



PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN SITUBONDO

Leni Febrianti¹, Minullah², Ediyanto³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : lenifebrianti771@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : minullah@unars.ac.id

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : edyanto@unars.ac.id

*Corresponding Author : Leni Febrianti

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : lenifebrianti771@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :

July 09, 2026

Accepted :

September 05, 2026

Available Online :

September 08, 2026

Keywords:

Work Flexibility,
Organizational
Commitment, Work
Motivation,
Organizational
Citizenship Behavior
(OCB), Employee
Performance.



Copyright © 2026 by Author.
Published by Universitas
Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work flexibility, organizational commitment, and work motivation on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable at the Environmental Agency Office of Situbondo Regency. This research employs a quantitative approach with a saturated sampling technique, in which the entire population was used as the research sample, consisting of 30 respondents. Data collection was conducted through questionnaires distributed to employees. The data were analyzed using PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) with the assistance of SmartPLS 3.0 software. The results indicate that work flexibility and organizational commitment have a positive but insignificant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Work motivation has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Work flexibility has a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, organizational commitment has a positive but insignificant effect on employee performance, while work motivation has a negative but insignificant effect on employee performance. Organizational Citizenship Behavior (OCB) also has a positive but insignificant effect on employee performance. Furthermore, Organizational Citizenship Behavior (OCB) is unable to mediate the influence of work flexibility, organizational commitment, and work motivation on employee performance.

I. PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pelayanan publik dan tuntutan reformasi birokrasi mendorong instansi pemerintah untuk terus meningkatkan kinerja pegawai agar mampu memberikan pelayanan responsif, efektif dan efisien terhadap kebutuhan masyarakat. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator penting untuk mengevaluasi keberhasilan organisasi sektor publik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut sejalan dengan hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang dipublikasikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi (PANRB) Tahun 2024 yang menunjukkan nilai kumulatif sebesar 91,13 dengan kategori A (Sangat Baik). Capaian tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di Indonesia berada pada kategori sangat baik, namun tetap memerlukan upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar pelayanan publik dapat dipertahankan dan terus ditingkatkan.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo sebagai salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki

peran penting dalam pengelolaan serta perlindungan lingkungan hidup. Instansi ini dituntut memiliki pegawai yang profesional, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Namun demikian, masih terdapat berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan penerapan Fleksibilitas kerja, penguatan Komitmen organisasi, serta peningkatan Motivasi kerja pegawai. Selain itu, perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga belum sepenuhnya berkembang secara optimal yang ditunjukkan oleh masih terbatasnya keterlibatan pegawai dalam membantu rekan kerja secara sukarela maupun berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi di luar tugas formal yang menjadi tanggung jawabnya.

Adapun batasan umum dalam penelitian ini difokuskan pada pengaruh Fleksibilitas Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Penelitian ini dibatasi pada bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik yang berfokus pada perilaku kerja pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain dibatasi pada objek penelitian, penelitian ini juga dibatasi pada faktor-faktor internal organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai.

Fleksibilitas kerja menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan bagi pegawai dalam mengatur waktu maupun metode kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi tanpa mengabaikan tanggung jawab yang dimiliki. Penerapan fleksibilitas kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan kerja, produktivitas, serta kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks komitmen organisasi, loyalitas keterikatan pegawai terhadap organisasi menjadi elemen penting yang berperan mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Pegawai dengan komitmen tinggi biasanya menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar serta berupaya memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

Selanjutnya, penelitian ini juga dibatasi pada kajian motivasi kerja sebagai elemen yang mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dengan semangat dan rasa tanggung jawab. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan antusiasme, inisiatif, serta kesungguhan pegawai dalam mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga mengkaji hubungan antara Fleksibilitas Kerja, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. OCB diposisikan sebagai perilaku sukarela pegawai yang diwujudkan melalui kesediaan menjaga hubungan kerja positif, membantu rekan kerja, serta memberikan kontribusi

melebihi tuntutan formal pekerjaan. Perilaku tersebut dipandang mampu memperkuat pengaruh faktor-faktor internal pegawai terhadap peningkatan kinerja sehingga mendukung tercapainya efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik yang lebih baik.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan aspek yang memiliki peranan krusial dalam organisasi dan perlu dimaknai sebagai pengembangan dari pendekatan tradisional dalam mengelola tenaga kerja dengan efektif, sehingga memerlukan pemahaman mengenai perilaku manusia serta kemampuan dalam mengelolanya dengan baik. Dalam praktiknya, pengelolaan sumber daya manusia merupakan usaha perusahaan untuk mengatur kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2016:10) “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Sedangkan menurut Sutrisno (2023:6), “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi”. Penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik mampu menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, meningkatkan efektivitas kerja, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

Fleksibilitas Kerja

Juwita, dkk. (2024:27) mengungkapkan bahwa “Fleksibilitas kerja adalah konsep yang mendefinisikan kemampuan suatu organisasi atau individu untuk menyesuaikan, mengubah, atau menyesuaikan lingkungan kerja dan praktik kerja dengan cepat dan efisien”. Fleksibilitas kerja dapat diartikan sebagai bentuk kebijakan atau sistem kerja yang memberikan keleluasaan kepada pegawai dalam mengatur waktu, tempat, serta durasi bekerja sesuai ketentuan yang berlaku. Pengaturan ini dapat bersifat formal maupun informal yang ditetapkan oleh manajemen sebagai bagian kebijakan sumber daya manusia.

