

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat saat ini, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis dalam menjalankan operasionalnya. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh berbagai aspek, salah satunya adalah kinerja pegawai para karyawan yang berperan sebagai sumber daya utama. Kinerja pegawai karyawan yang baik menjadi kunci dalam mencapai tujuan organisasi, menjaga kelangsungan bisnis, serta meningkatkan daya saing di pasar yang semakin kompetitif (Apriliani et al., 2021). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika manajemen organisasi semakin fokus pada upaya meningkatkan dan mempertahankan kinerja pegawai karyawan secara berkelanjutan (Fauzan, 2024). Berbagai faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kinerja pegawai karyawan harus dipahami dan dikelola dengan baik, khususnya faktor-faktor yang terkait dengan kondisi lingkungan kerja dan budaya kerja, yang diyakini memiliki peranan penting dalam membentuk motivasi, komitmen, serta perilaku kerja karyawan secara keseluruhan (Idris & Alam, 2024). Dengan demikian, pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor tersebut menjadi sangat penting dalam upaya menciptakan sumber daya manusia yang produktif dan unggul demi kemajuan organisasi (Firjatullah et al., 2023).

Dalam kondisi dunia kerja yang kini terus mengalami transformasi pesat, organisasi menghadapi berbagai tantangan yang menuntut mereka dapat beradaptasi secara cepat dan tepat (Purnamasari, 2021). Persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan perubahan teknologi yang dinamis membuat setiap organisasi harus terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan aktivitasnya (A. Maharani, 2025). Di tengah tekanan tersebut, pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada peranan karyawan sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sehari-hari (Novika & Permatasari, 2022). Oleh sebab itu, organisasi berupaya keras untuk menciptakan suatu sistem dan strategi yang mampu memaksimalkan potensi serta kinerja pegawai karyawannya secara menyeluruh (Putro, 2024). Dalam konteks ini, penting untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai karyawan, mengingat kinerja pegawai tidak hanya dinilai dari hasil output kerja saja, tetapi juga dari bagaimana karyawan berperilaku dan berinteraksi dalam lingkungan organisasinya (Putro, 2024). Pemahaman menyeluruh terhadap faktor-faktor tersebut menjadi kunci agar organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif sekaligus membangun budaya yang mendukung karyawan dalam mencapai kinerja pegawai terbaiknya (Murtiningsih et al., 2023). Dengan pendekatan yang tepat, dampak positif dari faktor-faktor ini dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Sejalan dengan hal ini, penelitiann akan fokus mengkaji bagaimana interaksi antara variabel-variabel penting tersebut dapat menjembatani peningkatan kinerja pegawai karyawan secara efektif, khususnya melalui peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening yang strategis (Rahmatia et al., 2022).

Lingkungan kerja secara umum dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kondisi fisik, psikologis, dan sosial yang melingkupi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja meliputi fasilitas, kebijakan organisasi, hubungan antar pekerja, serta suasana kerja yang dapat memberikan rasa aman, nyaman, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal (Idris & Alam, 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan karena mereka merasa dihargai, diperhatikan, serta didukung oleh organisasi (Halawa, 2021). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menyebabkan stress, penurunan motivasi, hingga berkurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan (H. Agustin, 2024). Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kenyamanan bagi karyawan dan memengaruhi keseriusan mereka dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pegawai (Hakim et al., 2023). Lingkungan kerja yang nyaman dan aman mendorong karyawan untuk berperilaku OCB (Mawardah & Prawitowati, 2023). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, namun, ada juga penelitian yang menemukan bahwa lingkungan kerja dapat memberikan pengaruh negatif terhadap OCB jika hanya cukup memuaskan pekerja (Widyatmojo et al., 2023).

Budaya kerja atau budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang berlaku dan diterapkan secara bersama-sama di dalam organisasi (Dewi et al., 2024). Budaya kerja menjadi pondasi dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja yang positif dapat menciptakan rasa kekeluargaan, saling menghargai, disiplin dan integritas yang tinggi (Firjatullah et al., 2023). Hal tersebut berdampak pada terciptanya iklim kerja yang produktif sehingga meningkatkan kinerja pegawai individu maupun organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif atau tidak mendukung dapat menimbulkan konflik internal, ketidakpastian, serta rendahnya komitmen kerja (Achmad et al., 2024). Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karyawan. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Maharani & Efendi, 2021). Sebuah studi menemukan bahwa budaya organisasi dapat secara langsung memengaruhi kinerja pegawai, namun dapat pula memengaruhi kinerja pegawai melalui OCB. OCB menjadi perhatian penting karena terbukti dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai karyawan (Murtiningsih et al., 2023).

