

Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Eri Nanda Dewi Purwanti

Universitas Peradaban

E-mail: erinandq31@gmail.com

Cici Widowati

Universitas Peradaban, Indonesia

E-mail: ciciwidowati@yahoo.com

Alamat: Jl Raya Pagojengan Km.3 52276 Brebes Jawa Tengah

Korespondensi penulis: erinandq31@gmail.com

Abstract. *Human resource management (HRM) has recently become a critical issue in public institutions or organizations. One of them is the Education, Youth and Sports Office of Brebes Regency, which has a vital function in increasing the Human Development Index (HDI) through education, but has been unable to achieve targets and show inconsistencies in performance results for the last 3 (three) years. Therefore, the main purpose of this study is to analyze employee performance through constructs that are considered to have an influence, such as: job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational climate. The research was conducted using quantitative method through probability sampling method by applying simple random sampling technique. A total of 90 employees were used as respondents through distributing questionnaires which were analyzed using SmartPLS with the SEM-PLS model based on the grand theory of organizational behavior. The study results show that: organizational citizenship, organizational climate, and job satisfaction have no effect on employee performance, organizational citizenship behavior and organizational climate have a positive effect on job satisfaction, job satisfaction is not able to mediate the effect of organizational citizenship behavior and organizational climate on employee performance. The results of the study become theory development and practical recommendations for management in decision making at the Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga of Brebes Regency.*

Keywords: *human resource management (HRM), organizational citizenship behaviour, organizational climate, job satisfaction, and employee performance.*

Abstrak. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) akhir – akhir ini menjadi isu kritis di lembaga atau organisasi publik. Salah satunya Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes yang memiliki fungsi vital terhadap peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) melalui pendidikan, namun tidak mampu mencapai target dan menunjukkan inkonsistensi hasil kinerja selama 3 (tiga) tahun terakhir. Oleh karena itu, tujuan utama penelitian ini untuk menganalisis kinerja pegawai melalui konstruk yang dianggap memiliki pengaruh, seperti: kepuasan kerja, *organizational citizenship behaviour* dan iklim organisasi. Penelitian dilakukan menggunakan metode kuantitatif melalui metode *probability sampling* dengan menerapkan teknik *simple random sampling*. Sebanyak 90 pegawai dijadikan responden melalui penyebaran angket yang dianalisis menggunakan *SmartPLS* dengan model SEM-PLS berdasarkan *grand theory* perilaku organisasi. Hasil studi menunjukkan bahwa: *organizational citizenship*, iklim organisasi, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, *organizational citizenship behaviour* dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *organizational citizenship behaviour* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menjadi pengembangan teori dan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam pengambilan keputusan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes.

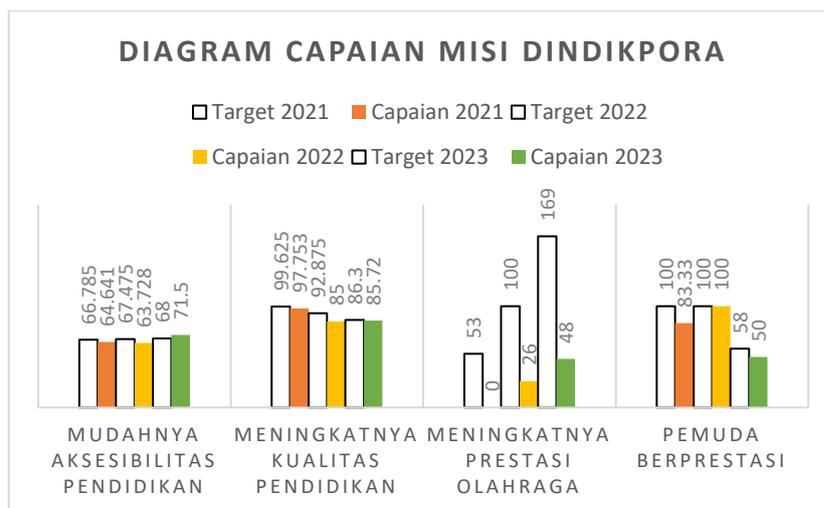
Received: Juni 12, 2024; Revised: Juli 18, 2024; Accepted: August 27, 2024; **Online Available:** August 29, 2024; **Published:** August 29, 2024;

*Corresponding author, e-mail address

Kata kunci: iklim organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, manajemen sumber daya manusia (MSDM), dan *organizational citizenship behaviour*.

1. LATAR BELAKANG

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan hal terpenting dalam mengembangkan kelompok atau organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu organisasi atau lembaga publik yang memiliki urgensi dalam kegiatannya adalah Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (DINDIKPORA) Kabupaten Brebes. Lembaga ini memiliki fungsi fundamental sehingga dituntut lebih profesional dan memiliki kekuatan kinerja yang unggul sesuai dengan visi dan misinya meningkatkan pendidikan di Kabupaten Brebes. Berdasarkan hasil pra – survei yang dilakukan di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Brebes, terdapat permasalahan terkait kinerja pegawai, yaitu ketidakkonsistenan dalam pencapaian hasil yang diukur berdasarkan indikator-indikator misi strategis. Selain itu, para pegawai belum mampu mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi selama tiga tahun terakhir.



Gambar 1. Capaian Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes

Sumber: Data Diolah Penulis

Melalui visualisasi capaian hasil kerja tersebut, kinerja pegawai menjadi aspek yang perlu mendapat perhatian serius untuk memastikan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian lebih mendalam terkait hal ini. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja yang optimal akan tercapai jika faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut dapat dipenuhi dengan baik. Sebuah organisasi untuk dikatakan berhasil mencapai kinerja

maksimalnya memerlukan pegawai yang mampu melakukan lebih dari sekedar tugas dan kewajiban tertulis dalam deskripsi pekerjaan. Organisasi atau perusahaan menginginkan pegawai yang berkenan untuk melakukan pekerjaan diluar tugas pokok dan fungsinya (Agustin et al., 2023). Konsep ini dikenal sebagai *organizational citizenship behaviour (OCB)* yang diartikan cerminan tindakan individu yang bersifat ekstra dan tidak secara langsung diakui dalam sistem imbalan formal. Namun, secara keseluruhan, perilaku tersebut berkontribusi pada peningkatan efektivitas fungsi organisasi (Naipospos et al., 2023). Semakin baik *organizational citizenship behaviour* akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja pegawai (Astaginy et al., 2022). Di lain hal, penerapan *organizational citizenship behaviour* tidak serta merta menguntungkan organisasi. Realitas praktis justru menunjukkan lebih besar dampak buruknya dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh. Misalnya, Deery et al., (2017) yang menjelaskan bahwa *OCB* cenderung memakan waktu dan optimalisasi sumber daya secara berlebihan sehingga memicu ketegangan dan kelebihan beban, pegawai berisiko tinggi mengalami kelelahan emosional sehingga kinerja pegawai terhambat.

Selain faktor *organizational citizenship behaviour (OCB)* guna menciptakan SDM dengan kinerja yang baik yaitu selaras tujuan organisasi, diperlukan iklim yang baik pula dalam kelompok atau organisasi. Julindrastuti & Karyadi (2024) yang menyatakan iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena lingkungan kerja yang nyaman, tanpa tekanan, serta adanya dukungan yang baik dari rekan kerja, memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif. Selain itu, kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka. Dalam pandangan lain, terdapat hasil penelitian yang menunjukkan temuan berbeda, seperti yang disampaikan oleh Yasdianto et al. (2020) bahwa iklim organisasi tidak memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun iklim organisasi sering dianggap sebagai elemen penting dalam mendukung kinerja, hasilnya tidak selalu demikian. Faktor lain, seperti keterlibatan individu, kepemimpinan, atau kondisi eksternal, mungkin lebih berperan dalam menentukan kinerja pegawai, bergantung pada konteks spesifik setiap organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor iklim organisasi bukanlah satu-satunya atau bahkan faktor utama yang menentukan kualitas kinerja, dan ada kemungkinan faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi hasil kerja pegawai. Adanya iklim

organisasi dikatakan Roberge et al. (2021) memberikan keberagaman persepsi berdasarkan karakteristik tertentu yang menimbulkan lonjakan integrasi informasi dan berdampak pada kesalahpahaman, diskriminasi, dan retensi antar pegawai.

Implementasi *organizational citizenship behaviour* dan penerapan iklim organisasi yang baik tidak dapat dipungkiri memberikan tingkat kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam memaksimalkan pekerjaannya yang berdampak terhadap kinerja pegawai. Anwar & Ahmadi (2021) melalui kerangka teoritis penelitiannya menggarisbawahi pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan mengembangkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini mencerminkan komitmen mereka untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal, membantu rekan kerja, serta mendukung lingkungan kerja secara positif. Meskipun penelitian berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja, hasil tersebut tidak selalu konsisten di semua konteks. Penulis masih menemukan pernyataan yang dapat dijadikan pembanding seperti yang dimaksud oleh Anwar & Ahmadi (2021) bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi konstruk mediator antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Hal ini berarti, meskipun OCB dapat memengaruhi kinerja secara langsung, kepuasan kerja tidak berperan sebagai jembatan yang memperkuat atau menjelaskan hubungan antara kedua variabel tersebut.