Menurut Carlson *et al* dalam Wicaksono (2019:19) *schedule flexibility* merupakan sebuah pengaturan bekerja secara fleksibel dalam artian waktu, tempat, dan lebih terbilang informal. Penanda fleksibilitas waktu kerja diantaranya:

- 1) *Time Flexibility*: fleksibilitas *employee* untuk mengubah jangka waktu kerja.
- 2) *Timing flexibility*: fleksibilitas *employee* untuk memilah agenda kerjanya.

- 3) *Place flexibility*: fleksibilitas *employee* dalam memilah lokasi bekerja.

Komitmen Organisasi

Menurut Yusuf & Syarif (2017:27) “Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun”. Tingginya Komitmen organisasi pada diri pegawai umumnya terlihat dari kesungguhan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan, menaati ketentuan yang ditetapkan, serta mengarahkan perilakunya pada pencapaian tujuan organisasi dan pelayanan kepada masyarakat. Robbins (2016:101) mengemukakan Komitmen organisasi terdiri dari beberapa indikator:

- 1) Komitmen Afektif atau *affective commitment* yaitu rasa emosional pada organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai
- 2) Komitmen Berkelanjutan atau *continuance commitment* yaitu dimana nilai yang dirasa dari bertahan pada organisasi tersebut bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Komitmen Normatif atau *normative commitment* yaitu kewajiban untuk bertahan pada organisasi untuk alasan moral serta sopan.

Motivasi Kerja

Mulyadi (2016:87) menjelaskan bahwa “Motivasi adalah suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu”. Adanya Motivasi kerja yang tinggi, diharapkan pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung secara lebih efektif dan efisien, sehingga berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Afandi (2018:29) mengemukakan motivasi dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

- 1) Balas Jasa
Segala sesuatu berbentuk barang, jasa, maupun uang sebagai kompensasi yang diterima karyawan atas jasanya yang dilibatkan pada perusahaan.
- 2) Kondisi kerja
Kondisi atau keadaan lingkungan kerja suatu perusahaan, tempat para karyawannya bekerja. Kondisi kerja yang baik adalah kondisi yang nyaman dan mendukung kemampuan pekerja untuk melaksanakan aktivitas mereka secara efektif.
- 3) Fasilitas kerja
Segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

- 4) Prestasi kerja
Hasil yang ingin dicapai setiap orang dalam pekerjaannya. Ukuran keberhasilan berbeda-beda dari orang ke orang karena orang memiliki karakteristik yang berbeda.
- 5) Pengakuan dari atasan
Pernyataan yang diberikan atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang diberikan atau tidak.
- 6) Pekerjaan itu sendiri
Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep perilaku kerja yang mencerminkan kontribusi individu yang melampaui tugas formalnya dalam organisasi. Pemahaman terhadap OCB menjadi penting karena perilaku ini berperan dalam mendukung efektivitas dan keberlanjutan dalam organisasi. Menurut Afandi (2018:181) menyatakan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya”. OCB mencerminkan kesediaan individu untuk berpartisipasi secara aktif dan membantu organisasi tanpa adanya kewajiban formal atau imbalan langsung. Menurut Organ, *et al.* (2006) dalam Naway (2018:120) indikator *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

- 1) Kerjasama tim (*Altruism*), memberi pertolongan kepada rekan kerja yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungsnya.
- 2) Disiplin dalam bekerja (*Conscientiousness*), perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai.
- 3) Tidak mengeluh dalam bekerja (*Sportmanship*), kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh dan tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.
- 4) Menjaga citra perusahaan (*Courtesy*), menghargai dan memperhatikan orang lain.
- 5) Profesional dalam menggunakan aset (*Civic Virtue*), meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni, seperti keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi dan memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan unsur krusial dalam organisasi yang menggambarkan pencapaian kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2014:9) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya”. Tinggi rendahnya Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai kondisi dan faktor yang membentuk perilaku kerja di lingkungan organisasi. Bangun (2012:234) menjelaskan bahwa Kinerja dapat dinilai melalui sejumlah indikator, yang meliputi:

- 1) Jumlah pekerjaan
Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan
Setiap karyawan harus memenuhi kualifikasi tertentu guna menghasilkan pekerjaan agar sesuai dengan kualitas yang dituntut suatu pekerjaan atau jabatan tertentu.
- 3) Ketepatan waktu
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang beragam, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena bergantung pada pekerjaan lain.
- 4) Kehadiran
Jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam pelaksanaannya sesuai

