

PENGARUH WORK ENVIRONMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BALAI PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN SULAWESI UTARA

THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE AT THE EDUCATION QUALITY ASSURANCE CENTRE OF NORTH SULAWESI

Dara Nethania Lael¹, Victor P.K. Lengkong², Genita G. Lumintang³

¹²³Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail: ¹daranethania04@gmail.com, ²vpk.lengkong@unsrat.ac.id, ³genitagracia73@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja (work environment) terhadap perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior) (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Sulawesi Utara. Latar belakang penelitian ini didasari oleh masih ditemukannya pegawai ASN yang belum menunjukkan kinerja optimal, kurangnya inisiatif dalam membantu rekan kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya kondusif. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Populasi penelitian adalah seluruh ASN di BPMP Sulawesi Utara, dengan jumlah sampel ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta (4) kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB. Temuan ini menegaskan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja dan kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku OCB. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah, khususnya BPMP Sulawesi Utara, untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar dapat mendorong kepuasan kerja serta memperkuat perilaku OCB pegawai.

Kata kunci: Work Environment, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior

Abstract This study aims to analyze the influence of the work environment on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as a mediating variable at the North Sulawesi Education Quality Assurance Agency (BPMP). The background of this research is based on the fact that several civil servants (ASN) have not yet demonstrated optimal performance, showed a lack of initiative in assisting colleagues, and experienced a work environment that is not fully conducive. This research employs a quantitative method using

Article history

Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagiarism checker no 1225
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. The population of this study consists of all civil servants at BPMP North Sulawesi, with the sample determined using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS. The results indicate that (1) the work environment has a positive and significant effect on OCB, (2) the work environment has a positive and significant effect on job satisfaction, (3) job satisfaction has a positive and significant effect on OCB, and (4) job satisfaction mediates the effect of the work environment on OCB. These findings confirm that the more conducive the work environment perceived by employees, the higher their job satisfaction and the stronger their tendency to display OCB. This research is expected to provide input for government institutions, particularly BPMP North Sulawesi, to improve the quality of the work environment in order to foster job satisfaction and enhance employees' OCB.

Keywords: Work Environment, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus dikelola secara efektif agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya berfokus pada pengelolaan individu dan kelompok, tetapi juga pada pemahaman hubungan antar manusia dalam konteks pekerjaan. Proses ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan dan pengorganisasian hingga pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah gambaran atas tindakan dan perilaku pegawai yang positif dan konstruktif yang bukan merupakan tindakan atas pekerjaan formal mereka. Apapun yang dilakukan oleh karyawan, itu atas kehendak mereka sendiri tanpa paksaan siapapun.

Lingkungan Kerja (*Work Environment*) merupakan salah satu faktor agar terciptanya OCB. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik menunjang sikap dan tindakan pegawai dalam bekerja dengan terarah dan berkesinambungan yang pada akhirnya memunculkan perilaku prososial yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan untuk mencapai sasaran organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak baik akan menurunkan efektivitas organisasi.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Setiono, 2020:170). Kepuasan kerja memiliki tingkat kepuasan berbeda untuk masing-masing individu.

Lingkungan kerja merupakan kondisi di mana tempat kerja yang ideal mencakup aspek fisik dan nonfisik yang menciptakan suasana menyenangkan, aman, nyaman, serta memberikan rasa betah bagi karyawan. Lingkungan kerja ini terdiri dari unsur fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan, sehingga tidak dapat dipisahkan dari upaya peningkatan kinerja mereka (Farida dan Hartono 2016:10).

Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara (BPMP), merupakan salah satu perusahaan instansi pemerintah yang berkaitan dengan penjaminan peningkatan mutu pendidikan masyarakat di Sulawesi Utara. Pemerintah memiliki tugas strategis untuk memastikan kualitas pendidikan masyarakat di Sulawesi Utara melalui Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Daerah. Sering kali, pegawai di instansi ini menghadapi tingkat pekerjaan yang tinggi, terutama dalam program-program pelatihan, kebijakan pendidikan, dan situasi krisis pendidikan. Mereka dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan di tengah kondisi pendidikan yang sedang tidak baik-baik saja. Kondisi ini menimbulkan potensi lingkungan kerja yang tidak kondusif, yang akan mempengaruhi pekerja lain sehingga tidak timbulnya perilaku OCB dan kepuasan kerja mereka. Ditemukan beberapa pegawai ASN BPMP Sulawesi Utara yang masih belum memiliki kinerja optimal seperti, hasil kerja yang tidak mencapai target pekerjaannya, pegawai yang tidak bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, serta sering menunda-nunda pekerjaan sehingga hasil tidak sesuai dengan apa yang perusahaan inginkan. Maka dari itu untuk menyikapi masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Work Environment terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara”.

