 2024 kembali mengalami penurunan, dengan realisasi Rp517.108.168.048 dari target Rp558.581.635.279 atau sebesar 92,58%.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa capaian PAD Kabupaten Kendal masih bersifat dinamis dan tidak konsisten dari tahun ke tahun. Keberhasilan melampaui target pada tahun 2023 menunjukkan adanya peningkatan kinerja pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah, khususnya dari pajak dan komponen lain yang sah. Namun, turunnya capaian pada tahun 2024 menjadi indikasi bahwa tantangan dalam optimalisasi PAD masih cukup besar. Kondisi ini dapat mencerminkan adanya faktor eksternal maupun internal yang memengaruhi efektivitas pengumpulan pendapatan, seperti fluktuasi ekonomi, kepatuhan wajib pajak, hingga kualitas pelayanan aparatur pajak daerah.

Meskipun secara umum persentase capaian PAD di Tabel 1 masih menunjukkan kinerja yang relatif baik bahkan sempat melampaui target pada tahun 2023 namun keberagaman hasil tersebut menimbulkan kontradiksi yang perlu dianalisis lebih lanjut. Capaian yang tinggi belum tentu menggambarkan stabilitas pengelolaan pendapatan asli daerah, sehingga penting untuk menelusuri komponen penyumbang PAD secara lebih rinci. Oleh karena itu, untuk memahami akar penyebab fluktuasi tersebut, perlu ditinjau realisasi PAD berdasarkan jenis sumber pendapatan, seperti pajak daerah, retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah, dan lain-lain PAD yang sah sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2022

<i>Komponen/Kegiatan</i>	<i>Target (Rp)</i>	<i>Realisasi (Rp)</i>	<i>% Realisasi</i>
Pajak Daerah	256.100.000.000	219.755.209.493	85,81%
Retribusi Daerah	30.814.482.000	23.513.544.932	76,31%
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah	24.875.135.754	24.949.384.154	100,30%
Lain-lain PAD yang Sah	218.286.858.000	169.681.496.047	77,73%
Jumlah	530.076.475.754	437.899.634.626	82,61%

Sumber : Arsip BAPENDA (2022)

Berdasarkan Tabel 2, realisasi PAD Kabupaten Kendal pada tahun 2022 hanya mencapai 82,61% dari target yang telah ditetapkan. Hampir seluruh komponen belum memenuhi target, di antaranya pajak daerah yang terealisasi 85,81%, retribusi daerah 76,31%, serta lain-lain PAD yang sah sebesar 77,73%. Satu-satunya komponen yang mampu melampaui target adalah hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dengan capaian 100,30%.

Capaian tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2022, pengelolaan pendapatan daerah masih menghadapi tantangan yang cukup besar, terutama pada sektor pajak dan retribusi yang seharusnya menjadi tulang punggung PAD. Realisasi yang rendah ini dapat mengindikasikan masih adanya hambatan baik dari sisi kepatuhan masyarakat maupun dari efektivitas pelaksanaan di lapangan. Di sisi lain, keberhasilan pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan memberi sinyal bahwa ketika sistem pengelolaan berjalan dengan baik, hasil yang dicapai juga lebih optimal. Hal ini menegaskan bahwa kinerja karyawan dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan berperan penting dalam mendukung pencapaian target PAD.

Tabel 3. Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2023

<i>Komponen/Kegiatan</i>	<i>Target (Rp)</i>	<i>Realisasi (Rp)</i>	<i>% Realisasi</i>
Pajak Daerah	268.867.099.980	298.327.822.673	110,96%
Retribusi Daerah	28.667.041.330	27.675.060.649	96,54%
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah	26.350.028.385	26.350.028.385	100,00%
Lain-lain PAD yang Sah	204.555.313.528	191.566.638.697	93,65%
Jumlah	528.439.483.223	543.919.550.404	102,93%

Sumber : Arsip BAPENDA (2023)

Berdasarkan Tabel 3, realisasi PAD Kabupaten Kendal pada tahun 2023 menunjukkan capaian yang sangat positif dengan persentase 102,93% atau melampaui target yang telah ditetapkan. Hampir seluruh komponen PAD memberikan hasil yang tinggi, di antaranya pajak daerah yang bahkan mencapai 110,96%, retribusi daerah 96,54%, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan 100,00%, serta lain-lain PAD yang sah sebesar 93,65%.

Pencapaian tersebut menggambarkan adanya peningkatan kinerja dibandingkan tahun sebelumnya. Keberhasilan pajak daerah yang mampu melampaui target mengindikasikan adanya perbaikan dalam sistem pemungutan serta dukungan masyarakat dalam memenuhi kewajibannya. Demikian pula, stabilitas pada hasil pengelolaan kekayaan daerah menunjukkan konsistensi pengelolaan yang baik. Capaian ini tentu tidak terlepas dari peran karyawan dalam menjaga disiplin, tanggung jawab, dan pelayanan yang optimal sehingga target PAD dapat terealisasi secara maksimal.