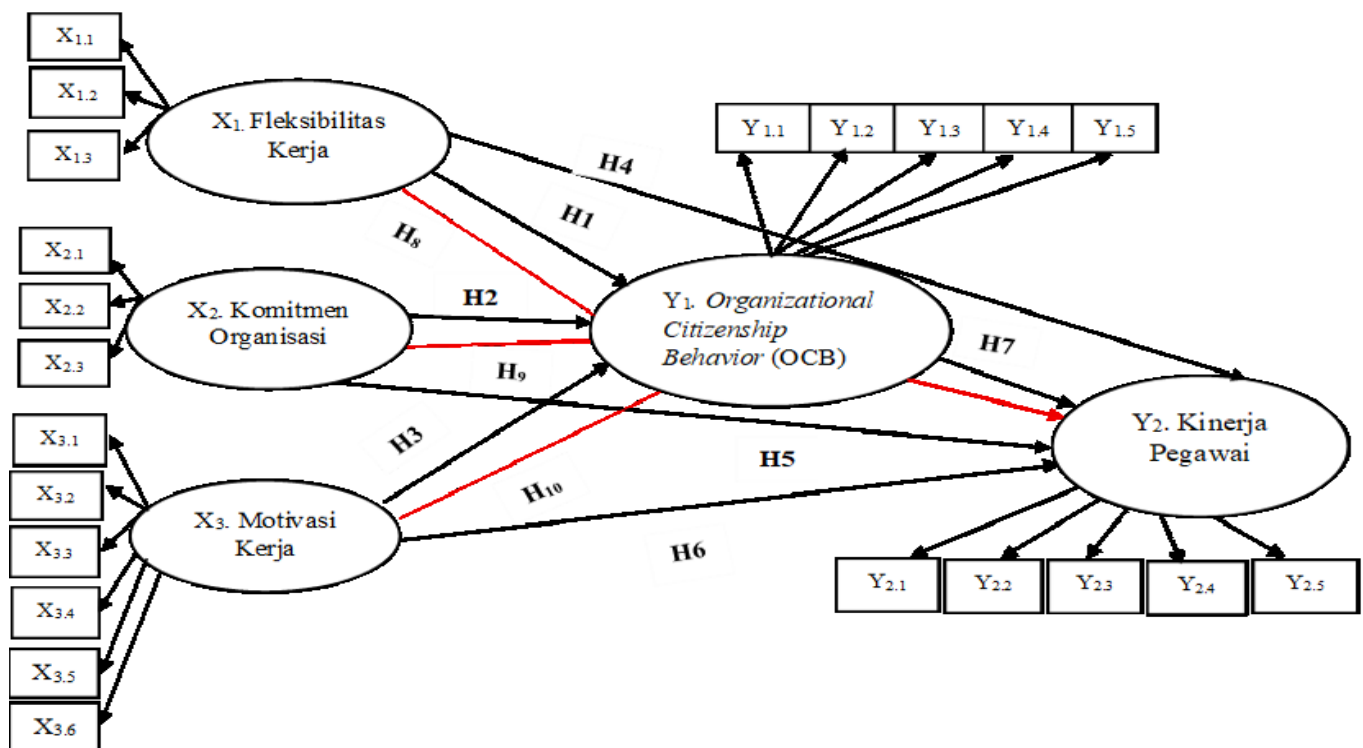
waktu yang ditentukan.

5) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja, oleh karena itu kolaborasi antar karyawan sangat penting. Kinerja karyawan dapat dievaluasi berdasarkan kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain.

Kerangka Konseptual

Sebagaimana dikemukakan Uma Sekaran (1992) dalam Sugiyono (2023:95) bahwa “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Berdasarkan judul penelitian, dapat dilihat bahwa terdapat hubungan variabel bebas Fleksibilitas kerja (X_1), Komitmen organisasi (X_2), dan Motivasi kerja (X_3) dengan variabel terikat Kinerja pegawai (Y_2) dan variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1). Berikut kerangka konseptual penelitian:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

- H_1 : Fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- H_2 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H_3 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H_4 : Fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

H_5 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

H_6 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

- terhadap Kinerja pegawai.
- H₇ : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
- H₈ : Fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*
- H₉ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*
- H₁₀ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

III. METODE PENELITIAN

Jenis metode penelitian yang diterapkan dalam studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2023:16) “Metode penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk mengkaji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini di Percetakan Hanna Penelitian ini berlangsung selama kurang lebih 3 bulan terhitung sejak bulan Maret hingga Juni 2026, bertempat di Kantor Dinas Lingkungan Hidup Situbondo Jl. Madura No.116, Mimbaan Barat, Mimbaan, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur.

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2023:126) merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun jumlah populasi pada penelitian ini adalah 30 orang yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berada di Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo.

Sugiyono (2023:127) memaparkan “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Adapun metode penarikan sampel pada penelitian ini menerapkan *non-probability sampling* melalui teknik sampling jenuh. Menurut sugiyono (2017:85) pengertian dari sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel, sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 30 orang.

Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan tahapan pengolahan dan analisis data yang telah terkumpul secara lengkap guna menghasilkan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian serta mampu menjawab rumusan masalah secara tepat dan sistematis. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0*

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi sebagai salah satu tahapan kritis dalam proses analisis data untuk memverifikasi bahwa semua indikator yang diterapkan dalam penelitian ini membentuk hubungan yang signifikan dengan konstruk teoritis yang akan diukur. Penelitian ini menggunakan perangkat lunak *Smart PLS 3.0* sebagai alat analisis untuk melakukan pengujian validitas konvergen, yang bertujuan terutama untuk memperoleh nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan mengidentifikasi besarnya nilai *outer loading* pada setiap indikator.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	X ₁ Fleksibilitas Kerja	X ₂ Komitmen Organisasi	X ₃ Motivasi Kerja	Y ₁ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y ₂ Kinerja Pegawai	Keterangan
X _{1,1}	0,752					Valid
X _{1,2}	0,940					Valid
X _{1,3}	0,781					Valid
X _{2,1}		0,843				Valid
X _{2,2}		0,803				Valid
X _{2,3}		0,734				Valid
X _{3,1}			0,765			Valid
X _{3,2}			0,773			Valid
X _{3,3}			0,845			Valid
X _{3,4}			0,774			Valid
X _{3,5}			0,711			Valid
X _{3,6}			0,849			Valid
Y _{1,1}				0,840		Valid
Y _{1,2}				0,722		Valid
Y _{1,3}				0,719		Valid

X_1 Fleksibilitas Kerja	X_2 Komitmen Organisasi	X_3 Motivasi Kerja	Y_1 Organizational Citizenship Behavior	Y_2 Kinerja Pegawai	Keterangan
			0,739		Valid
			0,783		Valid
				0,760	Valid
				0,862	Valid
				0,750	Valid
				0,712	Valid
				0,763	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada instrumen menyatakan hasil Valid, dikarenakan nilainya telah sesuai kriteria yaitu berada di atas 0,7.