Tujuan Penelitian

1. Untuk melihat pengaruh *Work Environment* bagi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara
2. Untuk melihat pengaruh *Work Environment* bagi kepuasan kerja pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara
3. Untuk melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara
4. Untuk melihat pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator bagi *Work Environment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2020), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship behavior (OCB) adalah gambaran atas tindakan dan perilaku karyawan yang positif dan konstruktif yang bukan merupakan tindakan atas pekerjaan formal mereka. Jadi, apapun yang di lakukan oleh karyawan, itu atas kehendak mereka sendiri tanpa paksaan siapapun (Pranitasari, D, 2024:5).

Work Environment

(Tontoli, 2022) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

Kepuasan Kerja

(Setiono, 2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

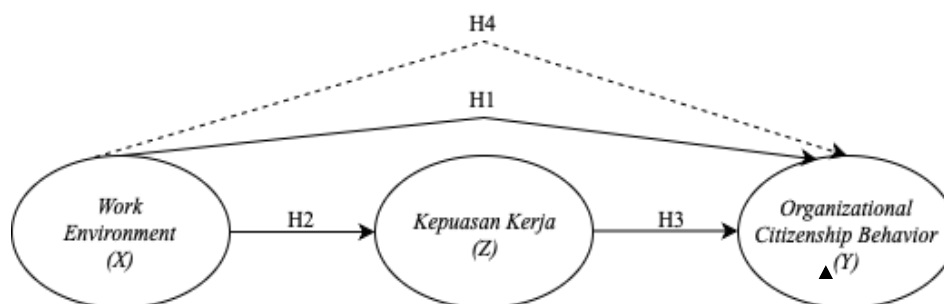
Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Conoras, Lengkong, Uhing (2025) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan keseimbangan kehidupan kerjaterhadap kebahagiaan dan dampaknya terhadap OCB pada karyawan Grand Puri Hotel Manado. Hasil penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizrnship Behavior (OCB)*. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif akan menimbulkan rasa tidak nyaman bagi karyawan yang pada akhirnya akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Selanjutnya, penelitian oleh Yulianti dan Santoso (2023) yang bertujuan untuk pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT TravelMart Jakarta Pusat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Peran lingkungan kerja penting sebagai faktor penentu kepuasan kerja. Organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawainya perlu memperhatikan dan memelihara kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun psikologis.

Selain itu, penelitian Tontoli, Kojo, dan Sendow (2022) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap OCB pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Daerah Bolaang Mongondow Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Melalui hasil ini maka penting bagi seluruh pihak untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dimana hal ini dapat dioptimalkan kepada seluruh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Ketika kebutuhan pegawai terpenuhi, baik kebutuhan fisiologis, sosial, maupun aktualisasi diri, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi ekstra bagi keberhasilan organisasi. Manajemen yang mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan akan mendapatkan tenaga kerja yang lebih loyal, kooperatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: Kajian teori, 2025

Hipotesis Penelitian

H1: Menyatakan bahwa *Work Environment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

H2: Menyatakan bahwa *Work Environment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H3: Menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H4: Menyatakan bahwa *Work Environment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif untuk mengetahui hubungan yang terjadi antar variabel dengan analisis data numerik. Menurut Sugiyono (2020) penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang menyelidiki tentang sebuah fenomena yang terjadi dalam sebuah kondisi dengan meneliti pada suatu populasi atau sampel tertentu, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara. Pada penelitian ini, sampel yang digunakan terdiri atas 75 pegawai di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara. Metode pengambilan sampel yang digunakan ialah sampling jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel.

Jenis Data dan Sumber

Jenis data pada penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui observasi atau kuesioner yang diberikan kepada responden. Data akan melalui kuisisioner yang berisi beberapa pernyataan untuk dijawab dan akan dibagikan kepada seluruh pegawai Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode pengumpulan data primer yang diperoleh dari hasil kuisioner yang dibagikan kepada seluruh pegawai Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara berupa pembagian kuisioner. Di dalam kuisioner akan berisi pertanyaan mengenai variabel-variabel yang ditujukan kepada pegawai di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara, berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan tersebut.

Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan SmartPLS didasarkan pada kemampuannya dalam menangani model yang bersifat kompleks serta fleksibel terhadap data yang tidak harus berdistribusi normal. Metode PLS-SEM digunakan karena sesuai untuk menguji hubungan antar variabel laten secara simultan dan tetap mampu menghasilkan estimasi yang tepat meskipun ukuran sampel relatif kecil.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Convergent Validity

Tabel 1. Uji Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Work Environment (X)	WO.1	0.932	Valid
	WO.2	0.867	Valid
	WO.3	0.879	Valid
	WO.4	0.835	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK.1	0.916	Valid
	KK.2	0.911	Valid
	KK.3	0.888	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y)	OCB.1	0.928	Valid
	OCB.2	0.919	Valid
	OCB.3	0.910	Valid
	OCB.4	0.856	Valid
	OCB.5	0.943	Valid

Sumber : Output SmartPLS 4 Tahun 2025

Pengujian Convergent Validity dilakukan dengan melihat nilai outer loading atau outer factor. Suatu indikator dikatakan memiliki Convergent Validity yang baik apabila nilai outer loading-nya lebih dari 0,7 dari masing-masing indikator. Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut valid dan layak digunakan untuk tahap analisis berikutnya.

Discriminant Validity

Tabel 2. Uji Discriminant Validity

Variabel	Average Variant Extracted (AVE)	Kriteria	Keterangan
Work Environment (X)	0.819	>0,5	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.831	>0,5	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.773	>0,5	Valid

Sumber : Output SmartPLS 4 Tahun 2025

Uji Discriminant Validity dilakukan dengan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dianggap memiliki model yang baik apabila nilai AVE > dari 0,5. Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa *Average Variant Extracted* (AVE) untuk variabel Work Environment, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior memiliki nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat di simpulkan bahwa setiap variabel telah memiliki *Discriminant validity*.

Composite Reability

Tabel 3. Composite reability

Variabel	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Work Environment (X)	0.931	>0,7	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.961	>0,7	Valid
Organizantional Citizenship Behavior (Y)	0.931	>0,7	Valid

Sumber : Output SmartPLS 4 Tahun 2025

Berdasarkan tabel, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Composite Reliability > 0,7. Hal tersebut mengindikasikan bahwa data yang diperoleh memiliki konsistensi yang baik dan layak digunakan dalam penelitian.

Cronbach's Alpha

Tabel 4. Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Work Environment (X)	0.890	>0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.949	>0,7	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.901	>0,7	Reliabel

Sumber : Output SmartPLS 4 Tahun 2025

Uji Composite Reliability dapat didukung dengan melihat nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel > 0,7. Berdasarkan tabel seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga kuesioner yang digunakan dapat dianggap cukup bisa diandalkan dan mencerminkan kondisi nyata di lapangan.

Evaluasi Inner Model

Structural model atau inner model berfungsi untuk menilai sejauh mana model yang dibangun dapat menjelaskan hubungan antar variabel laten. Pengujian terhadap model struktural dilakukan melalui dua tahap, salah satunya adalah pengujian koefisien determinasi (Coefficient of Determination / R^2). Berdasarkan kriteria model, nilai R-square (R^2) pada tabel diatas mengindikasikan bahwa masing-masing model struktural (*Innermodel*) pada penelitian ini termasuk dalam kategori "moderat". Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel yang terlibat dalam model mampu menjelaskan variabel Y sebesar 0,907 atau 50,08% dengan sisanya sebesar 49,92% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.907	0.904