Tabel 4. Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2024

<i>Komponen/Kegiatan</i>	<i>Target (Rp)</i>	<i>Realisasi (Rp)</i>	<i>% Realisasi</i>
Pajak Daerah	280.288.146.010	245.618.490.577	87,63%
Retribusi Daerah	241.201.973.348	231.975.967.039	96,17%
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah	27.396.673.645	27.396.673.646	100,00%
Lain-lain PAD yang Sah	9.694.842.276	12.117.036.786	124,98%
Jumlah	558.581.635.279	517.108.168.048	92,58%

Sumber : Arsip BAPENDA (2024)

Berdasarkan Tabel 4, realisasi PAD Kabupaten Kendal pada tahun 2024 mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu hanya mencapai 92,58% dari target. Beberapa komponen utama masih berada di bawah harapan, seperti pajak daerah yang hanya terealisasi sebesar 87,63% dan retribusi daerah 96,17%. Meskipun demikian, terdapat komponen yang menunjukkan hasil baik, yaitu hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dengan realisasi penuh 100,00%, serta lain-lain PAD yang sah yang justru melampaui target dengan capaian 124,98%.

Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja PAD pada tahun 2024 tidak sebaik capaian 2023 dan menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam konsistensi pendapatan daerah. Rendahnya realisasi pajak daerah menjadi salah satu faktor utama yang menekan capaian total PAD. Namun, keberhasilan pada komponen lain-lain PAD yang sah memperlihatkan adanya potensi besar dari sektor alternatif yang dapat terus dikembangkan. Kondisi ini mencerminkan bahwa keberhasilan pencapaian PAD sangat bergantung pada bagaimana aparatur daerah menjaga kualitas pelayanan, ketepatan dalam pelaksanaan tugas, serta komitmen dalam mengoptimalkan setiap sumber pendapatan yang ada.

Secara keseluruhan, perkembangan PAD Kabupaten Kendal pada periode 2022–2024 memperlihatkan pola yang fluktuatif. Pada tahun 2022, realisasi hanya mencapai 82,61% dari target, kemudian meningkat tajam di tahun 2023 dengan capaian 102,93%, namun kembali turun pada tahun 2024 menjadi 92,58%. Fluktuasi ini mengindikasikan bahwa pencapaian target PAD belum sepenuhnya konsisten dari tahun ke tahun. Kondisi tersebut tidak hanya mencerminkan efektivitas strategi pemungutan pendapatan, tetapi juga erat kaitannya dengan peran aparatur dalam menjaga kualitas pelayanan, tingkat loyalitas terhadap tugas organisasi, serta sikap kerja yang ditunjukkan dalam keseharian. Dengan kata lain, kinerja karyawan menjadi faktor penting yang secara tidak langsung ikut menentukan keberhasilan daerah dalam mencapai target PAD.

Kinerja karyawan akan tercapai secara optimal jika ada kesadaran dan komitmen dari setiap karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab mereka (Aryuni et al., 2023). Menurut (Basri & Nabilah, 2020), kinerja di dalam sebuah organisasi secara tidak langsung dipengaruhi oleh hasil kerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan, baik secara individu maupun tim. Kinerja mengacu pada perilaku nyata seorang karyawan yang ditunjukkan berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepadanya. Dengan demikian, kemampuan seorang karyawan tercermin dari kualitas kinerjanya, di mana kinerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan telah bekerja secara optimal (Helmilia et al., 2024).

Pengaruh lingkungan kerja memiliki peran yang strategis dalam memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif menjadi aspek penting dalam upaya meningkatkan kinerja tersebut. Lingkungan kerja sendiri mengacu pada kondisi yang terdapat di tempat kerja, baik secara fisik maupun non fisik, yang mampu memberikan rasa nyaman, aman, dan tenteram bagi para karyawan. Sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka (Jumani & Rianto, 2023). Kondisi lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik dan psikologis, berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain, lingkungan kerja yang tidak kondusif berpotensi menimbulkan stres pada karyawan. Selain itu, kondisi tersebut juga dapat menurunkan semangat dan berdampak negatif terhadap pencapaian kinerja. Lingkungan kerja mampu memengaruhi hasil kerja karyawan karena individu cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas dengan baik, dan mencapai hasil maksimal jika kondisi lingkungannya mendukung. Berdasarkan penelitian (Astuti & Muhammad Richo Rianto, 2023), lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian dari (Mahmudin, 2020), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, kondisi lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan hasil kerja karyawan. Semakin baik suasana kerja yang disediakan organisasi, semakin tinggi performa yang ditunjukkan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Di samping faktor lingkungan kerja, komitmen terhadap organisasi juga menjadi elemen krusial yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Komitmen organisasional adalah ketika individu mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya, serta berkontribusi secara nyata dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Purnomo et al., 2023). Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi umumnya menunjukkan dedikasi yang lebih kuat, keinginan untuk terus bekerja dalam organisasi, serta kesungguhan dalam memberikan kontribusi terbaik guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasional berpotensi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan karena berkaitan langsung dengan tingkat komitmen individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Habib et al., 2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian dari (Suswati et al., 2021) bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Jika seorang karyawan memiliki komitmen organisasional tinggi akan terlihat dari keinginan karyawan untuk bertahan dan berani berkorban untuk organisasi. Dengan demikian, tingkat komitmen organisasional yang tinggi pada karyawan cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, apabila komitmen terhadap organisasi menurun, maka hal tersebut dapat berdampak pada rendahnya tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan..

Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tanggung jawab utamanya, semakin diakui sebagai faktor yang penting dalam hubungan yang terjalin antara lingkungan kerja, tingkat komitmen terhadap organisasi, dan kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku

sukarela seperti membantu pekerjaan orang lain, berpartisipasi dalam tugas tambahan, dan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah organisasi (Fabanyo et al., 2023). Karyawan dengan OCB yang tinggi sering bertindak proaktif, memberikan bantuan kepada rekan kerja, dan berkontribusi dalam melakukan tugas tambahan yang dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan suasana nyaman di tempat kerja. Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB, umumnya memiliki dorongan untuk terus meningkatkan kinerjanya sebagai bentuk kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Shelia Destiviani, Dewi Andriani, 2024) bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Faiza et al., 2022) bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh negatif dan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap performa kerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perilaku OCB karyawan cenderung berkembang apabila mereka memiliki hubungan interpersonal yang harmonis dengan rekan kerja.

Perbedaan utama dalam penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya terletak pada adanya penambahan variabel mediasi. Dengan adanya penambahan variabel mediasi ini, berdampak terhadap variabel dependen dan independen dalam penelitian ini tidak saling memengaruhi secara langsung, melainkan melalui variabel perantara, yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang berperan sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah poin penting yang bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan karyawan dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Seperti lingkungan kerja, komitmen organisasional dan faktor lainnya yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Oleh sebab itu, berdasarkan fenomena yang diamati serta research gap yang telah diuraikan sebelumnya, fokus utama dalam penelitian ini diarahkan pada variabel lingkungan kerja dan komitmen organisasional. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah disampaikan sebelumnya, maka fokus dalam penelitian yang dilakukan yaitu lingkungan dan komitmen organisasional kerja yang menjadi penilaian seorang karyawan mampu melakukan sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis beberapa hubungan antar variabel. Fokus utama kajian ini, mencakup (i) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, (ii) pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, (iii) pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, (iv) pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, (v) pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan. Tidak hanya itu, penelitian ini juga menganalisis (vi) pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB, serta (vii) pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB.

2. Kajian Pustaka

2.1 Herzberg's Two-Factor Theory

(Herzberg et al., 1959) dalam bukunya *The Motivation to Work* mengemukakan Teori Dua Faktor yang membedakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori, yaitu faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor pemelihara/hygiene (*hygiene factors*). Faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, mendorong individu untuk berprestasi lebih tinggi sehingga kinerja ikut meningkat. Sementara itu, faktor *hygiene*, seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan perusahaan, dan keamanan kerja, tidak

serta-merta menambah motivasi, tetapi keberadaannya menjaga karyawan tetap puas dan produktif. Artinya, ketika faktor motivator dan faktor *hygiene* terpenuhi dengan baik, maka kepuasan kerja naik dan berdampak langsung pada meningkatnya kinerja, sebaliknya jika faktor tersebut buruk, maka kinerja karyawan juga akan menurun.

Teori ini relevan karena menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja tidak mendukung, maka tingkat kepuasan akan menurun dan berdampak pada penurunan kinerja. Dengan kata lain, peningkatan kualitas lingkungan kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan, sedangkan penurunan kualitas lingkungan kerja akan melemahkan pencapaian kinerja.

2.2 Teori Komitmen Organisasi *Meyer & Allen*

(Meyer & Allen, 1997) dalam bukunya *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis yang membuat karyawan merasa terhubung dengan organisasinya, baik melalui keterlibatan emosional, pertimbangan rasional, maupun rasa kewajiban moral. Komitmen ini menumbuhkan keinginan, kebutuhan, dan kewajiban bagi karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai dorongan internal yang menjaga loyalitas karyawan sekaligus mengarahkan perilaku mereka agar selaras dengan kepentingan organisasi.