Evaluasi validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan mengakses *output Construct Reliability and Validity* khususnya melalui identifikasi nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	<i>Cut Off</i>	Keterangan
X_1 Fleksibilitas Kerja	0,686	0,5	Valid
X_2 Komitmen Organisasi	0,632	0,5	Valid
X_3 Motivasi Kerja	0,620	0,5	Valid
Y_1 Organizational Citizenship Behavior	0,580	0,5	Valid
Y_2 Kinerja Pegawai	0,594	0,5	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap variabel yaitu lebih dari 0,5 yang artinya seluruh instrumen dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau).

Gozhali (2018:45) mengungkapkan “Reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner sebagai representasi dari suatu variabel atau konstruk”. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai cronbach alpha > 0,70, namun jika *cronbach alpha* < 0,70 maka dianggap tidak reliabel.

Uji Reliabilitas

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
X_1 Fleksibilitas Kerja	0,767	Reliabel
X_2 Komitmen Organisasi	0,716	Reliabel
X_3 Motivasi Kerja	0,879	Reliabel
Y_1 Organizational Citizenship Behavior	0,824	Reliabel
Y_2 Kinerja Pegawai	0,828	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien Cronbach's alpha berada di atas nilai kritis 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi standar reliabilitas yang ditetapkan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk mendeteksi adanya hubungan korelasi antara variabel

independen dalam model regresi.. Pengujian ini dapat dilakukan dengan mengamati nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada “*Inner VIF Values*” yang dihasilkan dari analisis menggunakan *Smart PLS 3.0*. Suatu model dikategorikan telah memenuhi persyaratan bebas dari pelanggaran asumsi klasik multikolinieritas jika nilai $VIF < 5$, sebaliknya, jika nilai melampaui 5 atau $VIF > 5$ maka dinyatakan terjadi pelanggaran multikolinieritas yang mengindikasikan adanya hubungan saling memengaruhi antar variabel bebas.

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	X1. Fleksibilitas Kerja	X2. Komitmen Organisasi	X3. Motivasi Kerja	Y1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y2. Kinerja Pegawai
X ₁ Fleksibilitas Kerja				1,425	1,542
X ₂ Komitmen Organisasi				2,284	2,308
X ₃ Motivasi Kerja				2,761	3,467
Y ₁ <i>Organizational Citizenship Behavior</i>					2,396
Y ₂ Kinerja Pegawai					

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis diatas, diperoleh nilai VIF < 5 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi pelanggaran asumsi multikolinieritas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi antar variabel independen.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk memastikan apakah data penelitian pada masing-masing variabel memiliki distribusi normal atau tidak. Asumsi normalitas dianggap terpenuhi apabila nilai *Excess Kurtosis* berada dalam interval $-2,58 < CR < 2,58$.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	<i>Excess Kurtosis</i>	<i>Skewness</i>	Keterangan
X _{1.1}	7.376	-1.268	Normal
X _{1.2}	3.230	-0.938	Normal
X _{1.3}	0.945	-0.266	Normal
X _{2.1}	-0.321	-0.758	Normal
X _{2.2}	0.23	0.000	Normal
X _{2.3}	-0.357	-0.086	Normal
X _{3.1}	11.153	-1.788	Normal
X _{3.2}	4.407	-1.105	Normal
X _{3.3}	7.872	-2.089	Normal
X _{3.4}	-0.62	-0.591	Normal
X _{3.5}	-0.796	-0.074	Normal
X _{3.6}	3.094	-0.901	Normal
Y _{1.1}	3.705	-0.969	Normal
Y _{1.2}	-0.482	-0.189	Normal
Y _{1.3}	9.390	-2.310	Normal
Y _{1.4}	-2.127	0.141	Normal
Y _{1.5}	-1.784	-0.583	Normal
Y _{2.1}	1.657	1.884	Normal
Y _{2.2}	-0.824	1.112	Normal
Y _{2.3}	0.527	1.580	Normal
Y _{2.4}	-0.796	-0.074	Normal
Y _{2.5}	5.185	0.924	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan data tersebut, menunjukkan bahwa distribusi data pada masing-masing indikator tidak mengalami penyimpangan yang signifikan, sehingga

data penelitian dapat dinyatakan berdistribusi normal dan layak digunakan dalam proses analisis selanjutnya.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *Goodness Of Fit* (GOF) digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian antara data hasil observasi dengan nilai yang diprediksi berdasarkan model teoretis atau distribusi populasi tertentu. Model penelitian ini

dinyatakan *fit* jika desain model struktural yang dibuat dalam penelitian ini secara akurat merepresentasikan situasi di lapangan.

Tabel 6.
Hasil Uji Goodness Of Fit (GOF)

Kriteria	<i>Saturated Model</i>	<i>Model Model</i>	<i>Cut Off</i>	Keterangan Model
SRMR	0.135	0.135	≤ 0.10	<i>Marginal Fit</i>
d_{ULS}	4.619	4.619	≥ 0.05	<i>Good Fit</i>
d_G	3.769	3.769	≥ 0.05	<i>Good Fit</i>
Chi-Square	391.745	391.745	Diharapkan Kecil	<i>Good Fit</i>
NFI	0.411	0.411	> 0.9 (mendekati 1)	<i>Marginal Fit</i>

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil evaluasi *Goodness of Fit* (GOF), diketahui bahwa nilai SRMR dan NFI berada pada kategori marginal fit. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang cukup dengan data penelitian, meskipun belum mencapai kategori fit secara optimal. Namun demikian, model masih dapat diterima dan digunakan untuk pengujian hipotesis karena secara keseluruhan telah menunjukkan tingkat kelayakan yang memadai.

