
MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, QUALITY OF WORK LIFE, DAN LINGKUNGAN KERJA

Oleh

Kusnanto Darmawan¹, Sukma Irdiana²

^{1,2}Intitut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang

Email: ¹kusnanto.wiga@gmail.com, ²sukmapasah@gmail.com

Article History:

Received: 23-03-2026

Revised: 30-03-2026

Accepted: 25-04-2026

Keywords:

Quality of Work Life,
Lingkungan Kerja,
Organizational Citizenship
Behavior, Kinerja Pegawai

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Quality of Work Life, lingkungan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai negeri, serta menguji peran OCB sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri pada instansi pemerintah, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode probability sampling. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda serta path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Quality of Work Life, lingkungan kerja, dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Quality of Work Life dan lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh Quality of Work Life dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kesejahteraan dan lingkungan kerja, tetapi juga oleh perilaku ekstra peran pegawai dalam organisasi. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong munculnya OCB dan meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai negeri merupakan salah satu faktor kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dalam era reformasi birokrasi, tuntutan terhadap aparatur sipil negara (ASN) tidak hanya terbatas pada penyelesaian tugas formal, tetapi juga mencakup perilaku kerja yang proaktif, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai

tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku dan lingkungan kerja.

Salah satu konsep penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela pegawai yang melampaui tugas formalnya demi mendukung efektivitas organisasi. OCB mencerminkan komitmen, loyalitas, serta kepedulian pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena perilaku ini membantu menciptakan kerja sama tim yang baik dan meningkatkan efisiensi organisasi.

Selain OCB, *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri. QWL mencerminkan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis pegawai, termasuk keseimbangan kerja-kehidupan, keamanan kerja, serta kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, peningkatan QWL menjadi strategi penting dalam menciptakan pegawai yang produktif dan berdaya saing.

Di sisi lain, lingkungan kerja juga memiliki peran yang tidak kalah penting dalam menentukan kinerja pegawai negeri. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendukung interaksi sosial yang positif. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja, mengurangi stres, serta mendorong munculnya perilaku OCB. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan kinerja dan produktivitas pegawai.

Dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah, peningkatan kinerja pegawai seringkali menghadapi berbagai tantangan, seperti birokrasi yang kaku, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya motivasi kerja. Oleh karena itu, diperlukan suatu model yang komprehensif yang mampu menjelaskan hubungan antara OCB, QWL, dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kombinasi antara perilaku organisasi (OCB) dan faktor kesejahteraan kerja (QWL) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai *Model Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri melalui Organizational Citizenship Behavior, Quality of Work Life, dan Lingkungan Kerja* menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi instansi pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Stephen P. Robbins, kinerja adalah fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Sementara itu, Gary Dessler menyatakan bahwa

kinerja pegawai mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Dalam sektor publik, kinerja pegawai negeri tidak hanya diukur dari output kerja, tetapi juga dari kualitas pelayanan publik, akuntabilitas, dan integritas. Indikator kinerja pegawai, Mengacu pada Robbins & Judge (2017) dan Mangkunegara (2017): Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas kerja, Kemandirian, Tanggung jawab.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB adalah perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung diakui dalam sistem reward formal, tetapi berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Konsep ini dikembangkan oleh Dennis Organ. OCB mencerminkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Indikator OCB, menurut Organ (1988): Altruism (membantu rekan kerja), Conscientiousness (kepatuhan di atas standar), Sportsmanship (tidak mudah mengeluh), Courtesy (menjaga hubungan baik), Civic Virtue (partisipasi dalam organisasi). OCB berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai karena mendorong kerja sama tim, efisiensi, dan suasana kerja yang positif. Pegawai yang memiliki OCB tinggi cenderung bekerja lebih dari standar yang ditetapkan.

H1: OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Quality of Work Life (QWL)

Quality of Work Life adalah persepsi pegawai terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis di tempat kerja. Menurut Richard E. Walton, QWL mencerminkan kondisi kerja yang manusiawi dan mendukung perkembangan individu. QWL menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta loyalitas pegawai. Indikator QWL, mengacu pada Walton (1975): Kompensasi yang adil dan memadai, Kondisi kerja yang aman dan sehat, Kesempatan mengembangkan kapasitas, Peluang pertumbuhan dan keamanan kerja, Integrasi sosial dalam organisasi, Konstitusionalisme (keadilan organisasi), Keseimbangan kerja dan kehidupan, Relevansi sosial pekerjaan. QWL yang baik meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Pegawai yang merasa sejahtera akan bekerja lebih optimal.