Teori ini relevan karena menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dicapai. Karyawan dengan komitmen yang kuat cenderung menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras, menjaga kualitas pekerjaan, dan tetap konsisten dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, apabila tingkat komitmen menurun, karyawan akan kurang termotivasi, cenderung bekerja secara minimal, bahkan berpotensi meninggalkan organisasi. Dengan demikian, peningkatan komitmen karyawan akan diikuti oleh peningkatan kinerja, sedangkan penurunan komitmen akan berdampak langsung pada penurunan kinerja organisasi.

2.3 Teori SET (*Social Exchange Theory*)

Teori Pertukaran Sosial (SET) pertama kali dikemukakan oleh George C. Homans pada tahun 1958, yang menekankan adanya proses pertukaran timbal balik antara individu maupun kelompok dalam relasi sosial. Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang memengaruhi dinamika pertukaran sosial. Ketika lingkungan kerja mendukung, misalnya melalui budaya yang positif, manajemen yang adil, serta adanya kesempatan pengembangan diri, maka karyawan terdorong untuk memberikan balasan dalam bentuk perilaku positif yang melampaui deskripsi kerja formalnya (Sunnyoto & Saksono, 2022).

Teori ini relevan karena menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menampilkan *organizational citizenship behavior* (OCB), seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan harmonis, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak kondusif dan menimbulkan ketidaknyamanan, maka karyawan cenderung enggan menunjukkan perilaku ekstra tersebut. Dengan demikian, peningkatan kualitas lingkungan kerja akan diikuti oleh peningkatan OCB, sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan OCB.

2.4 *Social Identity Theory*

Teori Identitas Sosial pertama kali dikemukakan oleh (Tajfel, 1982) dan kemudian dikembangkan oleh Tajfel (1986). Teori ini menjelaskan bahwa individu mendefinisikan dirinya berdasarkan keanggotaan dalam suatu kelompok, sehingga rasa memiliki dan keterikatan dengan kelompok tersebut akan memengaruhi perilaku yang ditampilkan. Semakin kuat identitas sosial yang dimiliki seseorang terhadap kelompoknya, semakin tinggi pula kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan tujuan kelompok tersebut.

Teori ini relevan karena menggambarkan hubungan antara komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB). Ketika karyawan memiliki komitmen tinggi, mereka mengidentifikasi diri sebagai bagian penting dari organisasi dan akan terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, serta mendukung pencapaian tujuan bersama. Sebaliknya, apabila komitmen karyawan rendah, maka identifikasi terhadap organisasi juga melemah, sehingga kecenderungan untuk menampilkan OCB ikut menurun. Dengan kata lain, peningkatan komitmen organisasi akan diikuti oleh peningkatan OCB, sedangkan penurunan komitmen akan melemahkan perilaku OCB karyawan.

2.5 *Role Theory*

(Katz & Kahn, 1978) dalam bukunya *The Social Psychology of Organizations* menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi dapat dipahami melalui peran yang mereka jalankan. Peran ini terbentuk dari seperangkat harapan, norma, dan tuntutan sosial yang dilekatkan pada posisi tertentu dalam struktur organisasi. Dengan demikian, perilaku kerja seseorang dipengaruhi oleh sejauh mana ia memahami dan melaksanakan peran yang diharapkan, baik dalam lingkup formal maupun nonformal.

Teori ini relevan karena menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku ekstra peran atau organizational citizenship behavior (OCB) yang ditampilkan karyawan, semakin baik pula kinerja yang akan dicapai. Karyawan yang bersedia melakukan OCB berarti melampaui tuntutan peran formal, misalnya dengan membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, dan mendukung efektivitas organisasi. Sebaliknya, jika karyawan hanya menjalankan peran minimal sesuai tuntutan formal, maka kontribusi terhadap kinerja organisasi juga terbatas. Dengan kata lain, peningkatan OCB akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan, sedangkan penurunan OCB akan berdampak pada menurunnya kinerja.

2.6 *Penelitian Terdahulu*

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Penulis	Variabel	Hasil
1	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Bintang Silver di Denpasar Timur.	Ni Kadek Helmilia, Natalia Tiniari, Mirah Ayu Putri Traryntia, I Gede Aryana Mahayasa.	• Lingkungan Kerja (X1) • Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan kerja dapat berperan secara positif terhadap kinerja karyawan.
2	Pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi dan Person <i>Organizational Fit</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci.	Leni Edmizar, Romi Delmaira, Nelpa Dewenti, Afriyeni.	• Komitmen Organisasional (X2) • Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

No	Judul Penelitian	Penulis	Variabel	Hasil
3	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , Kualitas Kehidupan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Transmigrasi Provinsi Sulawesi Barat.	Sriastuti, Andi Ririn Oktaviani, Giri Dwinanda.	• <i>Organizational Citizenship Behavior</i>(Z) • Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Transmigrasi Provinsi Sulawesi Barat.
4	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Daerah Bolaang Mongondow Selatan.	Femina Frashelia Tontoli Christoffel Kojo Greis M. Sendow	• Lingkungan Kerja (X1) • <i>Organizational Citizenship Behavior</i>(Z)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
5	<i>The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture.</i>	Siti Nurjanah, Vina Pebianti & Agung Wahyu Handaru	• Komitmen Organisasional (X2) • <i>Organizational Citizenship Behavior</i>(Z)	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