Uji Koefisien Determinasi

Pengujian inner model dilaksanakan guna menganalisis keterikatan antara konstruk eksogen dan endogen sesuai dengan hipotesis yang telah ditetapkan. Penilaian terhadap pengujian ini dapat diamatai berdasarkan nilai Adjusted R-Square, khususnya pada model yang mencakup lebih dari dua variabel independen.

Tabel 7.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

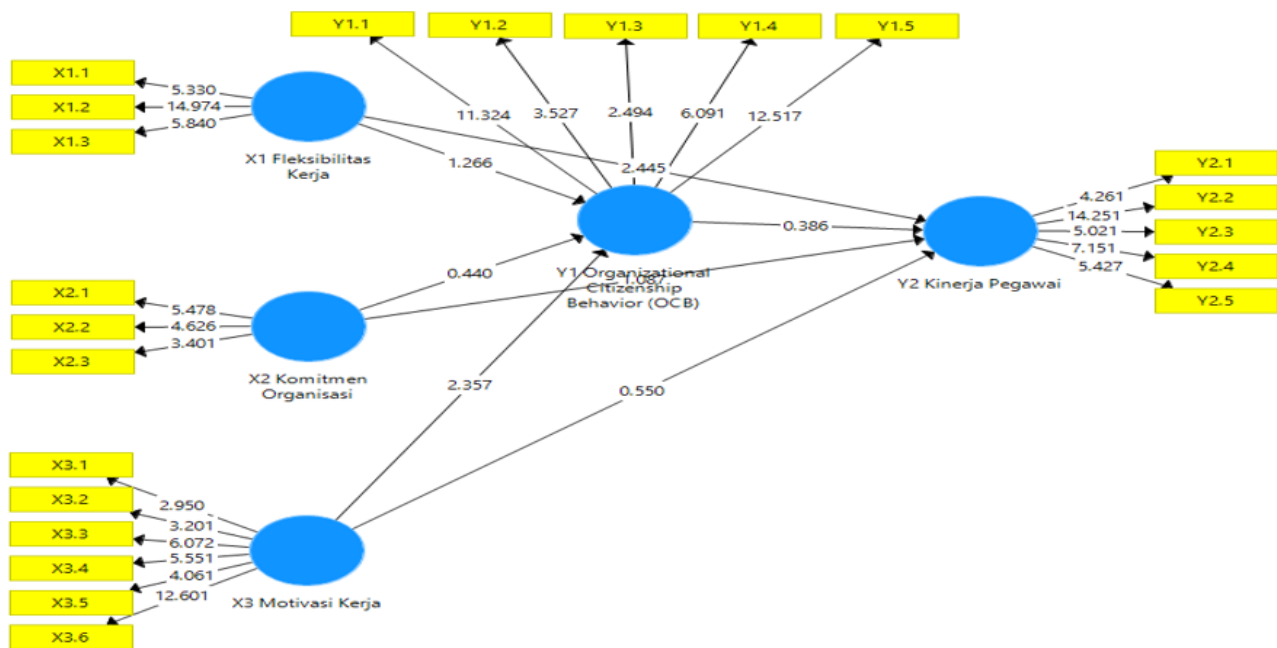
Variabel Terikat	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Y₁. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.583	0.535
Y₂. Kinerja Pegawai	0.526	0.450

Sumber Data: Data diolah peneliti (2026)

Dapat dinyatakan bahwa Variabel Fleksibilitas kerja (X_1), Komitmen organisasi (X_2), dan Motivasi kerja (X_3) memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1) sebesar 0,53 (53,5%) yang berarti memiliki pengaruh yang tinggi, sedangkan 46,5% lainnya dipengaruhi faktor-faktor eksternal yang tidak termasuk dalam cakupan penelitian ini. Selanjutnya, Variabel Fleksibilitas kerja (X_1), Komitmen organisasi (X_2), dan Motivasi kerja (X_3) memengaruhi Kinerja pegawai (Y_2) sebesar 0,45 (45%) yang berarti memiliki pengaruh cukup tinggi. Sebesar 55% sisanya dipengaruhi variabel lainnya yang tidak diteliti dalam studi ini.

Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi *SmartPLS* 3.0 melalui pendekatan bootstrapping. Metode ini digunakan untuk mengevaluasi signifikansi pengaruh antarvariabel penelitian dengan mengacu pada nilai *path coefficient*, *t-statistic*, serta *p-value*. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat ditentukan apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Adapun hasil pengujiannya disajikan berikut ini:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Sumber: Lampiran 8 (2026)

Berdasarkan hasil dari gambar 2 diatas, selanjutnya disajikan pada tabel 8 mengenai Uji evaluasi pengujian hipotesis yang dilakukan Hipotesis penelitian, sebagai berikut :

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
X ₁ Fleksibilitas Kerja → Y ₁ OCB	0.221	1.266	0.206
X ₂ Komitmen Organisasi → Y ₁ OCB	0.100	0.440	0.660
X ₃ Motivasi Kerja → Y ₁ OCB	0.543	2.357	0.019
X ₁ Fleksibilitas Kerja → Y ₂ Kinerja Pegawai	0.607	2.445	0.015
X ₂ Komitmen Organisasi → Y ₂ Kinerja Pegawai	0.384	1.087	0.278
X ₃ Motivasi Kerja → Y ₂ Kinerja Pegawai	-0.250	0.550	0.583
Y ₁ OCB → Y ₂ Kinerja Pegawai	0.090	0.386	0.700
X ₁ Fleksibilitas Kerja → Y ₁ OCB → Y ₂ Kinerja Pegawai	0.020	0.270	0.788
X ₂ Komitmen Organisasi → Y ₁ OCB → Y ₂ Kinerja Pegawai	0.009	0.150	0.881
X ₃ Motivasi Kerja → Y ₁ OCB → Y ₂ Kinerja Pegawai	0.049	0.365	0.715

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Pengaruh Fleksibilitas kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan analisis hipotesis, didapati bahwa *original sample* menunjukkan nilai positif sebesar 0.221. Selain itu, didapatkan nilai *T-Statistic* sebesar 1.266 (<1,964) dengan nilai *P Value* sebesar **0.206** (>0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Fleksibilitas Kerja (X₁) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) (Y₁), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 1 ditolak**.