Di sisi lain, penerapan iklim organisasi yang positif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya dapat berdampak baik terhadap kinerja mereka. Lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif membantu karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi, sehingga mempengaruhi hasil kerja mereka secara keseluruhan. Ma'muroh et al. (2023) menyatakan bahwa penelitian mereka memberikan pemahaman teoritis mengenai bagaimana iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Mereka menemukan bahwa meskipun kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan ini, dampaknya dapat bervariasi tergantung pada konteks masing-masing organisasi. Sebaliknya, Tanriajeng et al. (2023) mengemukakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai, bahkan ketika kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator. Temuan yang berbeda ini menekankan bahwa untuk memahami pengaruh iklim organisasi secara menyeluruh, penting untuk

mempertimbangkan konteks spesifik dan faktor - faktor unik yang ada di setiap organisasi. Berdasarkan fenomena dan kesenjangan hasil penelitian - penelitian setiap variabel yang telah diuraikan sebelumnya, penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam.

2. KAJIAN TEORITIS

Dalam pengembangan organisasi diperlukan pengetahuan yang mendasari hubungan antar variabel yang akan diujikan. Penelitian ini berfokus pada teori perilaku organisasi sebagai bidang studi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan memahami pengaruh perilaku individu, kelompok, dan struktur tertentu. Melalui analisis dan pemahaman terhadap interaksi dan dinamika ini, teori ini berupaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, sehingga mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Lingkup dari perilaku organisasi yaitu meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi karyawan, perputaran karyawan, perilaku menyimpang di tempat kerja, meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi, dan kepuasan kerja (Suzana, 2017).

Organizational Citizenship Behaviour

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggambarkan perilaku pegawai yang melampaui kewajiban formal mereka, meskipun perilaku tersebut tidak secara langsung terkait dengan kompensasi yang diterima. Inkiriwang & Wijayadne (2023) menyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* mencakup tindakan yang dilakukan di luar tugas utama pegawai. Meskipun bukan bagian dari kewajiban formal, perilaku ini sangat bermanfaat dan berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki sifat yang bersifat sukarela, karena perilaku ini tidak diatur dalam tuntutan pekerjaan yang tercantum dalam kontrak. Sebaliknya, OCB merupakan hasil dari kehendak pribadi pegawai untuk berkontribusi lebih, menunjukkan komitmen, dan mendukung lingkungan kerja yang positif (Damayanti & Dewi, 2020). Mengutip Prabowo (2020) terdapat 5 (lima) dimensi pada variabel *organizational citizenship behaviour* yang dijadikan sebagai instrumen pengukuran yaitu sebagai berikut: 1) *Altruism* (altruisme), sebuah perilaku positif yang berusaha untuk meringankan pekerjaan individu dalam organisasi, 2) *Conscientiousness*

(kehati – hatian), sebagai kemampuan pegawai mengalokasikan sumber daya untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dan teliti dengan menunjukkan kinerja terbaiknya demi keuntungan organisasi, 3) *Sportsmanship* (sportivitas) merujuk pada perilaku toleran yang ditunjukkan pegawai dalam menghadapi situasi yang kurang ideal. Hal ini mencakup kemampuan mereka untuk tetap tenang dan sabar, meskipun menghadapi tantangan, tanpa meluapkan keluhan, 4) *Courtesy* (kesopanan), mencerminkan sikap positif yang ditunjukkan pegawai dalam berinteraksi dengan rekan kerja. Perilaku ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dengan memberikan nasihat, berbagi informasi, dan menunjukkan penghargaan terhadap kebutuhan serta kontribusi orang lain, sehingga dapat mencegah masalah dalam pekerjaan, dan 5) *Civic virtue* (kebajikan kewarganegaraan), sebuah sikap yang menunjukkan keterlibatan pegawai dalam bidang maupun organisasi untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Iklm Organisasi

Terminologi iklim organisasi selalu dikaitkan dengan pola manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Iklim organisasi sering kali dibentuk secara strategis oleh pemimpin untuk tujuan manajerial, yang dapat mengarah pada timbulnya konflik di antara anggota tim (Fakhry et al., 2019). Di sisi lain, Aravik et al. (2021) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan refleksi dari kondisi dan situasi internal yang memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Setiap organisasi memiliki karakteristik iklim yang berbeda, yang dapat mempengaruhi dinamika kerja, kolaborasi antaranggota, dan tingkat motivasi yang dimiliki pegawai, sehingga menciptakan atmosfer kerja yang bervariasi. Hal tersebut terjadi lantaran adanya keanekaragaman jenis pekerjaan yang dirancang dan perilaku individu dalam suatu organisasi. Mengacu pada Aqsariyanti et al. (2019), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur iklim organisasi, yaitu: 1) Konformitas, 2) Standar pelaksanaan pekerjaan, 3) Imbalan, 4) Kepemimpinan, dan 5) Dukungan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipandang sebagai faktor yang berkaitan dengan individu pegawai yang merasa puas atau tidak puas dengan seluruh unsur yang ada di dalam organisasi. Menurut Suryani (2022), kepuasan kerja pegawai merupakan pernyataan rasa emosional. Pegawai yang merasa puas cenderung merefleksikan sikap positif terhadap pekerjaannya

seperti jarang absens, sebaliknya pegawai yang tidak puas dengan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan dan mungkin lebih sering absen (Simanjuntan & Sitio, 2021) Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan dalam organisasi akan tercermin dalam perilaku kerja mereka.

Pengukuran kepuasan kerja didasarkan pada indikator – indikator berikut, yaitu faktor psikologis, faktor sosial, fisik dan finansial (Lukito, 2020). Faktor psikologis berhubungan dengan kondisi jiwa pegawai, termasuk ketertarikan, kenyamanan saat bekerja, sikap terhadap pekerjaan, serta bakat dan keterampilan yang dimiliki. Sementara itu, faktor sosial berhubungan dengan interaksi antarpegawai, baik di antara rekan sejawat dalam satu bidang maupun dalam hubungan vertikal antara atasan dan bawahan. Lebih lanjut, faktor fisik sebagai permasalahan yang berkaitan dengan kondisi fisik pekerja dan pedoman kerja, seperti jam kerja serta kondisi ruangan, termasuk suhu, pencahayaan, dan ventilasi. Selain itu, status kesehatan dan usia pekerja juga termasuk dalam faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan kerja. Terakhir, faktor finansial mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan keselamatan pekerja dan tunjangan kesejahteraan. Ini termasuk sistem penggajian, jaminan sosial, berbagai subsidi, penyediaan fasilitas yang memadai, serta peluang untuk promosi.

Kinerja Pegawai

Konsep dasar pemahaman tentang kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil atau prestasi kerja yang mencerminkan keberhasilan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja ini tidak hanya mencakup pencapaian tujuan, tetapi juga mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam proses kerja, yang berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan organisasi. Ferils (2023) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh individu dalam pekerjaan mereka, yang dinilai berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Sementara itu, Siahaan & Mangkunegara (2017) menekankan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang diperoleh pegawai dalam aspek kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Dengan demikian, kinerja mencerminkan tidak hanya hasil akhir yang diraih, tetapi juga bagaimana pegawai memenuhi standar dan ekspektasi yang ditetapkan oleh organisasi. Untuk mengukur kinerja pegawai, diperlukan indikator yang berfungsi sebagai kriteria penilaian. Aqsariyanti et al. (2019) menyatakan bahwa

indikator – indikator yang dijadikan sebagai ukuran kinerja pegawai sebagai yaitu: kuantitas, kualitas, pelaksanaan tugas, dan hubungan kerja.

Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Pegawai

Kemampuan suatu organisasi mencapai kinerja terbaiknya dipengaruhi oleh kontribusi dari pegawainya. Studi empiris yang dilakukan oleh Andri & Jannah (2023) menunjukkan adanya hubungan positif antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Cropanzano & Mitchell (2005) dalam teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) menjelaskan *organizational citizenship behaviour* yang tinggi meningkatkan kinerja yang tinggi didukung sikap altruistik yang baik, dukungan organisasi, dan pertukaran antara pemimpin dengan anggotanya. Oleh karena itu, rumusan hipotesis penelitian dinyatakan sebagai berikut:

H₁: *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Julindrastuti & Karyadi (2023) menyoroti bahwa iklim organisasi berkontribusi secara positif terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks ini, Bowen et al. (1991) mengembangkan teori kesesuaian orang – organisasi (*Person–Organization Fit Theory*), yang menekankan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja secara keseluruhan, motivasi, keseimbangan beban kerja, dan penghargaan yang diberikan berperan penting dalam menentukan hasil kerja pegawai. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Hasyim & Pasaribu (2021), dukungan atas klaim tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan dampak positif terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, rumusan hipotesis penelitian dinyatakan sebagai berikut:

H₂: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kepuasan Kerja

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku kewarganegaraan organisasi mengacu pada tindakan pegawai yang melampaui kewajiban pekerjaan mereka. Teori yang relevan untuk memahami pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja adalah Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*). Teori ini menjelaskan bahwa interaksi dalam organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran; ketika pegawai menunjukkan perilaku altruistik tanpa diharuskan, mereka berpeluang untuk mendapatkan imbalan,

baik dari rekan kerja maupun atasan, yang dapat meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Ahmadi et al., (2010) menyatakan pegawai dengan pendekatan pertukaran sosial yang tinggi menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi melalui dasar penguatan kompensasi. Hal ini selaras dengan penelitian Aghnia & Sunarsi (2023), menurutnya terdapat pengaruh positif *organizational citizenship behaviour* terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, rumusan hipotesis penelitian dinyatakan sebagai berikut:

H₃: *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang berbeda untuk menciptakan iklim organisasi yang efektif. Ciri-ciri ini dirancang untuk mendukung dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, terutama dengan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Salah satu teori yang dapat menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah *Person Organization Fit Theory* yang digambarkan Bowen et, al. (1991) sebagai kecocokan antar karakteristik individu dan iklim organisasi. Kristof (1996) menjelaskan bahwa pegawai yang merasa kebutuhan mereka terpenuhi oleh lingkungan kerjanya cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Di samping itu, Asmanurhidayani et al. (2023) menekankan bahwa iklim organisasi memiliki peranan krusial dalam memberikan arah dan manfaat bagi kepentingan organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, menurut Nasrul et al. (2021), iklim organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, rumusan hipotesis penelitian dinyatakan sebagai berikut:

H₄: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam dunia organisasi, kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai salah satu indikator penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Memon et al. (2015) menjelaskan bahwa *Person–Job Fit Theory*, yang fokus pada kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan, berkaitan erat dengan dampak positif dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta perilaku kewarganegaraan terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa mereka

memiliki kecocokan yang baik dengan tugas yang diemban, mereka cenderung mengalami peningkatan dalam kepuasan kerja, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Penelitian oleh Mulainudin & Irawan (2023), Rosna et al. (2022), dan Andriani et al. (2023) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai secara positif. Oleh karena itu, rumusan hipotesis penelitian dinyatakan sebagai berikut:

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai

Perkembangan kinerja pegawai terus berkembang hingga kini menjadi fenomena holistik yang dikaitkan dengan faktor psikologis manusia. Teori yang mendasari hubungan *organizational citizenship behaviour* dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah *Equity Theory*. Melalui teori yang lahir dari John Stacey Adams pada tahun 1963 tersebut, Na-Nan et al. (2020) menjelaskan kepuasan kerja sebagai mediator merupakan variabel penting dalam studi sikap kerja. Dalam meta analisisnya, kepuasan kerja mampu bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara OCB dan kinerja pegawai, yang mencerminkan perilaku positif yang diharapkan oleh organisasi. Susilowati et al. (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh OCB melalui kepuasan kerja sebagai konstruk mediasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pegawai menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang tinggi, hal itu tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja mereka, tetapi juga berdampak positif pada kinerja keseluruhan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, rumusan hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H₆: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh Iklim Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja dipandang sebagai respon positif pegawai terhadap seluruh pengalaman kerja yang dirasakan di suatu organisasi. Aspek ini sangat berkaitan dengan iklim organisasi, yang mencakup budaya, norma, dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi di kalangan pegawai berdampak positif pada kinerja mereka dan mendorong upaya untuk bekerja dengan lebih efektif. Krismawati & Manuaba (2022) menegaskan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh

positif terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai konstruk mediator. Dukungan atas pernyataan tersebut dilakukan Ma'muroh et al. (2023), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dapat memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memainkan peran krusial dalam menjembatani iklim organisasi dan peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Risambessy et al. (2022) dan Siregar et al. (2022) juga menemukan hasil serupa, kepuasan kerja efektif memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes (DINDIKPORA) dalam kurun dari bulan Februari – Agustus tahun 2024. Populasi dalam penelitian adalah pegawai DINDIKPORA sejumlah 90 responden dengan memanfaatkan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan distribusi angket yang mengadopsi skala 1–7. Skala ini mencakup alternatif jawaban mulai dari sangat tidak setuju (STS) hingga sangat setuju (SS), memungkinkan responden untuk mengekspresikan tingkat persetujuan mereka secara lebih rinci.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian dirancang untuk mengetahui tiga konstruk utama yaitu variabel eksogen yang mempengaruhi variabel lainnya berupa iklim organisasi (X1) dan *organizational citizenship behaviour* (X2). Selanjutnya variabel endogen yang dipengaruhi konstruk eksogen berupa kinerja pegawai (Y). Di samping itu, terdapat variabel mediasi (M) yang menjelaskan hubungan antara variabel eksogen dan endogen.

1. *Organizational citizenship behaviour* (OCB)

Inkriwang & Wijayadne (2023) berargumentasi bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merujuk pada perilaku pegawai yang melampaui tanggung jawab resmi mereka. Walaupun tidak diwajibkan, tindakan-tindakan ini memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi dan berperan dalam meningkatkan efektivitas operasionalnya.

Tabel 1. Definisi Operasional *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Indikator	Pernyataan
<i>Altruism</i> (Altruisme)	Saya membantu rekan kerja saya yang tidak diawasi Saya membantu rekan kerja saya yang mempunyai beban berat Saya membantu rekan kerja baru meski bantuan saya tidak diperlukan Saya membantu rekan kerja saya yang mengalami kesulitan pekerjaan
<i>Conscientiousness</i> (Kehati-hatian)	Saya mengurangi obrolan pribadi dengan rekan kerja selama bekerja Saya mengurangi keterlibatan saya dalam obrolan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan Saya bisa datang ke tempat kerja lebih awal jika situasi mengharuskan saya melakukannya Saya dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi tanpa harus diawasi
<i>Sportsmanship</i> (Sportivitas)	Saya tidak mengeluh tentang hal – hal yang tidak penting Saya memberikan perhatian pada hal – hal yang benar Saya cenderung tenang Saya tidak mencari kesalahan organisasi
<i>Courtesy</i> (Kesopanan)	Saya berusaha menciptakan keharmonisan dalam bekerja Saya mempertimbangkan konsekuensi dari tindakan saya terhadap rekan kerja saya Saya dengan sukarela menghadiri rapat di tempat kerja Saya suka mengadakan pertemuan di tempat kerja
<i>Civic Virtue</i> (Kebajikan Masyarakat)	Saya hadir pada pertemuan – pertemuan tidak penting yang dapat meningkatkan citra tempat kerja Saya tetap mengikuti variasi organisasi Saya membaca dan mengikuti catatan dan publikasi di tempat kerja Saya memberikan kesempatan untuk menilai yang terbaik bagi organisasi

Sumber: Prabowo (2020)

2. Iklim Organisasi

Gahlawat & Kundu (2019) mendefinisikan iklim organisasi iklim psikologi yang menggambarkan bentuk konstruksi multidimensi dan di dalamnya terdiri dari persepsi – persepsi karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tabel 2. Definisi Operasional Iklim Organisasi

Indikator	Pernyataan
Konformitas	Saya merasa adanya batasan saat bekerja Saya mematuhi peraturan, prosedur, dan kebijakan saat bekerja Saya tidak bisa memaksakan pekerjaan dengan cara saya sendiri
Standar Pelaksanaan Pekerjaan	Saya menjalankan perintah atasan dengan baik Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja selama jam kerja Saya merasa bahwa keadilan atasan sudah diterapkan dengan baik pada bawahan
Imbalan	Saya mendapatkan imbalan dari tempat kerja atas pekerjaan saya Tempat kerja akan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tinggi Saya merasa terlindungi oleh adanya jaminan keamanan dalam bekerja di tempat kerja sebagai imbalan Saya merasa terlindungi oleh adanya jaminan kesehatan dalam bekerja di tempat kerja sebagai imbalan
Kepemimpinan	Pimpinan bisa menerima saran dari bawahannya Pimpinan selalu memberikan anggotanya untuk berbuat sesuai dengan keinginan masing – masing pegawai

Tabel 2. Definisi Operasional Iklim Organisasi Lanjutan

Indikator	Pernyataan
Dukungan	Pimpinan selalu memberikan semua tanggung jawab kepada bawahan Tempat kerja peduli terhadap kesejahteraan pegawai Saya sering mendukung sesama karyawan dalam bekerja Pegawai lain sering mendukung saya dalam bekerja

Sumber: Aqsariyanti et al., (2019)

3. Kepuasan Kerja

Suryani (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan ungkapan emosional yang dirasakan dalam organisasi, dan hal ini tercermin dalam perilaku kerja mereka.

Tabel 3. Definisi Operasional Kepuasan Kerja

Indikator	Pernyataan
Faktor Psikologis	Saya menunjukkan minat dalam bekerja Saya merasa tenteram saat bekerja
Faktor Sosial	Saya memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja Saya memiliki relasi yang baik dengan atasan
Faktor Fisik	Kondisi fisik termasuk peralatan kerja dan tempat kerja saya baik Jenis pekerjaan saya sesuai dengan keahlian saya
Faktor Finansial	Gaji saya sesuai dengan hasil kerja saya Saya puas dengan kesempatan promosi yang diberikan

Sumber: Lukito (2020)

4. Kinerja Pegawai (Y)

Menurut Siagian & Khair (2018), kinerja pegawai adalah ukuran yang digunakan untuk menilai hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja ini mencakup berbagai aspek yang mencerminkan sejauh mana pegawai dapat memenuhi ekspektasi dan target yang telah ditetapkan. Ukuran ini relatif efektif untuk memberikan informasi yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja pegawai.