Sumber : Penelitian Terdahulu, (2025)

2.7 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada segala hal yang mengelilingi karyawan dan dapat berdampak terhadap bagaimana karyawan dalam menyelesaikan semua tanggung jawabnya (Alexandro Hutagalung, 2022). Lingkungan kerja meliputi berbagai bentuk interaksi yang terjalin antara karyawan dengan pimpinan, maupun sesama karyawan, serta hubungan antara sumber daya manusia dengan lingkungan kerja fisik di suatu perusahaan/organisasi (M.Umam, 2023).

Lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja yang membangun suasana yang menyenangkan, aman, dan nyaman untuk para karyawan yang dapat meningkatkan rasa semangat dalam melaksanakan tugas-tugas mereka (Baktiar et al., 2024). Lingkungan kerja merupakan keadaan suasana kerja secara fisik maupun non fisik yang dapat menumbuhkan rasa kenyamanan, keamanan, dan ketenangan (Fauziah et al., 2020).

Dalam sebuah perusahaan karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan rasa semangat dalam bekerja. Menurut (Susanti & Mardika, 2021) lingkungan kerja mencakup beberapa indikator :

1. Fasilitas
2. Suara
3. Sirkulasi udara
4. Hubungan kerja

Sedangkan menurut (H.A et al., 2023) penanda lingkungan kerja, sebagai berikut:

1. Ruang
2. Tempat
3. Peralatan kerja
4. Jenis pekerjaan
5. Rekan kerja
6. Budaya perusahaan
7. Peraturan – peraturan perusahaan

2.8 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dijelaskan sebagai rasa, dedikasi, dan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan atau institusi tempat mereka mengabdikan dan bekerja (Libriany et al., 2022). Komitmen organisasi adalah suatu bentuk sikap yang mencerminkan partisipasi dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan dengan menunjukkan perhatian mereka terhadap perusahaan serta keinginan untuk mewujudkan visi, misi, dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi, serta hasrat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan (Windika Putri & Frianto, 2023). Sedangkan (Purnomo et al., 2023), mengemukakan komitmen organisasi didefinisikan seberapa besar keinginan anggota terhadap suatu organisasi untuk bertahan dalam waktu yang lama.

Komitmen organisasional merupakan seberapa besar seorang karyawan mendukung dan meyakini tujuan dari organisasi, serta keinginannya untuk tetap berada di dalamnya (Almaududi Ausat et al., 2022). Komitmen Organisasi juga dapat digambarkan sebagai sejauh mana partisipasi seseorang dalam suatu organisasi, dan hasrat untuk terus menjadi bagian dari anggota yang mencakup loyalitas dan kemauan memberikan segalanya bagi perusahaan tempat anggota tersebut bekerja (Hadi & Tentama, 2020). Penanda komitmen organisasi menurut (Suryosukmono, G; Widodo, 2020) antara lain:

1. Keterikatan emosional
2. Keterlibatan karyawan di dalam organisasi.
3. Rasa kesetiaan
4. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

Indikator Menurut (Edmizar et al., 2024), yaitu :

1. Loyalitas terhadap organisasi
2. Kerelaan demi kepentingan organisasi.
3. Kemauan bekerja dan tanggung jawab memajukan organisasi.

2.9 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan sejumlah usaha yang ditanamkan oleh individu dalam menjalankannya, termasuk hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh individu tersebut (Atika Anggi Hafsara, 2024). Kinerja karyawan dapat didefinisikan seperti *output*, efisiensi, dan efektivitas, yang sering dikaitkan dengan produktivitas, (H.A et al., 2023). Selain itu, (Marisya, 2022) mengemukakan kinerja adalah hasil atau pencapaian dari individu atau tim dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja karyawan adalah salah satu elemen penting dalam merealisasikan keberhasilan sebuah perusahaan. Hasil kerja yang dicapai oleh individu atau tim dalam sebuah organisasi harus selaras dengan hak dan tanggung jawab yang dimiliki (Rifa'i, 2024). Menurut (Armansyah et al., 2024) kinerja diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam menjalankan suatu tugas.