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa peningkatan Fleksibilitas kerja tidak diikuti oleh peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa Fleksibilitas kerja yang diterapkan di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo belum mampu memberikan pengaruh nyata terhadap perilaku sukarela pegawai di luar tugas dan tanggung jawab formal pekerjaan. Kondisi tersebut dapat terjadi karena

sebagian pegawai memanfaatkan Fleksibilitas kerja hanya sebatas kemudahan dalam pengaturan waktu kerja, tanpa diiringi dengan peningkatan rasa kepedulian, inisiatif, dan partisipasi aktif terhadap organisasi, sehingga kerja sama dan keterlibatan sosial dalam lingkungan kerja menjadi kurang optimal. Secara umum, situasi tersebut mengakibatkan rendahnya tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dipublikasikan oleh Sunaryo, dkk. (2024).

Pengaruh Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan analisis hipotesis, didapati bahwa *original sample* menunjukkan nilai positif sebesar 0.100. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 0.440 (<1,964) dengan nilai *P Value* sebesar **0.660** (>0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 2 ditolak**.

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa peningkatan pada Komitmen organisasi belum berhasil memberikan pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Pada pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo, Komitmen organisasi yang dimiliki pegawai cenderung berfokus pada pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan sesuai ketentuan instansi, namun belum sepenuhnya mendorong munculnya perilaku sukarela di luar tugas formal pekerjaan. Selain itu, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain di luar Komitmen organisasi, sehingga hubungan antara kedua variabel tersebut belum menunjukkan signifikansi statistik. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan studi terdahulu yang dipublikasikan oleh Pujiyanto, dkk. (2022) serta penelitian Maesaroh & Widodo (2022).

Pengaruh Motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan analisis hipotesis, didapati bahwa *original sample* menunjukkan nilai positif sebesar 0.543. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 2.357 (>1,964) dengan nilai *P Value* sebesar **0.019** (<0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja (X_3) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 3 diterima**.

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa peningkatan Motivasi kerja pada pegawai berkontribusi terhadap meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Motivasi kerja yang dimiliki pegawai

di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal serta menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal pekerjaan. Pegawai yang memiliki Motivasi kerja tinggi cenderung lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaan, menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta memiliki kepedulian terhadap lingkungan organisasi. Selain itu, adanya dorongan untuk memperoleh hasil kerja yang baik juga membentuk rasa tanggung jawab dan kepedulian pegawai terhadap lingkungan kerja. Kondisi ini memperlihatkan bahwa Motivasi kerja merupakan salah satu elemen yang dapat mendorong peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi terdahulu yang dipublikasikan oleh Muchtadin & Sundari (2022) serta penelitian Suahyowati & Suryani (2022).

Pengaruh Fleksibilitas kerja terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan analisis hipotesis, didapati bahwa *original sample* menunjukkan nilai positif sebesar 0.607. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 2.445 (>1,964) dengan nilai *P Value* sebesar **0.015** (<0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Fleksibilitas kerja (X_1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y_2), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 4 diterima**.

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa semakin baik Fleksibilitas kerja yang diterapkan, maka Kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Fleksibilitas kerja yang diterapkan pada pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo mampu memberikan kemudahan bagi pegawai dalam menyesuaikan penyelesaian pekerjaan dengan kondisi kerja yang dihadapi. Adanya Fleksibilitas kerja membuat pegawai lebih nyaman dalam menjalankan tugas, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, Fleksibilitas kerja juga membantu pegawai dalam mengatur waktu kerja secara lebih baik sehingga tanggung jawab pekerjaan dapat diselesaikan secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Fleksibilitas kerja menjadi salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan Kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan studi terdahulu yang dipublikasikan oleh Subakti, dkk. (2023).

Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan analisis hipotesis, didapati bahwa *original sample* menunjukkan nilai positif sebesar 0.384. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 1.087 (<1,964) dengan nilai *P Value* sebesar **0.278** (>0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap

Kinerja pegawai (Y₂), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 5 ditolak**.

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa peningkatan Komitmen organisasi belum mampu meningkatkan Kinerja pegawai secara signifikan. Komitmen organisasi yang dimiliki pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo menunjukkan adanya rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap organisasi. Namun, komitmen tersebut belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan Kinerja pegawai secara optimal, karena pegawai dengan Komitmen organisasi yang baik belum tentu mampu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi secara konsisten. Kondisi tersebut membuktikan bahwa Komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap Kinerja pegawai, tetapi pengaruh yang diberikan belum cukup kuat. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan studi terdahulu yang dipublikasikan oleh oleh Aisy, dkk. (2022) dan penelitian Lombogia, dkk. (2022) serta penelitian Hari, Y., dkk. (2025)

Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis hipotesis didapati nilai *original sample* bernilai negatif sebesar -0.250. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 0.550 (<1,964) serta nilai *P Value* sebesar **0.583** (>0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Motivasi kerja (X₃) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y₂), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 6 ditolak**.