Tabel 4. Definisi Operasional Kinerja Pegawai

Indikator	Pernyataan
Kuantitas Pekerjaan	Saya menghasilkan volume kerja di atas kondisi normal Target kerja saya dapat terpenuhi dan penuh perhitungan Standar kerja ditentukan oleh organisasi
Kualitas Pekerjaan	Saya bekerja dengan sangat rapi Saya bekerja penuh dengan ketelitian Hasil kerja saya tidak mengabaikan volume pekerjaan Saya cepat dan tuntas dalam mengerjakan tugas
Pelaksanaan Tugas	Saya mengerjakan pekerjaan sampai selesai Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari bertumpuknya pekerjaan yang akan menjadi beban pekerjaan

Tabel 4. Definisi Operasional Kinerja Pegawai Lanjutan

Indikator	Pernyataan
	Merasa bersalah apabila pekerjaan yang menjadi tugas saya terlambat untuk diselesaikan
	Saya tidak memberi toleransi terhadap tugas yang diberikan kepada saya
Hubungan Kerja	Saya mampu menangani hubungan dalam hal pekerjaan
	Saya dipercaya oleh sesama karyawan lain
	Saya mampu bekerja sama dengan baik sesama karyawan lain

Sumber: Data Diolah Penulis

Teknik Analisis Data

Penelitian ini mengoptimalkan analisis deskriptif serta menggunakan metode kuantitatif, dengan teknik analisis data yang diterapkan melalui program SmartPLS menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Proses pengolahan data dalam penelitian ini terdiri dari dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Tahap ini penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran valid dan hubungan antar variabel dalam model dapat diinterpretasikan dengan tepat. Pada tahap evaluasi model pengukuran, validitas dan reliabilitas instrumen diperiksa melalui beberapa aspek, yaitu: 1) validitas konvergen, yang mengukur sejauh mana indikator-indikator berkorelasi dengan konstruk yang sama; 2) konstruk reliabilitas dan validitas, yang menilai konsistensi internal dari instrumen; 3) validitas diskriminan, yang memastikan bahwa konstruk yang berbeda tidak saling tumpang tindih; 4) kolinearitas statistik, yang mengidentifikasi adanya multikolinieritas di antara variabel independen; dan 5) *estimasi outer weights*, yang menunjukkan bobot kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: 1) kolinearitas, 2) koefisien determinasi (R^2), 3) koefisien efek (F^2), 4) relevansi prediktif (Q^2), 6) signifikansi dan relevansi koefisien jalur, 7) konfidensi interval 95%, 8) pengujian hipotesis (*direct effect*), 9) pengujian mediasi (*indirect effect*), dan 10) kesesuaian model (*model fit*).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

a) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Tabel 5. Evaluasi Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Konstruk	Outer Loadings	Keterangan
Kepuasan Kerja		
Indikator: Faktor Psikologis		
M1	0.517	Valid
M2	0.782	Valid
Indikator: Faktor Sosial		
M3	0.633	Valid
M4	0.618	Valid
Indikator: Faktor Fisik		
M5	0.695	Valid
M6	0.677	Valid
Indikator: Faktor Finansial		
M7	0.743	Valid
M8	0.674	Valid
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)		
Indikator: <i>Altruism</i> (Altruisme)		
X1.1	0,238	Tidak Valid
X1.2	0,643	Valid
X1.3	0,488	Tidak Valid
X1.4	0.655	Valid
Indikator: <i>Conscientiousness</i> (Kehati – hatian)		
X1.5	0.486	Tidak Valid
X1.6	0.466	Tidak Valid
X1.7	0.193	Tidak Valid
X1.8	0.543	Valid
Indikator: <i>Sportsmanship</i> (Sportivitas)		
X1.9	0.579	Valid
X1.10	0.670	Valid
X1.11	0.583	Valid
X1.12	0.199	Tidak Valid
Indikator: <i>Courtesy</i> (Kesopanan)		
X1.13	0.513	Valid
X1.14	0.354	Tidak Valid
X1.15	0.752	Valid
X1.16	0.619	Valid
Indikator: <i>Civic Virtue</i> (Kebajikan Kewarganegaraan)		
X1.17	0.317	Tidak Valid
X1.18	0.243	Tidak Valid
X1.19	0.535	Valid
X1.20	0,684	Valid
Iklim Organisasi		
Indikator: Konformitas		
X2.1	0,200	Tidak Valid
X2.2	0.402	Tidak Valid
X2.3	-0.097	Tidak Valid
Indikator: Standar Pelaksanaan Kerja		

Tabel 5. Evaluasi Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) Lanjutan

Konstruk	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
X2.4	0.367	Tidak Valid
X2.5	0.685	Valid
X2.6	0.795	Valid
Indikator: Imbalan		
X2.7	0.529	Valid
X2.8	0.738	Valid
X2.9	0.795	Valid
Indikator: Kepemimpinan		
X2.10	0.693	Valid
X2.11	0.684	Valid
X2.12	0.170	Tidak Valid
Indikator: Dukungan		
X2.13	-0.111	Tidak Valid
X2.14	0.706	Valid
X2.15	0.574	Valid
X2.16	0.583	Valid
Kinerja Pegawai		
Indikator: Kuantitas Pekerjaan		
Y1	0,125	Tidak Valid
Y2	0.522	Valid
Y3	-0.082	Tidak Valid
Indikator: Kualitas Pekerjaan		
Y4	0.727	Valid
Y5	0.763	Valid
Y6	0.269	Tidak Valid
Y7	0.786	Valid
Indikator: Pelaksanaan Tugas		
Y8	0.581	Valid
Y9	0.760	Valid
Y10	0.628	Valid
Indikator: Hubungan Kerja		
Y11	0.237	Tidak Valid
Y12	0.474	Tidak Valid
Y13	0.395	Tidak Valid
Y14	0.439	Tidak Valid

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan tabel analisis validitas konvergen terdapat item – item yang menunjukkan nilai *outer loadings* < 0,5. Artinya, item – item tersebut tidak valid dan harus dieliminasi dari model. Setiap item yang tidak valid menunjukkan ketidakmampuan item untuk membentuk konstruk yang diukur. Oleh karena itu data yang tidak valid dieliminasi

dan diuji kembali. Hasil pengujian validitas setelah data yang tidak valid dieliminasi dinyatakan dalam tabel berikut:

Tabel 6. Evaluasi Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) Hasil Eliminasi

Konstruk	Outer Loadings	Keterangan
Kepuasan Kerja		
Indikator: Faktor Psikologis		
M1	0,514	Valid
M2	0,780	Valid
Indikator: Faktor Sosial		
M3	0,629	Valid
M4	0,615	Valid
Indikator: Faktor Fisik		
M5	0,695	Valid
M6	0,681	Valid
Indikator: Faktor Finansial		
M7	0,746	Valid
M8	0,678	Valid
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)		
Indikator: <i>Altruism</i> (Altruisme)		
X1.4	0,645	Valid
Indikator: <i>Conscientiousness</i> (Kehati – hatian)		
X1.8	0,598	Valid
Indikator: <i>Sportsmanship</i> (Sportivitas)		
X1.10	0,681	Valid
X1.11	0,538	Valid
Indikator: <i>Courtesy</i> (Kesopanan)		
X1.13	0,605	Valid
X1.15	0,743	Valid
X1.16	0,647	Valid
Indikator: Civic Virtue (Kebajikan Kewarganegaraan)		
X1.19	0,525	Valid
X1.20	0,684	Valid
Iklim Organisasi		
Indikator: Standar Pelaksanaan Kerja		
X2.5	0,688	Valid
X2.6	0,812	Valid
Indikator: Imbalan		
X2.7	0,540	Valid
X2.8	0,748	Valid

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan tabulasi data hasil evaluasi di atas, dari keseluruhan data sebanyak 58 item, hanya tersisa 35 item setelah mengeliminasi data yang tidak valid. Setelah proses eliminasi, seluruh item sudah valid dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya. Adapun hilangnya indikator konformitas dijelaskan Kozlowski & Bell (2010) bahwa

konformitas tidak mampu menangkap kompleksitas iklim organisasi, penggunaan konformitas dalam pengukuran justru memungkinkan hasil yang didapat tidak akurat dan tidak representatif terhadap keseluruhan iklim organisasi. Sedangkan indikator hubungan kerja ditekankan Denisi & Murphy (2017), menurutnya indikator hubungan kerja lebih bersifat kualitatif dan subjektif sehingga tidak relevan jika digunakan untuk mengukur kinerja pegawai berdasarkan luaran dan hasil konkret penelitian, seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, hingga pencapaian target.

b) Konstruk Reliabilitas dan Validitas (*Construct Reliability and Validity*)

Tabel 7. Evaluasi Konstruk Validitas dan Reliabilitas (*Construct Validity and Reliability*)

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
M	0,824	0,837	0,866	0,451
X1	0,829	0,839	0,865	0,394
X2	0,876	0,884	0,900	0,478
Y	0,826	0,866	0,869	0,493

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan tabel di atas, mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat keandalan yang memadai untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti. Adapun AVE yang tidak mampu mencapai ambang batas 0,5, namun komposit reliabilitasnya tinggi mengindikasikan secara konvergen bukan berarti item pernyataan tidak valid.

c) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tabel 8. Evaluasi Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

	Kepuasan Kerja (M)	Organizational Citizenship Behaviour (X1)	Iklim Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y)
M.1	0.514	0.163	0.266	0.416
M.2	0.780	0.513	0.598	0.554
M.3	0.629	0.371	0.407	0.576
M.4	0.615	0.378	0.373	0.329
M.5	0.695	0.403	0.580	0.442
M.6	0.681	0.424	0.523	0.273
M.7	0.746	0.412	0.711	0.375
M.8	0.678	0.538	0.684	0.315
X1.4	0.456	0.645	0.461	0.328
X1.8	0.356	0.598	0.286	0.337
X1.9	0.353	0.576	0.397	0.327

Tabel 9. Evaluasi Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) Lanjutan

	Kepuasan Kerja (M)	Organizational Citizenship Behaviour (X1)	Iklim Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.10	0.474	0.681	0.536	0.571
X1.13	0.344	0.605	0.228	0.461
X1.15	0.427	0.743	0.517	0.280
X1.16	0.363	0.647	0.400	0.346
X1.19	0.245	0.525	0.143	0.243
X1.20	0.460	0.684	0.339	0.308
X2.5	0.594	0.443	0.663	0.522
X2.6	0.590	0.327	0.812	0.429
X2.7	0.393	0.521	0.540	0.258
X2.8	0.590	0.569	0.748	0.407
X2.9	0.664	0.524	0.795	0.564
X2.10	0.466	0.380	0.688	0.441
X2.11	0.492	0.410	0.679	0.432
X2.14	0.536	0.366	0.750	0.324
X2.15	0.559	0.281	0.581	0.333
X2.16	0.538	0.303	0.602	0.338
Y.2	0.309	0.124	0.319	0.523
Y.4	0.391	0.364	0.374	0.730
Y.5	0.430	0.475	0.545	0.766
Y.7	0.462	0.441	0.499	0.808
Y.8	0.328	0.207	0.296	0.652
Y.9	0.637	0.598	0.541	0.791
Y.10	0.330	0.349	0.236	0.594

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan tabel evaluasi validitas diskriminan, seluruh item konstruk yang dimaksud mempunyai nilai *loading* lebih. Dapat disimpulkan seluruh item *organizational citizenship behaviour*, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai sudah memenuhi kriteria validitas.

d) Statistik Kolinearitas (*Collinearity Statistics*)

Tabel 9. Statistik Kolinearitas (*Collinearity Statistics*)

Item Pernyataan	VIF
M.1	1.375
M.2	2.067
M.3	2.280
M.4	1.784
M.5	1.582
M.6	1.661
M.7	2.276

Tabel 9. Statistik Kolinearitas (*Collinearity Statistics*) Lanjutan

Item Pernyataan	VIF
M.8	2.126
X1.4	1.810
X1.8	1.712
X1.9	1.362
X2.5	1.867
X2.6	2.810
X2.7	1.768
X2.8	2.193
X2.9	2.783
X1.10	2.085
X1.11	1.839
X1.13	1.759
X1.15	2.326
X1.16	1.731
X1.19	1.516
X1.20	1.862
X2.10	2.030
X2.11	1.874
X2.14	2.772
X2.15	2.689
X2.16	2.105
Y.2	1.822
Y.4	2.126
Y.5	2.040
Y.7	2.176
Y.8	2.015
Y.9	2.590
Y.10	1.781

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan tabel evaluasi statistik kolinearitas, nilai VIF yang kurang dari 0,5 menunjukkan bahwa model tidak terkena masalah kolinearitas.

e) Signifikansi dan Relevansi *Outer Weights*

Tabel 10. Signifikansi dan Relevansi *Outer Weights*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
M.1 ← M	0.126	0.128	0.034	3.733	0.000
M.2 ← M	0.229	0.231	0.035	6.603	0.000
M.3 ← M	0.190	0.189	0.045	4.242	0.000
M.4 ← M	0.143	0.145	0.036	4.009	0.000
M.5 ← M	0.201	0.199	0.035	5.790	0.000
M.6 ← M	0.164	0.159	0.033	4.921	0.000

Tabel 10. Signifikansi dan Relevansi *Outer Weights* Lanjutan

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
M.7 ← M	0.214	0.207	0.036	5.928	0.000
M.8 ← M	0.206	0.200	0.038	5.464	0.000
X1.4 ← X1	0.175	0.171	0.039	4.487	0.000
X1.8 ← X1	0.154	0.149	0.039	3.921	0.000
X1.9 ← X1	0.151	0.148	0.038	3.997	0.000
X1.10 ← X1	0.231	0.228	0.039	5.982	0.000
X1.11 ← X1	0.092	0.093	0.063	1.450	0.074
M.7 ← M	0.214	0.207	0.036	5.928	0.000
M.8 ← M	0.206	0.200	0.038	5.464	0.000
X1.13 ← X1	0.178	0.173	0.040	4.430	0.000
X1.15 ← X1	0.158	0.156	0.042	3.747	0.000
X1.16 ← X1	0.158	0.155	0.030	5.183	0.000
X1.19 ← X1	0.108	0.106	0.037	2.953	0.002
X1.20 ← X1	0.172	0.168	0.039	4.456	0.000
X2.5 ← X2	0.168	0.165	0.032	5.293	0.000
X2.6 ← X2	0.155	0.148	0.021	7.274	0.000
X2.7 ← X2	0.100	0.096	0.035	2.870	0.002
X2.8 ← X2	0.152	0.151	0.031	4.993	0.000
X2.9 ← X2	0.185	0.186	0.032	5.744	0.000
X2.10 ← X2	0.136	0.135	0.039	3.500	0.000
X2.11 ← X2	0.139	0.136	0.028	4.913	0.000
X2.14 ← X2	0.132	0.125	0.031	4.266	0.000
X2.15 ← X2	0.138	0.137	0.043	3.200	0.001
X2.16 ← X2	0.135	0.131	0.034	3.919	0.000
Y.2 ← Y	0.125	0.128	0.057	2.182	0.015
Y.4 ← Y	0.190	0.191	0.053	3.620	0.000
Y.5 ← Y	0.242	0.240	0.052	4.619	0.000
Y.7 ← Y	0.235	0.230	0.041	5.683	0.000
Y.8 ← Y	0.139	0.132	0.056	2.501	0.006
Y.9 ← Y	0.300	0.283	0.050	6.023	0.000
Y.10 ← Y	0.156	0.153	0.055	2.835	0.002

Sumber: Data Diolah Penulis

Menurut data yang tersedia dalam tabel, secara umum instrumen penelitian menunjukkan tingkat $p - value < 0,5$. Sebagian besar item – item tersebut sudah memenuhi asumsi adanya signifikansi statistik yang kuat dari konstruk untuk menjelaskan hubungan item pembentuk konstruk secara teoritis maupun praktis. Adapun X1.11 ← X1 yang memiliki $p - value 0,074 \geq 0,5$, menunjukkan signifikansi yang lemah.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

a) Statistik Kolinearitas (*Collinearity Statistics*)

Tabel 11. Evaluasi Statistik Kolinearitas (*Collinearity Statistics*)

	VIF
M → Y	2.953
X1 → M	1.554
X1 → Y	1.687
X2 → M	1.554
	VIF
X2 → Y	2.874

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan tabel evaluasi kolinearitas tersebut, seluruh hubungan konstruk laten terhadap konstruk yang diprediksi memenuhi kriteria penerimaan tidak terjadinya kolinearitas $VIF < 0,5$.

b) Koefisien Determinasi (*R – Square*)

Tabel 12. Evaluasi Koefisien determinasi (R^2)

Konstruk	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan Kerja (M)	0,661	0,654
Kinerja Pegawai (Y)	0,453	0,433

Sumber: Data Diolah Penulis

Nilai koefisien determinasi yang tinggi pada konstruk M (0,661) menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kekuatan prediktif yang kuat. Nilai 66,1% dari varians pada konstruk kepuasan kerja (M) mampu diuraikan konstruk eksogen berupa *organizational citizenship behaviour* serta iklim organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja (M). Sedangkan kinerja pegawai (Y), artinya 45,3% dari total varians konstruk dapat dijelaskan oleh variabel – variabel eksogen yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y).

c) Koefisien Efek (*F – Square*)

Tabel 13. Evaluasi Koefisien Efek (F^2)

Konstruk	<i>F – square</i>	
	Kepuasan kerja (M)	Kinerja Pegawai (Y)
Kepuasan kerja (M)		0,046
<i>Organizational citizenship behaviour</i> (X1)	0,085	0,076
Iklim organisasi (X2)	0,850	0,032

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan data yang tertera pada tabel 13, konstruk endogen kepuasan kerja (M), iklim organisasi (X)₂ merupakan prediktor yang sangat kuat untuk kepuasan kerja (M). Sedangkan *organizational citizenship behaviour* (X₁) memiliki pengaruh kecil sampai sedang yang menunjukkan kontribusi *organizational citizenship behaviour* (X₁) tidak lebih kuat dari iklim organisasi (X₂). Sedangkan pada konsep kinerja pegawai (Y) sebagai konstruk yang diprediksi, iklim organisasi (X₂) mempunyai dampak terkecil pada kinerja pegawai (Y) sebesar 0,032, hal ini tidak berbeda jauh dengan kepuasan kerja (M) yaitu 0,046. Terakhir, *organizational citizenship behaviour* (X₁) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki dampak kecil sampai sedang, artinya *organizational citizenship behaviour* (X₁) mampu mempengaruhi kinerja pegawai (Y) tetapi tidak signifikan.