Sumber : Output SmartPLS 4 Tahun 2025

Pengujian Quality Indexes

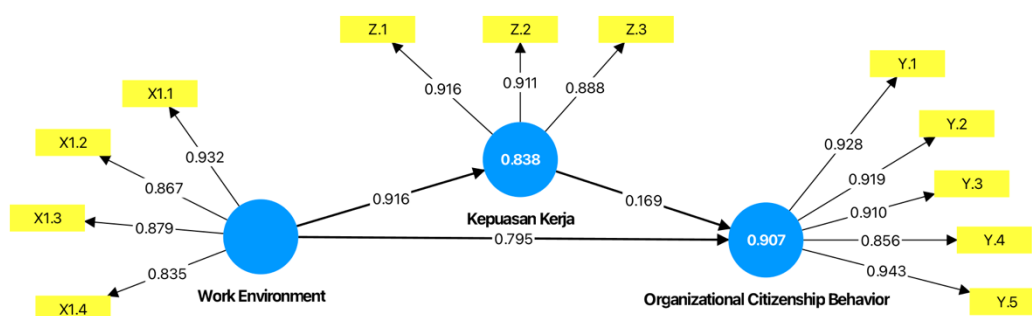
Tujuan pengujian ini adalah untuk memastikan apakah model jalur yang dibangun tergolong baik. Suatu model jalur dikatakan baik jika memenuhi kriteria nilai NIF > 0,90 atau SRMR < 0,10. Dalam penelitian ini, kriteria yang digunakan adalah SRMR < 0,10. Berdasarkan tabel bahwa hasil dari nilai SRMR adalah 0.046. Dimana nilai SRMR tersebut artinya bahwa model jalur yang dibangun dalam penelitian ini adalah model yang baik.

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.046	0.046

Sumber : Output SmartPLS 4 Tahun 2025

Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis (t-test) dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yang disesuaikan dengan rumusan masalah, tujuan, serta hipotesis yang telah ditetapkan. Bagian pertama membahas pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh langsung (*direct effect*), sedangkan bagian kedua berfokus pada pengujian pengaruh tidak langsung atau mediasi (*indirect effect*).



Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh	T statistics (O/STDEV)	P Values
Work Environment (X) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	1.964	0.050
Work Environment (X) -> Kepuasan Kerja (Z)	52.776	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	9.724	0.000

Sumber : Output SmartPLS 4 Tahun 2025

1. **Pengaruh Work Environment (X) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)** memiliki pengaruh signifikan. Besarnya nilai t-statistic untuk X terhadap konstruk Y diatas 1,96 yaitu 1,964 dan pada *Probability Values (P-Values)* bernilai < 0,05 yaitu 0,050 sehingga hipotesis **diterima**. Dengan demikian disimpulkan bahwa Work Environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.
2. **Pengaruh Work Environment (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)** memiliki pengaruh signifikan. Nilai t-statistic yang dihasilkan untuk X terhadap konstruk Z dihasilkan sebesar 52,776 yang berarti > 1,96, dan nilai *P-Values* sebesar 0,000 yang berarti < 0,05. Dengan demikian hipotesis **diterima** bahwa Work Environment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. **Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)** memiliki pengaruh signifikan. Nilai t-statistic yang dihasilkan untuk Z terhadap konstruk

Y dihasilkan sebesar 9,724 yang berarti $> 1,96$, dan nilai *P-Values* sebesar 0,000 yang berarti $< 0,05$. Dengan demikian hipotesis **diterima** bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh	T statistics ($ O/STDEV $)	P Values
Work Environment (X) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	1.967	0.049

Sumber : SmartPLS 4 Tahun 2025

Pengaruh Work Environment (X) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) signifikan. Artinya dalam penelitian ini Kepuasan Kerja (Z) merupakan mediasi pengaruh Work Environment (X) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y). Nilai t-statistic yang dihasilkan sebesar 1,967 yang berarti $> 1,96$ dan *P-Values* sebesar 0,049 yang berarti $> 0,05$ yang berarti bahwa memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan Work Environment (X) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) **diterima**.