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa Motivasi kerja yang dimiliki pegawai belum mampu memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan Kinerja pegawai. Pada pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo, Motivasi kerja yang tinggi tidak selalu diikuti dengan peningkatan hasil kerja secara optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Motivasi kerja belum sepenuhnya dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas maupun pencapaian kinerja secara konsisten. Dengan demikian, Motivasi kerja memiliki arah hubungan negatif terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh yang diberikan belum signifikan. Hasil temuan ini tidak sejalan dengan studi terdahulu yang dipublikasikan oleh Lindrawati, dkk. (2023) serta penelitian Fatah, A. Z., dkk. 2025)

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan analisis hipotesis, didapati bahwa *original sample* menunjukkan nilai positif sebesar 0.090. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 0.386 (<1,964) dengan *P Value* sebesar **0.700** (>0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y₁) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y₂), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 7 ditolak**.

Hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki pegawai belum menunjukkan pengaruh yang signifikan pada peningkatan Kinerja mereka. Hal ini dapat terjadi karena perilaku seperti memberi bantuan kepada rekan kerja, pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis, serta memperlihatkan kepedulian terhadap organisasi lebih banyak tercermin dalam hubungan sosial antarpegawai dibandingkan pada peningkatan hasil kerja pegawai secara langsung. Selain itu, pegawai yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik belum tentu mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat efektivitas dan pencapaian kerja yang lebih tinggi. Secara umum, situasi tersebut mengindikasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) belum berkontribusi secara maksimal terhadap peningkatan Kinerja pegawai. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lombogia, dkk. (2022) serta penelitian Adhadi, R., dkk. (2022)

Pengaruh Fleksibilitas kerja terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan analisis hipotesis, didapati bahwa *original sample* menunjukkan nilai positif sebesar 0.020. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 0.270 (<1,964) dengan nilai *P Value* sebesar **0.788** (>0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Fleksibilitas kerja (X₁) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y₂) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)(Y₁), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 8 ditolak**.

Hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa Fleksibilitas kerja belum mampu meningkatkan Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan. Fleksibilitas kerja pada pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo yang diberikan mampu menciptakan kenyamanan dan kemudahan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, namun belum sepenuhnya mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berdampak langsung pada peningkatan Kinerja pegawai. Selain itu, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki pegawai lebih banyak tercermin dalam hubungan sosial antarpegawai dibandingkan pencapaian hasil kerja secara langsung. Temuan dari penelitian ini menunjukkan perbedaan dengan hasil studi mengenai pengaruh langsung Fleksibilitas kerja terhadap Kinerja pegawai yang menunjukkan hubungan signifikan. Hal ini mengimplikasikan bahwa peningkatan Kinerja pegawai tidak secara inheren memerlukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perantara. Hasil temuan ini tidak sejalan dengan studi terdahulu yang menyatakan bahwa Fleksibilitas kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

memiliki pengaruh terhadap Kinerja pegawai yang dilakukan oleh Zaeniko Saputra dan Ikhsan Maksam (2024).

Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan analisis hipotesis, didapati bahwa *original sample* menunjukkan nilai positif sebesar 0.009. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 0.150 ($<1,964$) dengan nilai *P Value* sebesar **0.881** ($>0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y_2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 9 ditolak**.

Hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa Komitmen organisasi belum mampu meningkatkan Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan. Komitmen organisasi yang dimiliki pegawai menunjukkan adanya rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap organisasi, namun belum sepenuhnya mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki pegawai belum mampu memberikan kontribusi yang kuat terhadap pencapaian hasil kerja pegawai secara optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil uji pengaruh langsung antara Komitmen organisasi terhadap Kinerja pegawai yang sama-sama menunjukkan hubungan positif namun tidak signifikan. Hal tersebut membuktikan bahwa peningkatan Kinerja pegawai belum mampu dipengaruhi secara kuat oleh komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyudi, dkk. (2022).

Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian hipotesis yang merujuk pada nilai *original sample* bernilai positif sebesar 0.049. Selain itu, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 0.365 ($<1,964$) dengan nilai *P Value* sebesar **0.715** ($>0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Motivasi kerja (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y_2) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1), sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis ke 10 ditolak**.

Hasil pengujian tersebut mengindikasikan bahwa Motivasi kerja yang dimiliki pegawai belum mampu meningkatkan Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara signifikan. Motivasi kerja yang dimiliki pegawai di

Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo mampu mendorong semangat dalam bekerja, namun belum sepenuhnya meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berdampak langsung terhadap peningkatan Kinerja pegawai. Selain itu, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki pegawai belum mampu memberikan kontribusi yang kuat terhadap pencapaian hasil kerja pegawai secara optimal. Hasil penelitian ini berbeda dari hasil uji pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai yang menunjukkan hubungan negatif namun tidak signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki kapasitas mengubah arah hubungan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai menjadi positif, namun pengaruh yang diberikan masih belum cukup kuat untuk meningkatkan Kinerja pegawai secara signifikan. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dipublikasikan oleh Sulaiman & Fariz (2022).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, diperoleh beberapa kesimpulan yang menggambarkan keseluruhan hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:

- 1) Fleksibilitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (H_1 ditolak);
- 2) Komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (H_2 ditolak);
- 3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (H_3 diterima);
- 4) Fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja pegawai, (H_4 diterima);
- 5) Komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai, (H_5 ditolak);
- 6) Motivasi kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai, (H_6 ditolak);
- 7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai, (H_7 ditolak);
- 8) Fleksibilitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (H_8 ditolak);
- 9) Komitmen organisasi berpengaruh positif

namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (H_9 ditolak);

- 10) Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (H_{10} ditolak).