Dalam konteks hubungan antara lingkungan kerja, budaya kerja, dan kinerja pegawai karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memainkan peran yang sangat penting sebagai variabel intervening (Fajar, 2024). OCB merupakan perilaku karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku OCB adalah membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, bersedia melakukan tugas tambahan, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar pekerjaan utama, serta menjaga nama baik organisasi (Pasaribu et al., 2022). Perilaku ini menunjukkan sikap sukarela dan komitmen terhadap organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, efektif, dan produktif. Menurut berbagai studi (Zalzela et al., 2023). OCB memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja pegawai individu maupun organisasi, karena karyawan yang menunjukkan OCB

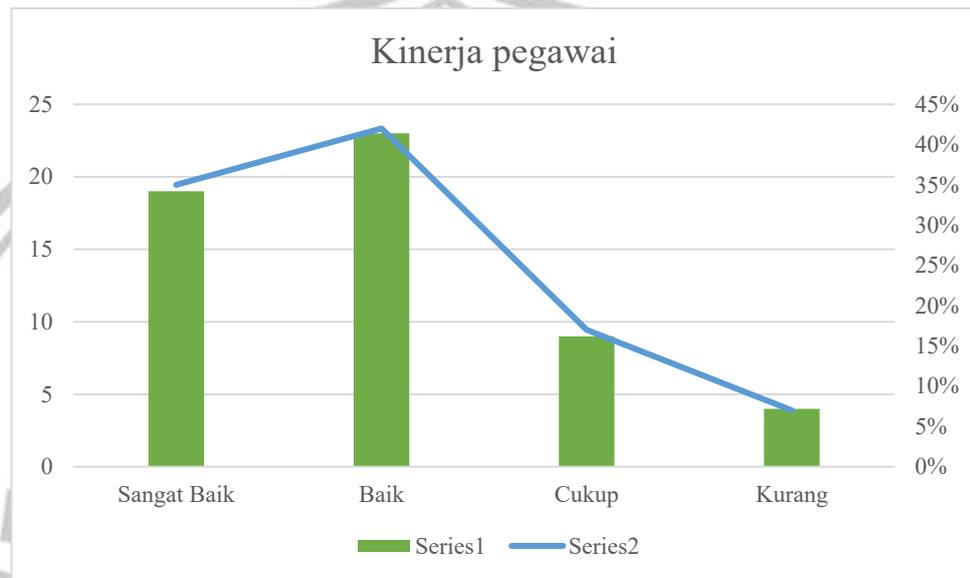
cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik, membantu meningkatkan efisiensi tim, dan mengurangi konflik di tempat kerja (Ekowati et al., 2023). Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dan budaya kerja yang mendukung dapat mendorong terbentuknya OCB pada karyawan (Novika & Permatasari, 2022). Lingkungan kerja yang nyaman dan budaya kerja yang positif memberi motivasi intrinsik kepada karyawan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal, sehingga meningkatkan kinerja pegawai mereka secara keseluruhan (Komitmen et al., 2021).