d) Relevansi Prediktif (Q^2)

Tabel 14. Evaluasi Relevansi Prediktif

Konstruk	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan Kerja (M)	720.000	527.359	0.268
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (X ₁)	900.000	900.000	0.000
Iklim Organisasi (X ₂)	900.000	900.000	0.000
Kinerja Pegawai (Y)	630.000	521.014	0.173

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan data relevansi prediktif yang tersaji pada tabel, *organizational citizenship behaviour* dan iklim organisasi memiliki nilai Q^2 mendekati nol sebesar 0,000. Nilai Q^2 yang signifikan menunjukkan bahwa variabel diprediksi lemah oleh model dan tidak memiliki hubungan yang kuat dengan variabel lain dalam model. Sedangkan kepuasan kerja bersama kinerja pegawai memiliki nilai Q^2 menjauhi nol, sehingga kedua konstruk memiliki relevansi prektif pada data baru.

e) Prediksi PLS (*PLS – Predict*)

Tabel 15. Evaluasi Prediksi PLS (*PLS – Predict*)

	<i>Manifest Variable/MV (Variabel Manifes)</i>				
	$Q^2_{predict}$	<i>PLS -SEM_RMSE</i>	<i>PLS -SEM_MAE</i>	<i>LM_RMSE</i>	<i>LM_MAE</i>
M.1	-0.005	0.599	0.431	0.712	0.486
M.2	0.345	0.697	0.487	0.762	0.551
M.3	0.097	0.598	0.391	0.658	0.426
M.4	0.104	0.658	0.479	0.835	0.595
M.5	0.319	0.830	0.610	0.995	0.746

Tabel 15. Evaluasi Prediksi PLS (*PLS – Predict*) Lanjutan

<i>Manifest Variable/MV (Variabel Manifes)</i>					
	<i>Q²predict</i>	<i>PLS -SEM_RMSE</i>	<i>PLS -SEM_MAE</i>	<i>LM_RMSE</i>	<i>LM_MAE</i>
M.6	0.278	1.123	0.812	1.314	0.927
M.7	0.465	0.921	0.705	1.068	0.766
M.8	0.466	0.991	0.775	1.159	0.857
Y.2	0.055	0.780	0.406	1.123	0.669
Y.4	0.089	0.513	0.312	0.695	0.427
Y.5	0.254	0.482	0.295	0.559	0.367
Y.7	0.194	0.557	0.328	0.899	0.531
Y.8	-0.061	0.667	0.434	0.790	0.492
Y.9	0.308	0.569	0.388	0.694	0.461
Y.10	0.055	0.662	0.377	0.753	0.484
<i>Latent Variable/LV (Variabel Laten)</i>					
	<i>Q²predict</i>	<i>RMSE</i>		<i>MAE</i>	
M	0.612	0.641		0.461	
Y	0.301	0.905		0.580	
<i>Cross – Validated Predictive Ability Testing/CVPAT (Uji Kemampuan Prediktif Lintas Validitas untuk Variabel Laten)</i>					
	<i>PLS loss</i>	<i>IA loss</i>	<i>Average loss difference</i>	<i>t value</i>	<i>p value</i>
M	0.677	1.020	-0.343	5.088	0.000
Y	0.374	0.425	-0.051	1.708	0.091
<i>Overall</i>	0.536	0.743	-0.207	4.812	0.000

Sumber: Data Diolah Penulis

Dari hasil analisis pada tabel evaluasi prediksi PLS, secara keseluruhan model SEM – PLS memiliki performa yang baik untuk memprediksi dibandingkan regresi linear. Dibuktikan dengan data hasil perbandingan seluruh konstruk melalui nilai PLS – SEM RMSE dan MAE yang relatif rendah dibandingkan dengan LM_RMSE dan MAE.

f) Signifikansi dan Relevansi Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Tabel 16. Signifikansi dan Relevansi Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
M → Y	0.272	0.258	0.235	1.160	0.123
X1 → M	0.212	0.233	0.086	2.466	0.007
X1 → Y	0.265	0.250	0.169	1.562	0.059
X2 → M	0.669	0.653	0.091	7.375	0.000
X2 → Y	0.226	0.281	0.195	1.156	0.124

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan tabel di atas, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ($M \rightarrow Y$) menunjukkan nilai $p = 0,123$, yang lebih besar dari $0,05$. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja (M) tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Selain itu, hubungan yang tidak signifikan juga terlihat pada pengaruh antara perilaku kewarganegaraan organisasi ($X1$) terhadap kinerja pegawai (Y), serta antara iklim organisasi ($X2$) dan kinerja pegawai (Y). Dengan kata lain, baik kepuasan kerja, perilaku kewarganegaraan organisasi, maupun iklim organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Dari hubungan tersebut menghasilkan nilai p masing – masing nilai $p = 0,059 > 0,05$ dan nilai $p = 0,124 > 0,05$. Berbeda dengan analisis pengaruh antar konstruk sebelumnya, hubungan *organizational citizenship behaviour* terhadap kepuasan kerja ($X1 \rightarrow M$) justru menunjukkan adanya pengaruh signifikan secara langsung. Nilai $p = 0,007 \leq 0,5$ menjelaskan bahwa konstruk eksogen *Organizational Citizenship Behavior* ($X1$) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel mediator, yaitu kepuasan kerja (M). Selain itu, pengaruh signifikan juga terlihat pada hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja ($X2 \rightarrow M$), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi turut berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Nilai p yang dihasilkan dari hubungan tersebut memberikan pengaruh yang sangat signifikan.

g) Konfidensi Interval 95% (*Confidence Interval*)

Tabel 17. Konfidensi Interval 95% (*Confidence Interval*)

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	5.0%	95.0%
$M \rightarrow Y$	0.272	0.258	-0.159	0.599
$X1 \rightarrow M$	0.212	0.233	0.100	0.385
$X1 \rightarrow Y$	0.265	0.250	-0.046	0.519
$X2 \rightarrow M$	0.669	0.653	0.488	0.781
$X2 \rightarrow Y$	0.226	0.281	-0.037	0.604

Sumber: Data Diolah Penulis

Tabel tersebut memiliki koefisien jalur dari 5 (lima) hubungan. Mengacu pada nilai ambang bawah (5%) dan ambang atas (95%) disimpulkan hanya hubungan $X1 \rightarrow M$ dan $X2 \rightarrow M$ yang signifikan secara statistik karena interval kepercayaannya tidak mencakup nol, sedangkan $M \rightarrow Y$, $X1 \rightarrow Y$, dan $X2 \rightarrow Y$ tidak signifikan karena mencakup nilai nol.

h) Pengujian Hipotesis

Tabel 18. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X1 → Y (H ₁)	0.265	0.250	0.169	1.562	0.059
X2 → Y (H ₂)	0.226	0.281	0.195	1.156	0.124
X1 → M (H ₃)	0.212	0.233	0.086	2.466	0.007
X2 → M (H ₄)	0.669	0.653	0.091	7.375	0.000
M → Y (H ₅)	0.272	0.258	0.235	1.160	0.123

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang tercantum dalam tabel, tidak ditemukan bukti adanya pengaruh positif yang signifikan dari OCB terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai p yang tercatat sebesar 0,059, yang lebih besar dari ambang batas 0,05. Selain itu, t-statistik yang diperoleh sebesar 1,562 juga berada di bawah nilai kritis 1,66. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) harus ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian, OCB tidak berperan secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Demikian pula, analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini tercermin dari t-statistik yang hanya mencapai 1,156 atau berada di bawah nilai kritis 1,66, serta nilai p yang tercatat sebesar 0,124 atau lebih besar dari batas signifikan 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) tidak dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian, iklim organisasi tidak berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berbeda dengan hasil sebelumnya, OCB terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien regresi positif sebesar 0,212 dengan t-statistik 2,466 (lebih besar dari 1,66) pada tingkat kepercayaan 95% menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima. Serupa dengan itu, iklim organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien regresi 0,669, t-statistik 7,375 (lebih besar dari 1,66), dan nilai p = 0,000. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang mengemukakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tidak dapat ditolak. Namun, analisis menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif kepuasan dalam rangka

meningkatkan kinerja pegawai tidak dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun iklim organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, dampak positif tersebut tidak cukup kuat untuk berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat dikatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh baik secara positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Mediasi (*Indirect Effect*)

Tabel 19. Hasil Pengujian Mediasi (*Indirect Effect*)

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
X1 → M → Y (H ₆)	0.058	0.060	0.061	0.939	0.174
X2 → M → Y (H ₇)	0.182	0.166	0.157	1.159	0.123

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan hasil pengujian, didapatkan nilai t-statistik 1,159 yang lebih kecil dari t-tabel 1,66. Secara statistik, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki efek mediasi yang signifikan. Ditinjau dari nilai signifikansi 0,123 yang lebih besar dari 0,05, probabilitas satu arah turut menguatkan bahwa efek mediasi tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Dengan demikian, tidak ada cukup bukti untuk menolak H₀₆ dan menerima H_{a6}.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis keenam (H₆) tidak dapat diterima. Hasil analisis tambahan melalui tabel pengaruh tidak langsung juga menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 1,159 tetap lebih rendah dari 1,66, yang menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan efek mediasi yang signifikan. Keputusan ini semakin diperkuat oleh nilai signifikansi 0,123 yang melebihi ambang batas 0,05, artinya tidak ada cukup bukti yang mendukung klaim bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai (H₇). Oleh karena itu, hipotesis ketujuh (H₇) juga tidak dapat diterima.

i) Kesesuaian Model (*Model Fit*)

Tabel 21. Evaluasi Kesesuaian Model (*Model Fit*)

	Model Jenuh	Model Estimasi
SRMR	0.121	0.121
d_ULS	9.261	9.261
d_G	4.405	4.405
Chi-square	1579.772	1579.772
NFI	0.396	0.396

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan data pada tabel evaluasi model fit, SRMR menunjukkan nilai tidak ideal sebesar 0,121. Dalam kondisi model fit yang tidak ideal, menunjukkan ketidakmampuan model menjelaskan data dengan baik.