Menurut (Syafnur, 2023) aspek pengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas pekerjaan
2. Kuantitas pekerjaan
3. Pengetahuan pekerjaan
4. Kerja sama tim
5. Kreativitas
6. Inisiatif

Selain itu, (Sanjaya & Desty Febrian, 2024) menerangkan penanda kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas kerja
2. Pelaksanaan Tugas
3. Kesadaran tanggung jawab

2.10 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan tindakan tambahan yang tidak termasuk dalam tanggung jawab formal yang harus dipenuhi oleh seorang anggota organisasi (Nurjanah et al., 2020). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di definisikan sebagai tindakan karyawan yang melakukan lebih banyak pekerjaan dari yang diberikan perusahaan tanpa mengharapkan imbalan (Hermawan et al., 2024). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di definisikan sebagai perilaku ekstra – peran yang berada di luar tugas utama, yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan dalam membantu mencapai tujuan organisasi secara efektivitas dan efisiensi (Widodo et al., 2023).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh pekerja di luar kewajiban resmi mereka, dengan tujuan untuk membantu rekan kerja atau memberikan kontribusi yang positif untuk perusahaan (Putri, 2024). Menurut (Nuryanto et al., 2024) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan prinsip utama dalam manajemen sumber daya manusia, yang mencerminkan sejauh mana karyawan berkontribusi pada kesejahteraan organisasi di luar kewajiban pekerjaan utama mereka. Selain itu, (Kartiko et al., 2023) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai suatu tindakan seseorang yang memberikan keuntungan bagi organisasi dan bukan merupakan suatu keharusan dalam melakukan pemotongan pada suatu pekerjaan tertentu.

Menurut (Soelton, 2020) komponen penilaian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* :

1. Altruism, memberikan bantuan sukarela kepada rekan kerja.
2. Courtesy, menunjukkan sikap hormat terhadap rekan kerja.
3. Sportmanship, yaitu menerima kondisi dalam pekerjaan tanpa mengeluh.
4. Conscientiousness, sikap ketelitian dalam bekerja
5. Civic Virtue, berpartisipasi aktif dalam organisasi di luar tugas utama

Selain itu terdapat beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut (Yateno et al., 2024) :

1. Helping Behavior (Sikap membantu)
2. Organizational Loyalty (Loyalitas organisasi)
3. Organizational Compliance (Ketentuan Organisasi)
4. Individual initiative (Inisiatif)
5. Self development (Pengembangan diri)

2.11 Pengembangan Hipotesis

2.11.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang kondusif tentunya berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menimbulkan dampak negatif terhadap performa mereka (Prabowo & Lesmana, 2023). Kondisi tempat kerja memiliki kemampuan untuk mempengaruhi hasil kerja karyawan, seperti yang dijelaskan oleh, (Parashakti et al., 2020) semakin baik sarana yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan, semakin efektif mereka dalam menyelesaikan tugasnya. Pernyataan ini menunjukkan bahwa keadaan tempat kerja berdampak positif terhadap hasil kerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rachmawati et al., 2024) menunjukkan lingkungan kerja memberikan dampak yang baik untuk kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian (P. N. Sari, 2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.11.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Manik et al., 2024) menyatakan, ketika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi, maka akan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, yang akan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan memengaruhi pencapaian visi dan misi organisasi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dedikasi terhadap organisasi memiliki pengaruh yang baik dan penting terhadap hasil kerja karyawan. Menurut (Firdayanti et al., 2024) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mampu memberikan efek yang positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa bahwa organisasi lebih dari sekedar tempat bekerja, melainkan juga bagian yang sangat penting dalam kehidupan mereka, yang memberikan rasa bangga dan kepuasan emosional, serta berdampak pada peningkatan jumlah dan ketepatan waktu penyelesaian tugas serta tanggung jawab yang dimiliki.

Berdasarkan penelitian (Azmi et al., 2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (E. K. Sari, 2023) mengatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif kinerja karyawan. Dari penjelasan penelitian sebelumnya, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.11.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Lingkungan kerja yang baik turut berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan OCB. Suasana yang mendukung, aman, erat, dan nyaman dapat memberikan rasa puas yang lebih bagi karyawan, sehingga mendorong mereka untuk mengoptimalkan kinerja. (Husin, 2024). Menurut (Fabanyo et al., 2023) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

Selain itu, (Tontoli et al., 2022) mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Seperti penelitian yang dilakukan (Nursalita & Soliha, 2024) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dari pemaparan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.11.4 Pengaruh Komitmen Organisasional Pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Manihuruk et al., 2023), menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi terhadap organisasi, cenderung rela memberikan usaha lebih untuk kemajuan organisasi. Temuan (Dwivina & Kustini, 2024) mengemukakan karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan kesetiaan, tetap berada dalam organisasi, dan berusaha untuk meningkatkan kinerja, yang selanjutnya berkontribusi pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Marsyel Julez Ririhena, Agus Priyanto, 2024) komitmen organisasional memberikan dampak yang baik terhadap OCB. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan studi-studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen kepada organisasi berdampak positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat komitmen terhadap organisasi, maka semakin besar kemungkinan peningkatan perilaku ekstra peran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Rulianti, 2022) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi, semakin besar kemungkinan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkat.. Dari pemaparan penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.11.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) berdampak pada kemampuan organisasi yang dapat memperbaiki efektivitas dan membantu kerja sama di antara karyawan. Dengan demikian, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) memberikan pengaruh positif terhadap hasil kerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Banin & Amanah, 2022) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Shelia Destiviani, Dewi Andriani, 2024) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Basri & Nabilah, 2020), dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan penelitian diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H5 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.11.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Mediasi