Namun demikian, terdapat beberapa penelitiann yang juga menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB tidak selalu linear positif, khususnya apabila lingkungan kerja hanya sebatas memuaskan secara standar tanpa memberikan nilai lebih bagi karyawan (Novika & Permatasari, 2022), (Mardhatillah et al., 2023) dan (Mubarak et al., 2025). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif mengelola lingkungan kerja dan budaya kerja agar mampu menstimulasi perilaku OCB yang maksimal pada karyawan. Dalam kajian penelitiann sebelumnya, terdapat kesenjangan yang cukup signifikan terkait pengaruh variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai karyawan. Beberapa studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karyawan, dimana kondisi kerja yang kondusif dan budaya yang mendukung mampu meningkatkan produktivitas kinerja pegawai (Sinaga, 2022), (Halawa, 2021), (Pusparani, 2021), (Nurhaeni, 2023), (Natsir Kelana, 2022), (Asdiany et al., 2022) dan (Maharani & Efendi, 2021). Namun, tidak sedikit pula penelitiann yang menemukan hasil berbeda, yakni lingkungan kerja atau budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan, bahkan ada yang menemukan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai (Risal, 2022), (Fauzi & Nugroho, 2024), (Sagita & Parmin, 2023), (Yuliani et al., 2024), (Arifianti & Safitri, 2022) dan (Asdiany et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja pegawai tidak selalu konsisten dan mungkin dipengaruhi oleh kondisi atau konteks tertentu.

Penelitiann ini menyoroti kebutuhan untuk menemukan variabel yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai karyawan secara lebih lengkap. Oleh karena itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimasukkan sebagai variabel intervening, yaitu perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal (Raharjo et al., 2023). OCB berperan sebagai penghubung yang memperjelas hubungan tidak langsung antara lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai karyawan, sehingga mengatasi ketidakkonsistenan hasil penelitiann sebelumnya (Febrian & Solihin, 2024).

Kecamatan Kaliwates, sebagai bagian penting dari Kabupaten Jember, memiliki fungsi strategis dalam pelaksanaan pemerintahan serta penyediaan layanan publik kepada masyarakat. Kecamatan ini berperan sebagai garda depan pemerintah daerah dalam memberikan berbagai layanan langsung, mulai dari pengurusan administrasi kependudukan dan perizinan hingga pelaksanaan program pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Oleh sebab itu, mutu pelayanan yang disuguhkan oleh pegawai negeri sipil dan tenaga kerja di wilayah ini sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan warga serta keberhasilan pencapaian target pembangunan daerah. Namun, dalam menjalankan tugasnya, pegawai di Kecamatan Kaliwates menghadapi berbagai

kendala yang cukup kompleks. Diantaranya adalah kebutuhan untuk meningkatkan mutu pelayanan publik yang harus responsif, cepat, dan tepat guna, sejalan dengan ekspektasi masyarakat yang semakin beragam dan kritis. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia serta sumber daya lain di kecamatan perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar mendukung kelancaran tugas pemerintahan. Tantangan tambahan mencakup adaptasi terhadap perubahan regulasi, perkembangan teknologi informasi, serta peningkatan keterampilan pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan dinamika zaman dan kebutuhan masyarakat.



Gambar 1.1

Grafik Penilaian Kinerja pegawai Pegawai Kecamatan Kaliwates

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan penilaian kinerja pegawai pegawai di Kecamatan Kaliwates dengan total 55 pegawai menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memperoleh penilaian dalam kategori Sangat Baik (35%) dan Baik (42%), yang berarti sekitar 77% pegawai memiliki kinerja pegawai yang memuaskan. Sebanyak 17% pegawai masuk kategori Cukup, sementara 7% lainnya dinilai Kurang. Data ini mencerminkan distribusi kinerja pegawai pegawai yang secara umum positif, namun masih terdapat sebagian yang perlu perhatian untuk peningkatan kualitas kerja.

Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa pegawai di Kecamatan Kaliwates menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja dan budaya kerja yang kondusif untuk mendukung kinerja pegawai mereka. Tekanan kerja akibat beban tugas yang meningkat tanpa dukungan lingkungan yang memadai berpotensi menurunkan motivasi serta prestasi kerja pegawai. Selain itu, budaya kerja yang kurang positif dapat menghambat munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang melampaui tanggung jawab formal namun sangat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Kondisi ini menuntut adanya pengelolaan lingkungan kerja dan pembentukan budaya kerja yang mendukung, seperti terciptanya fasilitas yang memadai, hubungan antarpegawai yang harmonis, serta nilai-nilai budaya yang memotivasi partisipasi aktif dan solidaritas. Dengan adanya lingkungan

kerja dan budaya kerja yang positif, diharapkan pegawai dapat menunjukkan OCB secara optimal, sehingga kinerja pegawai mereka meningkat dan pelayanan publik di Kecamatan Kaliwates menjadi lebih efektif dan berkualitas (Fauzan, 2022; Ritonga & Bahri, 2022).