Pembahasan

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam konteks penelitian ini menunjukkan *organizational citizenship behaviour* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal utama yang mendasari temuan penelitian ini adalah *organizational citizenship behaviour* sebagai salah satu perilaku ekstra pegawai melalui sikap saling membantu, menjalankan tugas non-formal secara sukarela, dan menjaga sikap positif lainnya dalam organisasi. Seringkali sikap – sikap tersebut tidak berhubungan langsung dengan tugas formal yang menjadi ukuran utama kinerja individu. Pada kondisi di mana kinerja diukur berdasarkan hasil pekerjaan secara kuantitatif dan spesifik, penerapan *organizational citizenship behaviour* tidak diperhitungkan oleh sistem penilaian yang digunakan organisasi. Selain itu, penerapan *organizational citizenship behaviour* di tempat kerja bukan suatu keharusan yang secara tertulis diwajibkan bagi pegawai, sehingga tidak dihargainya dalam penilaian membuat dampaknya terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Penelitian ini relevan dengan Purwanto et al. (2021), menurutnya *organizational citizenship behaviour* tidak signifikan terhadap kinerja. Mengeksplorasi gagasan tersebut Bolino & Turnley (2005) menemukan bahwa pegawai yang terlibat dalam inisiatif yang ditunjukkan oleh *organizational citizenship behaviour* seperti menghadiri acara dan menerima tugas tambahan tidak selalu berpengaruh signifikan, terutama ketika mempertimbangkan atribut pegawai dan faktor organisasi seperti tingkat kompleksitas pekerjaan yang tinggi. Sedangkan teori yang sesuai dengan penelitian ini yaitu *Employee Engagement Theory* (Teori Keterlibatan

Pegawai). Dalam teori tersebut Schaufeli & Baker (2004) menyatakan *organizational citizenship behaviour* yang tidak mempengaruhi kinerja secara signifikan terjadi karena keterlibatan terhadap pekerjaan lebih besar dibandingkan dengan OCB yang bersifat ekstra peran.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, temuan mengenai tidak adanya pengaruh juga terlihat pada hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai, yang diungkapkan melalui analisis data statistik yang telah dilakukan. Meskipun iklim organisasi yang positif sering diasosiasikan dengan kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kinerja pegawai tetap dapat bervariasi tergantung pada karakteristik individu dan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan yang kondusif penting, faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kemampuan dan keahlian pegawai juga memainkan peran krusial dalam menentukan tingkat kinerja mereka. Seringkali pegawai memiliki preferensi dan harapan pribadi yang tidak sepenuhnya selaras dengan iklim organisasi. Persepsi masing – masing pegawai dapat bervariasi sesuai dengan pengalaman, posisi dalam organisasi, atau bahkan hubungan rekan kerja dan atasan. Perbedaan persepsi yang ada dapat menyebabkan hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai menjadi kabur. Temuan ini konsisten dengan pandangan Faragone (2023), yang menyoroti bahwa efektivitas kinerja dalam sektor publik sangat tergantung pada keselarasan antara sistem manajemen dan konteks organisasi yang spesifik. Dalam kerangka teori kontingensi, kurangnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai mungkin mencerminkan ketidakcocokan antara iklim yang diterapkan dan konteks unik yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (DINDIKPORA). Dengan kata lain, untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal, diperlukan penyesuaian yang lebih mendalam terhadap elemen-elemen kontekstual yang memengaruhi operasional organisasi tersebut. Hal ini konsisten dengan gagasan teori kontingensi yang menjelaskan bahwa tidak ada satu pendekatan yang dapat diterapkan secara universal, ada ketergantungan tertentu terhadap faktor lain dalam organisasi.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja ini diukur melalui pengaruh langsung, dan hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perilaku positif seperti membantu rekan kerja, menghadiri rapat, dan mengambil inisiatif di luar tugas resmi berdampak positif pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Pegawai yang menerapkan OCB cenderung merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan rasa kepemilikan dan pencapaian. Selain itu, OCB membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif, yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja. Dengan demikian, perilaku kewarganegaraan ini tidak hanya memperkuat hubungan antarpegawai, tetapi juga meningkatkan pengalaman kerja secara keseluruhan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas individu dalam organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Inkriwang & Wijayadne (2023), yang menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini memberikan dukungan bagi teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa pegawai yang terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi cenderung mengharapkan imbalan dari organisasi sebagai akibat dari kontribusi mereka. Imbalan ini, baik berupa pengakuan atau bentuk dukungan lainnya, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, ketika pegawai merasa bahwa tindakan positif mereka dihargai, hal ini berimplikasi pada peningkatan kepuasan kerja mereka, menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan produktif.

4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari analisis mendalam ditemukan bahwa iklim organisasi berperan penting dengan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pembentukan kepuasan kerja di kalangan pegawai. Iklim organisasi melalui indikator – indikatornya standar pelaksanaan kerja, imbalan, kepemimpinan hingga dukungan telah terbukti memberikan dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Standar pelaksanaan kerja yang tersusun jelas dan secara konsisten diterapkan, mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara memastikan bahwa pegawai memahami tugas dan kewajibannya sehingga mengurangi keputusasaan dan stres akibat ketidakpastian dalam bekerja. Imbalan yang

sesuai baik secara material maupun non material berperan terhadap kepuasan kerja pegawai di dinas ini. Pegawai merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukan, sehingga pegawai cenderung lebih puas. Hasil penelitian ini secara langsung memperkuat temuan yang diungkapkan oleh Barung et al. (2023), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif yang dominan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penerapan *Person Organization Fit Theory* yang diajukan oleh Kristof (1996). Teori tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang merasa lingkungan kerja mereka memenuhi kebutuhan dan harapan mereka akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menegaskan pentingnya iklim organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga menunjukkan bagaimana kesesuaian antara pegawai dan lingkungan kerja mereka berkontribusi pada kepuasan kerja yang optimal.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Identifikasi hasil pengujian turut menjelaskan kepuasan kerja yang tidak menunjukan pengaruh signifikan meski memiliki kriteria nilai indeks yang tinggi. Analisis statistik justru menjelaskan bahwa kepuasan kerja melalui indikator – indikatornya yang mencakup faktor-faktor seperti psikologis, finansial, fisik, dan sosial yang dianggap memuaskan ternyata tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Meskipun aspek-aspek ini mungkin terlihat relevan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan dalam keempat faktor tersebut tidak secara langsung berdampak pada kinerja individu dalam organisasi. Kondisi tersebut menggambarkan pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes sudah merasa puas dengan aspek – aspek pekerjaan yang telah diujikan. Akan tetapi kepuasan tersebut tidak serta merta diterjemahkan menjadi perubahan pola kerja. Pegawai yang merasa puas tidak merasa perlu melakukan usaha ekstra jika pegawai merasa pekerjaannya sudah sesuai. Hasil penelitian relevan Zailani & Artanto (2024), menurutnya kepuasan kerja tidak signifikan memberikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Sebagai pendukung hasil penelitian, Locke (1976) dalam teori kinerja dan kepuasan kerjanya berpendapat bahwa kepuasan kerja dan kinerja tidak selalu berhubungan secara langsung. Kepuasan kerja dapat diengaruhi oleh berbagai faktor yang tidak selalu berhubungan dengan kinerja pegawai.

6. Pengaruh Iklim Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai

Selain menguji hubungan langsung, penelitian ini juga menganalisis pengaruh tidak langsung, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memberikan efek mediasi konstruk *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja pegawai. Meskipun pegawai yang memiliki tingkat OCB yang sedang hingga tinggi diharapkan menunjukkan kinerja yang baik, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai perantara dalam hubungan tersebut. Perilaku tambahan yang ditunjukkan oleh pegawai di luar kewajiban formal mereka, seperti berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih baik, ternyata tidak berdampak langsung pada kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Inkiriwang & Wijayadne (2023), yang juga menemukan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja pegawai ketika kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun OCB dapat memperbaiki suasana kerja, pengaruhnya terhadap kinerja pegawai mungkin dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih mendasar.