Penelitian yang dilakukan oleh (Helmilia et al., 2024) membuktikan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan. Ini selaras dengan studi yang telah dilakukan (Aryuni et al., 2023) menemukan lingkungan kerja memberikan efek positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dari penelitian yang telah dilakukan oleh (Ningsih et al., 2024) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Takrim, 2020) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, maka pada penelitian ini memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediasi antara lingkungan

kerja terhadap kinerja karyawan. Dari pemaparan tersebut, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H6 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan.

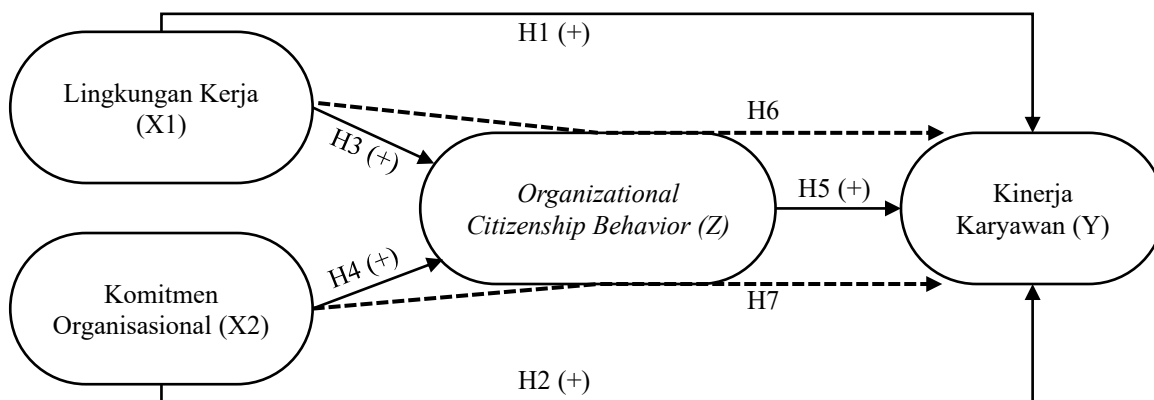
2.11.7 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi

Dari penelitian yang dilakukan (Wijanarko & Suhana, 2024) menyatakan, bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik komitmen organisasi, semakin baik pula kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Astri & Hayati, 2024) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional memberikan dampak positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship behavior* (OCB).

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi et al., 2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dari pemaparan penelitian di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H7 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

2.12 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber : Pengembangan Penelitian, (2025)

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menerapkan metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah suatu pendekatan yang memanfaatkan data numerik yang jelas dan terstruktur dalam proses analisisnya (Sugiyono, 2019). Data kuantitatif merupakan jenis data yang dapat diukur atau dihitung, berbentuk angka secara konkret sehingga dapat diolah secara langsung dan dapat dinyatakan dengan penjelasan dalam bentuk angka (Sugiyono, 2019).

3.2 Populasi

Populasi adalah suatu area umum yang mencakup objek atau subjek dengan ciri-ciri dan sifat tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti, yang akan diteliti untuk kemudian diambil suatu

kesimpulan (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan pada instansi BAPENDA (Badan Pendapatan Daerah). Populasi ini dipilih karena memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk meneliti pengaruh lingkungan kerja, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

3.3 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel di definisikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik dari populasi (Sugiyono, 2019). Pengumpulan sampel populasi dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *non-probability sampling* menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah populasi dan metode analisis yang digunakan, sehingga jumlah sampel memenuhi kriteria analisis menggunakan Smart PLS. Dalam penelitian ini, sampel berjumlah 47 responden.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menerapkan metode kuesioner menggunakan *skala likert*. Metode pengumpulan data dikumpulkan melalui pilihan untuk menjawab kode yang berupa, STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), SS (Sangat Setuju).

Tabel 6. Tabel Skala Likert

<i>Pernyataan</i>	<i>Poin</i>
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber : Pengembangan Penelitian, (2025)

3.5 Operasional Variabel

- Operasional variabel adalah deskripsi mengenai variabel dalam suatu penelitian, beserta indikator yang akan digunakan untuk mengukur variabel itu. Pada penelitian ini, yang berperan sebagai variabel independen adalah lingkungan kerja serta komitmen organisasional. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berfungsi sebagai variabel mediasi.