Fenomena tersebut menjadi landasan yang sangat penting untuk melakukan penelitiann yang lebih mendalam terkait pengaruh lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pegawai, dengan memasukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening di Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember. Kondisi ini menggambarkan kebutuhan yang mendesak akan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam meningkatkan kinerja pegawai pegawai agar dapat memberikan pelayanan publik yang lebih optimal dan berkualitas. Penelitiann ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran yang jelas tentang pengaruh langsung maupun tidak langsung lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, tetapi juga mampu menawarkan solusi strategis yang dapat diterapkan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan kecamatan tersebut.

Penelitiann ini menghadirkan nilai kebaruan dengan mengadopsi model mediasi OCB, yang pada dasarnya tidak hanya berfokus pada pengaruh langsung lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pegawai, melainkan juga meneliti secara mendalam peran OCB sebagai variabel intervening yang menjadi jembatan dalam memperkuat hubungan tersebut. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih holistik dan mendetail mengenai mekanisme interaksi serta dinamika yang terjadi antar variabel, sehingga dapat menjelaskan bagaimana budaya dan lingkungan kerja yang positif dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Selain itu, penelitiann ini menggabungkan variabel lingkungan kerja, budaya kerja, OCB, dan kinerja pegawai pegawai dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif, sebuah model yang masih relatif jarang digunakan khususnya dalam konteks pemerintahan tingkat kecamatan. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitiann ini bisa menjadi landasan rekomendasi strategis bagi para pemangku kebijakan dan manajemen organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja dan budaya kerja yang kondusif, sekaligus menegaskan pentingnya peran OCB sebagai faktor penentu utama dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pegawai dan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Kaliwates.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitiann ini sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates ?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates ?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates ?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates ?

5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates ?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Pegawai Kecamatan Kaliwates, melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
7. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Pegawai Kecamatan Kaliwates, melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?

1.3 Tujuan Penelitiann

Tujuan dilaksanakannya penelitiann ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates.
2. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja pegawai Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates.
3. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates.
4. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Budaya Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates.
5. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja pegawai Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates.
6. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates, melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
7. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja pegawai, Pegawai Pemerintahan di Kecamatan Kaliwates, melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.4 Kegunaan Penelitiann

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitiann ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pemerintahan tingkat kecamatan, dengan mengintegrasikan variabel lingkungan kerja, budaya kerja, OCB, dan kinerja pegawai dalam satu model mediasi.
 - b. Memberikan kontribusi konseptual terhadap pemahaman tentang mekanisme pengaruh lingkungan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pegawai melalui peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening, sehingga memperjelas hubungan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut.
 - c. Mengembangkan teori OCB dengan konteks aplikasi yang lebih luas pada sektor publik di pemerintahan daerah, meningkatkan relevansi teoritis dan aplikatif bagi kajian sumber daya manusia publik.
 - d. Menjadi referensi bagi penelitiann selanjutnya dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen kinerja pegawai, terutama di lingkungan pemerintahan daerah yang belum banyak diteliti.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan dasar bagi pimpinan Kecamatan Kaliwates untuk merancang dan meningkatkan lingkungan kerja serta budaya kerja yang kondusif guna mendorong perilaku OCB pegawai, sehingga secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.
- b. Membantu unit manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja pegawai pegawai melalui pembinaan perilaku OCB, yang mencakup sikap tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif di luar tugas formal.
- c. Menjadi acuan bagi pembuat kebijakan di tingkat kecamatan untuk menciptakan sistem kerja dan budaya organisasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik dengan mengoptimalkan potensi pegawai melalui penguatan OCB.
- d. Menyediakan data empiris dan rekomendasi strategis yang dapat digunakan untuk pelatihan, pengembangan kompetensi, serta peningkatan motivasi dan loyalitas pegawai di Kecamatan Kaliwates.
- e. Mendukung terciptanya pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, dan responsif, sesuai dengan harapan masyarakat melalui peningkatan kinerja pegawai pegawai yang didorong oleh lingkungan dan budaya kerja positif.