7. Pengaruh Iklim Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik mengenai pengaruh tidak langsung, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai, meskipun analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi. Nilai indeks kepuasan kerja yang tinggi dari analisis deskriptif ini mencerminkan suatu aspek penting dalam dinamika organisasi, memberikan gambaran umum tentang kesejahteraan pegawai yang relatif baik. Namun, tingginya kategori ini tidak cukup untuk menangkap kompleksitas hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai, yang mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang perlu dieksplorasi lebih lanjut untuk memahami interaksi yang terjadi dalam konteks organisasi. Artinya, pegawai merasa puas terhadap aspek – aspek yang mencakup faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Namun, kepuasan ini belum cukup untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja hanya

berfungsi sebagai faktor statis yang bertugas memastikan bahwa pegawai merasakan kepuasan selama bekerja, namun tidak mampu merubah pola kerja yang meningkatkan kinerja pegawai. Akan tetapi tidak cukup dinamis untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai. Tingkat kepuasan pegawai yang tinggi hanya diartikan bahwa pegawai merasakan kenyamanan dan kestabilan lingkungan kerja yang diharapkan mampu memberikan korelasi atas pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai merasa nyaman dan menikmati lingkungan kerja yang positif, mereka masih mengalami kekurangan dalam hal tantangan dan insentif yang mendorong mereka untuk berprestasi lebih. Akibatnya, tingkat kinerja pegawai mungkin mengalami stagnasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tanriajeng et al. (2023), yang menegaskan bahwa iklim organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, bahkan ketika kepuasan kerja diukur sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa hanya memiliki iklim kerja yang baik tidak cukup untuk meningkatkan kinerja, melainkan perlu adanya faktor-faktor lain yang dapat memacu motivasi dan produktivitas pegawai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh *organizational citizenship behaviour* dan iklim terhadap kinerja pegawai, telah dilakukan melalui serangkaian analisis data secara mendalam dan menghasilkan temuan yang berbeda antar variabel. Hasil penelitian ini menghasilkan beberapa temuan yang penting, antara lain: 1) tidak ditemukan pengaruh antara perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan kinerja pegawai, 2) iklim organisasi juga tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, 3) OCB terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 4) iklim organisasi berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, 5) meskipun kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi, tidak ada pengaruh yang diberikan terhadap kinerja pegawai, 6) kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara OCB dan kinerja pegawai, dan 7) kepuasan kerja juga tidak memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, berikut saran yang bisa dikembangkan lebih lanjut:

1. Bagi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Brebes
Mempertahankan *organizational citizenship behaviour*, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai yang sudah baik. Namun, dinas perlu mengevaluasi lebih lanjut setiap konstruk yang sudah baik ini sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
Penelitian ini memiliki banyak keterbatasan, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat menyempurnakan penelitian dengan mengeksplorasi lebih banyak variabel baru, meneliti lebih detail faktor eksternal, pengembangan instrumen pengukuran dan sampel serta fokus terhadap dimensi fisik variabel yang diukur untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat dan terperinci.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini adalah konteks penelitian yang hanya dilakukan di satu organisasi, sehingga hasilnya mungkin tidak berlaku untuk organisasi atau sektor lain. Selain itu, ketergantungan terhadap kuesioner memberikan bias responden untuk memberikan jawaban yang lebih positif atau negatif, sehingga mempengaruhi akurasi data yang dikumpulkan. Terakhir, secara konseptual adanya variabel yang tidak memberikan pengaruh positif meski nilainya cukup tinggi atau justru menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan menjelaskan bahwa terdapat faktor – faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian seperti budaya organisasi, penghargaan, *self – efficacy*, dan masih banyak lagi.

DAFTAR REFERENSI

- Agustin, T., Wardhani, R. K., & ... (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Pasar Joyoboyo Kota Kediri. ... , *Akuntansi, Dan ...*, 1(3).
<https://ejournal.warunayama.org/index.php/musytarineraca/article/view/438%0Ahttps://ejournal.warunayama.org/index.php/musytarineraca/article/download/438/428>
- Ahmadi, P., Forouzandeh, S., & Kahreh, M. S. (2010). The relationship between ocb and social exchange constructs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19(19), 107–120.

- Andriani, J., Anggraini, N., & Metarini, R. A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt First Media Tbk Cabang Jakarta Selatan. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(2), 399–407. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i2.663>
- Anwar, M. C., & Ahmadi, S. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(1), 21–38.
- Aqsariyanti, L., Sjahruddin, H., & Razak, N. (2019). Pengaruh Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 1(1), 27–36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3441616>
- Aravik, H., Zamzam, F., & Marnisah, L. (2021). Punishment & Reward, Iklim Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karya Ilmiah Dosen Persaudaraan Dosen Republik Indonesia (Pdri) Sumatera Selatan. *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 35–44. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1321>
- Asmanurhidayani, A., Darwis Darwis, & Satriani Satriani. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Bola Kabupaten Wajo. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 2(2), 148–164. <https://doi.org/10.58684/jarvic.v2i2.64>
- Astaginy, N., Wonua, A. R., Ismanto, & Fitri Kumalasari. (2022). Persepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai. *Proceedings of the 1st Indonesian Annual Conference Series, 1, 2022(2014)*, 66–73.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Chin, W. W. (2010). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Modern Methods for Business Research*, April, 295–336. <http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9tXe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Damayanti, D., & Dewi, G. (2020). The influence of organization climate, work motivation, and organization justice on organizational citizenship behavior employees investment and one-door integrated service. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 11, 129–136. www.ajhssr.com
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The Costs of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039–1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance

- management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Faragone, G. (2023). *A Contingency Approach to Public Sector Performance Management : The Case of the Canadian Intelligence Community*.
- Fathiyah, F., & Bambang Niko Pasla. (2021). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*, 24(2), 127–136. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24>
- Ferils, M. (2023). *Determinan Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor DLHK Kabupaten Mamuju) Determinants of Employee Performance in View of Organizational Climate and Organizational Culture (Case Study at the Mamuju . 2(1), 63–75.*
- Hastitama, U. Y. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kepribadian dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pati). *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 225–237. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.971>
- Hasyim, H., & Pasaribu, F. (2021). Pengaruh iklim organisasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor SAMSAT Labuhan Batu Utara. *Jurnal Humaniora*, 5(1), 153–169.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Inkiriwang, M., & Wijayadne, D. R. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap kinerja Karyawan Ud Sinar Abadi melalui kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 8(4), 335–349.
- Julindrastuti, D., & Karyadi, I. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1224. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3399>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, S. J. (2010). Work Groups and Teams in Organization Review Updaed. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 333–375. <https://doi.org/10.1201/b13249-23>
- Krismawati, N. K. A., & Manuaba, I. S. (2022). Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Indonesian Journal of Instruction*, 3(2), 92–104. <https://doi.org/10.23887/iji.v3i2.44517>
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9604081490&site=ehost-live>

- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599>
- Ma'muroh, S., Gunistiyo, & Mariyono, J. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 15(2), 266–287. <https://doi.org/10.24905/permana.v15i2.311>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, 11(2), 313–320. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Jountrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Naipospos, N. Y., Surya, I., & Sariyanto, S. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Amir Hamzah. *Jurnal Audit Dan Perpajakan (JAP)*, 2(1), 84–93. <https://doi.org/10.47709/jap.v2i1.2027>
- Nasrul, H. W., Buulolo, M., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(2), 317–330. <https://doi.org/10.33373/dms.v10i2.3312>
- Prabowo, W. S. (2020). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Climate, and Employee Performance. *Journal of Economics and Business*, 3(4). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.04.297>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10454>
- Risambessy, A., Latupapua, C. V., Chandra, K., & Chandra, F. (2022). Mediasi Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan, Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 191–202. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v8i2.7275>
- Roberge, M.-élène, Xu, Q. J., & Aydin, A. L. (2021). An Inclusive Organizational Climate: Conceptualization, Antecedents, and Multi-Level Consequences. *American Journal of Management*, 21(5), 97–115. <https://doi.org/10.33423/ajm.v21i5.4760>
- Rosna, R. H., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

- sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 571–579.
- Siahaan Aprilda, A., & Mangkunegara Prabu, A. (2017). Pengaruh Motivasi, Komitmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Swot, Vii*(1), 76–88.
- Simanjuntan, T., & Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Narma Toserba, Narogong Bogor. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 42–54.
- Soraya, M., Arman, S. A. F., Ahri, R. A., Alwi, M. K., & Samsualam. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Klinik Kecantikan Marwayanti. *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal*, 13(4), 1359–1370.
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi. *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- Susilowati, D., Nurmayanti, S., & Tatminingsih, S. (2022). Pengaruh Organization Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Sumbawa). *JHIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(9), 3772–3779. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i9.926>
- Suzana, A. (2017). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di : Pt. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon)*. XIX(1), 42–50.
- Yasdianto, I., Marnisah, L., & Zamzam, F. (2020). Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Departemen Asset & Office Management Pt Semen Baturaja (Persero) Tbk. *Ekonomica Sharia: Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 6(1), 97–116. <https://doi.org/10.36908/esha.v6i1.143>
- Zailani, R., & Artanto, A. H. (2024). Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 9(1), 16–25. <https://doi.org/10.54526/jes.v9i1.193>