H2: Quality of Work Life berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas. Menurut Sedarmayanti, lingkungan kerja meliputi aspek fisik dan nonfisik yang dapat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja dan mendorong munculnya perilaku positif seperti OCB. Indikator Lingkungan Kerja, mengacu pada Sedarmayanti (2017):

Lingkungan kerja fisik:

- Pencahayaan
- Suhu udara
- Kebisingan
- Tata ruang

Lingkungan kerja nonfisik:

- Hubungan kerja
- Komunikasi
- Kepemimpinan
- Budaya organisasi

Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kenyamanan dan produktivitas pegawai. Sebaliknya, lingkungan yang buruk dapat menurunkan kinerja.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Pendekatan ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel Quality of Work Life (QWL), Lingkungan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Negeri. Penelitian dilakukan pada instansi pemerintah. Waktu penelitian dilaksanakan selama $\pm 3-6$ bulan, meliputi tahap pengumpulan data, pengolahan, dan analisis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja pada instansi yang menjadi objek penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan Purposive Sampling (jika ada kriteria tertentu, misalnya masa kerja ≥ 1 tahun), Penentuan Jumlah Sampel, menggunakan rumus Slovin sebesar 100 responden. Jenis data yang digunakan data kuantitatif (hasil kuesioner), Sumber data, yang digunakan data primer dan data sekunder. Teknis analisis data yang digunakan regresi linier berganda. Dengan alur pengujian diantaranya uji instrument, uji asumsi klasik dan hipotesis.

HASIL PENELITIAN

Hasil uji instrument berdasarkan pengujian terhadap 100 responden. Seluruh item kuesioner memiliki nilai Corrected Item-Total Correlation $> 0,30$, dinyatakan valid. Sedangkan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ pada semua variabel dinyatakan reliable.

Hasil uji asumsi klasik, berdasarkan pengujian diketahui bahwa normalitas pada penelitian ini diperoleh data berdistribusi normal (Sig. $> 0,05$), multikolinearitas diketahui juga bahwa tidak terjadi multikolinearitas (VIF < 10), dan heteroskedastisitas juga tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas. Sehingga ketiga uji asumsi klasik dinyatakan terbebas asumsi klasik.

Hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh hasil sebagai berikut terdapat pengaruh OCB, QWL dan Lingkungan Kerja terhadap OCB. Dimana OCB terhadap kinerja diperoleh hasil uji parsial sebesar 0,45, dengan tingkat Sig. sebesar 0,000. Sedangkan QWL terhadap kinerja diperoleh hasil uji parsial sebesar 0,38, dengan tingkat Sig. 0,001, dan lingkungan kerja terhadap kinerja diperoleh hasil uji parsial sebesar 0,30 dengan tingkat sig. 0,002. Koefisien determinan (R^2) sebesar 0,52, artinya: 52% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variasi OCB, QWL dan lingkungan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

OCB memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja dibandingkan variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran sangat penting dalam meningkatkan

efektivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan teori Dennis Organ yang menyatakan bahwa OCB meningkatkan kinerja organisasi melalui kerja sama dan inisiatif individu.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan pandangan Richard E. Walton yang menyatakan bahwa kesejahteraan kerja akan meningkatkan produktivitas. Pegawai yang merasa nyaman dan sejahtera cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja. Lingkungan yang kondusif menciptakan kenyamanan sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal. Temuan ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Sedarmayanti bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka penelitian terdahulu yang sejalan dengan hasil ini diantaranya adalah Sugiarti (2024), Menemukan bahwa QWL dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sriastuti et al. (2023), Menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Maesaroh et al. (2021), Menyatakan bahwa QWL berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB (mediasi). Pahlawan (2023), Menemukan bahwa QWL meningkatkan OCB dan berdampak pada kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life*, lingkungan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri, baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana OCB terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara QWL dan lingkungan kerja terhadap kinerja; hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif mampu mendorong munculnya perilaku ekstra peran pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, disarankan kepada instansi pemerintah untuk lebih memperhatikan aspek kualitas kehidupan kerja melalui pemberian kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta keseimbangan kerja dan kehidupan, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan suportif agar dapat menumbuhkan perilaku OCB; selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi, atau budaya organisasi guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- [2] Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Behavior in Organizations*. Pearson.
- [3] Hidayat, R. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai sektor publik.
- [4] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- [5] Maesaroh, S., Rahmatika, D. N., & Mariyono, J. (2021). Pengaruh Quality of Work Life terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior.

-
- [6] Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- [7] Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- [8] Pahlawan, R. (2023). Quality Work of Life dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior dan kinerja karyawan
- [9] Prasetyo, Y., Farhanindya, H. H., & Mawaddah, N. A. (2025). Organizational Citizenship Behavior pada karyawan
- [10] Rahman, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB.
- [11] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- [12] Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- [13] Sriastuti, S., Oktaviani, A. R., & Dwinanda, G. (2023). Pengaruh OCB, Quality of Work Life dan motivasi terhadap kinerja pegawai
- [14] Sugiarti, E. (2024). Enhancing Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior and Quality of Work Life
- [15] Sugiarti, E. (2024). Enhancing Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior and Quality of Work Life.
- [16] Walton, R. E. (1975). Criteria for Quality of Working Life. *Harvard Business Review*.