Tabel 7. Definisi Operasional Variabel

<i>Variabel</i>	<i>Definisi</i>	<i>Indikator</i>
Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja merupakan keadaan di tempat bekerja yang menghasilkan suasana menyenangkan, aman, dan nyaman bagi para karyawan, sehingga tercipta hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan serta antar sesama karyawan.	1. Tempat 2. Ruang 3. Peralatan kerja 4. Rekan kerja 5. Peraturan – peraturan dalam organisasi
Sumber : Baktiar et al., (2024) dan M.Umam, (2023).		Sumber : H.A et al., (2023).
Komitmen Organisasional	Komitmen organisasional merupakan perasaan, keterlibatan, loyalitas seorang karyawan dan	1. Keterikatan emosional 2. Keterlibatan karyawan di dalam organisasi

<i>Variabel</i>	<i>Definisi</i>	<i>Indikator</i>
	seberapa besar keinginan anggota untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi.	3. Rasa kesetiaan terhadap organisasi 4. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan
	Sumber : Libriany et al., (2022) dan Purnomo et al., (2023).	Sumber : Suryosukmono, G; Widodo, (2020)
Kinerja Karyawan	Kinerja adalah hasil atau pencapaian dari pekerjaan seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Pengetahuan pekerjaan 4. Kerja sama tim 5. Kreativitas 6. Inisiatif
	Sumber : Marisya, (2020).	Sumber : Syafnur, (2023)
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> adalah sejauh mana karyawan berperan pada kesejahteraan organisasi di luar tanggung jawab pekerjaan utama mereka, serta berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi.	1. Sikap sukarela dalam membantu rekan kerja (Altruism) 2. Sikap menghormati terhadap rekan kerja (Courtesy) 3. Menerima kondisi kerja tanpa mengeluh (Sportsmanship) 4. Sikap ketelitian dalam bekerja (Conscientiousness) 5. Berpartisipasi aktif terhadap organisasi diluar tugas utama (Civic virtue)
	Sumber : Nuryanto at al., (2024) dan Widodo et al., (2023).	Sumber : Soelton, (2020).
Sumber : Penelitian Terdahulu, (2025)		

3.6 Alat Analisis

Pada penelitian ini, metode yang diterapkan untuk menganalisis data adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). PLS – SEM merupakan alat untuk menggabungkan analisis hubungan timbal balik secara kompleks menggunakan *outer model* dan *inner model* (Becker et al., 2023).

3.6.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas dengan *Convergent Validity*

Convergent validity merupakan bagian dari uji validitas yang dipakai untuk mengevaluasi setiap variabel konstruk yang dapat diamati melalui nilai *loading factor* atau *outer loading* pada setiap indikator konstruk. *Convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator yang terdapat pada setiap variabel. Suatu indikator bisa dikatakan valid jika hasil *loading*

factor >0,6, yang di mana hasil tersebut dapat dikatakan cukup dan dapat diterima. Sedangkan indikator dapat dikatakan valid jika hasil *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5.

Uji Validitas dengan *Diskriminan Validity*

Diskriminan Validity menunjukkan bahwa dua alat ukur yang berbeda yang digunakan untuk menilai dua konstruk yang seharusnya tidak saling terkait dan menghasilkan nilai yang tidak berkorelasi. Menurut (Ghozali, 2021) *Diskriminan validity* pada indikator reflektif dapat diuji dengan menggunakan nilai *cross-loading*. Setiap variabel harus memiliki nilai >0,6 untuk menjamin bahwa hubungan antara konstruk dan indikatornya lebih kuat dibandingkan dengan hubungan yang ada dengan konstruk lainnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan ketepatan, konsistensi, dan ketepatan alat ukur dalam menilai konstruk. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Dalam penelitian, dapat dikategorikan reliabel jika nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* >0,6.

3.6.2 Model Pengukuran (Inner Model)

Uji *R-Square*

Uji *R-Square* dilakukan untuk mengukur korelasi antara variabel independen dan dependen. Jika dari hasil pengujian *R-Square* 0,67 maka korelasi antara variabel independen dan dependen dapat disimpulkan (Kuat). Jika hasil pengujian *R-Square* 0,33 maka dapat disimpulkan (Sedang), dan jika hasil pengujian *R-Square* 0,19 maka dapat disimpulkan korelasi antara variabel independen dan dependen dinyatakan (Lemah).

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis memiliki tujuan untuk mengukur variabel, apakah terdapat keterkaitan antara semua variabel itu. Untuk variabel mediasi, terdapat metode yang bisa diterapkan untuk menguji hipotesis, yaitu dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) melalui pendekatan *bootstrapping*. Dalam proses pengujian hipotesis, terdapat beberapa kriteria yang perlu diperhatikan, sebagai berikut:

- a) Apabila nilai t-statistik > 1,96, dengan nilai *p-value* signifikansi < 0,05 maka hipotesis akan diterima.
- b) Apabila nilai t-statistik < 1,96, dengan nilai *p-value* signifikansi > 0,05 maka hipotesis akan ditolak.