Saran

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai tambahan referensi serta bahan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan Fleksibilitas kerja, Komitmen organisasi, Motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu menambah informasi dan wawasan bagi mahasiswa maupun sivitas akademika terkait faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja pegawai.

Bagi Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo

Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo disarankan untuk meningkatkan Motivasi kerja pegawai melalui pemberian apresiasi, pengembangan kompetensi, dan dukungan yang memadai, karena Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu, instansi perlu mempertahankan penerapan Fleksibilitas kerja yang efektif serta mendorong perilaku OCB melalui peningkatan kerja sama, kepedulian, dan kesediaan membantu rekan kerja. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan Kinerja pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Bagi Peneliti

Penelitian ini disusun sebagai implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi, khususnya dalam bidang penelitian. Karya ini juga berfungsi sebagai salah satu syarat akademis yang wajib dipenuhi oleh peneliti guna meraih gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajian dengan memanfaatkan lebih banyak sumber dan referensi yang relevan dengan teori yang digunakan, sehingga temuan yang dihasilkan dapat memberikan kontribusi yang lebih ekstensif, baik untuk kemajuan disiplin ilmu maupun bagi kepentingan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Pendidikan-Pelatihan (Diklat) Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dengan Mediasi Kompetensi Pada Dinas Koperasi, Perindustrian

Dan Perdagangan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 1 (1): 65-79.
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1775>

Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.

Aisy, I. R., Tulhusnah, L., & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Situbondo). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 1 (1): 18-33.
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1772>

Bangun, W. 2012. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Fatah, A. Z., Wahyuni, I., & Tulhusnah, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Pln Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 3 (4): 758-772.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i4.4917>

Haryanto., Lita Permata, S., & Randika, F. (2025). Peran Disiplin Kerja, Pendidikan, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Desa Laprak, Desa Sumbersuko, Desa Pandak dan Desa Klampokan Kecamatan Klabang Kabupaten Bondowoso). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (2): 261-272.
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i2.6266>

Hasibuan, M. S. P., 2016. *Manajemen sumber daya manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara

Juwita, Kristin, Ucha Rosalia, & Intan Dwi Permatasari. 2024. *Motivasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Ojek Online*. Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. 2025. *Laporan Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan Informasi Publik*. Diakses dari: <https://ppid.menpan.go.id/standar-layanan/laporan-kepuasan-pelayanan-informasi/>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. 2025. *Reformasi Birokrasi dalam Satu*

- Tahun Kabinet Merah Putih: Akselerasi, Kolaborasi, dan Pencapaian Prioritas Presiden. Diakses dari: <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/reformasi-birokrasi-dalam-satu-tahun-kabinet-merah-putih-akselerasi-kolaborasi-k-l-d-capai-prioritas-presiden>
- Lindrawati, L., Hamdun, E. K., & Syahputra, H. (2025). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 2 (12): 2795-2805. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i12.4215>
- Lombogia, C., Trang, I., Pandowo, M. C. H., & Koagouw, J. H. (2022). Pengaruh Organization Citizenship Behavior (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Tomohon. *Jurnal EMBA*. Volume 10 (2). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.39588>
- Maesaroh, S., & Widodo, S. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior Perawat Ruang IGD RSAU dr. Esnawan Antariksa Halim Perdanakusuma Jakarta Timur. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*. Volume 2 (2): 130-141. <https://doi.org/10.35968/yfxe8575>
- Muchtadin, M., & Sundari, Z. E. (2022, November). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bakti Timah Medika. In *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi* (Vol. 1, No. 1, pp. 32-44). <https://doi.org/10.59024/semnas.v1i1.4>
- Pujianto, W. E., Solikhah, A., & Supriyadi, S. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Kerta Rajasa Raya Mojokerto. *Strategic: Journal of Management Sciences*. Volume 2 (2): 63-76. <https://doi.org/10.37403/strategic.v2i2.61>
- Saputra, Z., & Maksum, I. (2024). Fleksibilitas Kerja Dan OCB Islam Perspektif Terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi*. Volume 29 (3): 506-527. <https://doi.org/10.24912/je.v29i3.2570>
- Subakti, R., Rajagukguk, S. M., Hutahaean, V. D., Nazmi, H., & Fahmi, N. A. (2023). Pengaruh Kompetensi Kerja, Disiplin Kerja Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Era New Normal Pada Pt. Torganda Kandır Medan. *Jurnal Edueco*. Volume 6 (1): 102-106. <https://doi.org/10.36277/edueco.v6i1.160>
- Sucahyowati, H., & Suryani, D. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Pelindo Multi Terminal Cilacap. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*. Volume 6 (2): 147-155. <https://doi.org/10.52475/saintara.v6i2.179>
- Sulaiman, N., & Fariz, M. (2021). Analisis peran organizational citizenship behavior dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. *Robust: Research of Business and Economics Studies*. Volume 1 (2): 11-19. <https://doi.org/10.31332/robust.v1i2.3609>
- Sunaryo, S., Sawitri, H. S. R., Suyono, J., & Wahyudi, L. (2022). Flexible work arrangement and work-related outcomes during the Covid-19 pandemic: Evidence from local governments in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 411. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.33)
- Sutrisno, E., 2023. Manajemen sumber daya manusia. Cetakan ke-12. Jakarta: Kencana.
- Wahyudi, K. A., dkk. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*. Volume 2 (2): 366-375. <https://doi.org/10.32795/vol4wamrtno1th24>