Pembahasan

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian ini menemukan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara. Semakin kondusif dan mendukung lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas pokok yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta memfasilitasi kebutuhan pegawai, dapat menjadi strategi efektif dalam mendorong sikap proaktif, kerjasama, dan kepedulian antar rekan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Conoras dkk, 2025 menyatakan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif akan menimbulkan rasa tidak nyaman bagi karyawan yang pada akhirnya akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pengaruh *Work Environment* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai, baik dari segi kenyamanan fisik ruang kerja, ketersediaan fasilitas dan peralatan, suasana kerja yang harmonis, hingga dukungan dari atasan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Maka dari itu, manajemen perusahaan perlu konsisten untuk terus memberikan perhatian lebih dalam menjaga, menciptakan dan memelihara lingkungan kerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yuliantini & Santoso (2020) bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Peran lingkungan kerja penting sebagai faktor penentu kepuasan kerja. Organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawainya perlu memperhatikan dan memelihara kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun psikologis.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang kondusif, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi meskipun tidak tercantum secara formal dalam uraian tugas. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi penghargaan, hubungan kerja, lingkungan kerja, akan meningkatkan perilaku sukarela untuk membantu rekan kerjanya. Perilaku tersebut mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekadar memenuhi tuntutan pekerjaan pokoknya dan tidak merasa terganggu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tontoli dkk, 2022 menyatakan bahwa bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Melalui hasil ini maka penting bagi seluruh pihak untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dimana hal ini dapat dioptimalkan kepada seluruh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Ketika kebutuhan pegawai terpenuhi, baik kebutuhan fisiologis, sosial, maupun aktualisasi diri, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi ekstra bagi keberhasilan organisasi. Manajemen yang mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan akan mendapatkan tenaga kerja yang lebih loyal, kooperatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh bahwa *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara. Lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik seperti kenyamanan ruang, kelengkapan fasilitas, serta keamanan, maupun aspek nonfisik seperti hubungan kerja yang harmonis, dukungan atasan, dan komunikasi efektif, mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melebihi tuntutan tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang positif, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penghubung (mediasi) yang memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fabanyo dkk, 2023 menyatakan bahwa lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakannya, sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada pegawai. Lingkungan yang menyenangkan dapat memberikan kerja yang maksimal bagi pegawai. Karena pegawai tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga mereka lebih tenang, aktif, tekun dan serius menghadapi tugas-tugasnya. Hasil ini menunjukkan lingkungan kerja mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* dimediasi oleh kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan, sehingga akan menimbulkan perilaku OCB. Dengan demikian pegawai akan semakin semangat dalam melakukan pekerjaan sehingga kepuasan kerja akan semakin meningkat.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. *Work Environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara.
2. *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara.
4. *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Utara.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan diatas, maka adapun saran sebagai berikut:

1. Pada aspek work environment, khususnya kualitas ruang kerja, organisasi perlu meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja dengan memperhatikan tata letak, pencahayaan, ventilasi, kebersihan, serta ketersediaan fasilitas yang memadai. Perawatan rutin dan pembaruan peralatan kerja juga penting agar pegawai dapat bekerja secara optimal. Pada aspek organizational citizenship behavior (OCB), khususnya sikap menolong, perlu ditingkatkan budaya tolong-menolong antarpegawai melalui kegiatan tim seperti team building, kerja kelompok, sistem mentoring, serta pemberian apresiasi bagi pegawai yang menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja. Pada aspek kepuasan kerja, khususnya penghargaan, organisasi diharapkan lebih memperhatikan pemberian apresiasi, baik secara formal maupun informal, agar pegawai merasa dihargai atas kinerja mereka.
2. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti memperluas variabel penelitian guna memperkaya model yang digunakan, memperluas objek penelitian ke sektor lain agar hasil lebih representatif, serta menggunakan metode penelitian yang berbeda untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang dikaji.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Setiono, B dan Enni Sustiyatik. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Teoritis dan Praktis. <http://dspace.hangtuah.ac.id/xmlui/handle/dx/1006>
- Pranitasari, D. (2024). *Organizational Citizenship Behavior (Strategi Menggugah Semangat)* (Cetakan Pertama Ed.). Widina Media Utama. Retrieved From <https://Repository.Penerbitwidina.Com/Media/Publications/567665-Organizational-Citizenship-Behavior-Stra-40a16446.Pdf> Diakses Pada 21Maret 2025
- Conoras, D. R. M., Lengkong, V. P., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kebahagiaan Dan Dampaknya Terhadap Ocb Pada Karyawan Gran Puri Hotel Manado. Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 11(3), 577-587.

<https://Ejournal.Unsrat.Ac.Id/Index.Php/Emba/Article/View/49560>

Yuliantini, T., & Santoso, R.. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Borobudur Management Review*, Vol. 2 No. 1 2022, Hal.1-23.
<https://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/view/1153/941>

Tontoli, F. F., Kojo, C., & Sendow, G. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Daerah Bolaang Mongodow Selatan. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(4), 1557-1566.

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/44083>

Fabanyo, M., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh Organizational Support Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pasar Segar Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(1), 1009-1020.

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/27196> Diakses Pada 21 Maret 2025

Hasibuan, Malayu S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*.

Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*