

Pengaruh *Employee Engagement* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Dosen dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening

Indra Wijayanto^{1*}, Muchlis Mas'ud², Ana Sopanah³

¹⁻³ Universitas Widya Gama Malang, Indonesia

Email : jayamilagros@gmail.com *

Alamat: Jl. Borobudur No.35, Mojolangu, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65142

*Penulis Korespondensi

Abstract. This study aims to test and empirically prove the role of employee engagement and the work environment in improving lecturer performance, as well as explore the intervening role of OCB at ITS dr. Soepraoen Malang. This study uses a quantitative approach with an explanatory research method. The research population of all lecturers was 83 people from 3 faculties. Data collection was carried out through surveys using questionnaires and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method using Smart-PLS software. The results of the study show that: (1) employee engagement triggers intrinsic motivation to provide optimal work results. (2) The work environment has an important role in supporting the productivity and effectiveness of lecturers' work. (3) employee engagement not only encourages lecturer productivity, but also strengthens teamwork dynamics through OCB behavior. (4) adequate facilities, a healthy work climate, and positive interpersonal relationships act as catalysts for the emergence of OCB behavior. (5) Lecturers who have a high OCB level will more easily meet the set indicators. (6) the involvement of lecturers and adequate work facilities can improve OCB behavior which has an impact on improving lecturer performance. The practical implications of this study remind us that the success of educational institutions is not only determined by technical factors such as curriculum or facilities, but also by humanistic factors that encourage lecturers to perform better.

Keywords: Employee Engagement; Higher Education; Lecturer Performance; OCB; Work Environment.

Abstrak. Tujuan penelitian ini untuk membuktikan secara empiris pentingnya keterlibatan karyawan dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja, serta menguji peran mediasi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dalam konteks dosen di ITS dr. Soepraoen Malang. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif menggunakan teknik *explanatory research*. Populasi terdiri dari semua dosen, berjumlah 83 di tiga fakultas. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur, dan analisis dilakukan dengan menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak Smart-PLS. Temuan menunjukkan bahwa: (1) keterlibatan karyawan berfungsi sebagai katalis untuk motivasi intrinsik, yang mengarah pada hasil kinerja kerja yang optimal. (2) lingkungan kerja sangat penting dalam memfasilitasi produktivitas dan efektivitas kinerja dosen. (3) keterlibatan karyawan tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga memperkuat dinamika kerja tim melalui manifestasi perilaku OCB. (4) Fasilitas yang memadai, iklim kerja yang sehat, dan hubungan interpersonal yang positif bertindak sebagai katalis untuk munculnya sikap OCB. (5) Dosen yang menunjukkan peningkatan OCB akan lebih mudah untuk mencapai indikator kinerja yang ditetapkan. (6) Keterlibatan dosen dan penyediaan fasilitas kerja yang memadai dapat menumbuhkan perilaku OCB yang secara positif mempengaruhi kinerja dosen. Implikasi praktis dari penelitian ini menemukan bahwa kemajuan lembaga pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor teknis seperti kurikulum atau fasilitas, tetapi juga oleh elemen humanistik yang memotivasi dosen untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kata kunci: Employee Engagement; Kinerja Dosen; Lingkungan Kerja; OCB; Pendidikan Tinggi.

1. LATAR BELAKANG

Tujuan utama lembaga pendidikan tinggi adalah untuk menumbuhkan generasi bangsa dengan kualitas akademik dan intelektual yang baik, memiliki tujuan yang berinovasi dan kompleks (Kayyali, 2024). Lembaga pendidikan tinggi harus terus mengevaluasi dan meningkatkan proses pembelajaran untuk mempertahankan kualitas dan menumbuhkan

generasi yang mampu berkontribusi bermakna bagi masyarakat (Shukla, 2023). Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh proses pembelajaran yang dilakukan oleh dosen. Kompetensi dosen, termasuk pengembangan profesional dan kinerja mengajar, memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Halik & Nurlia, 2024).

Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar-mengajar di perguruan tinggi. Kinerja dosen secara signifikan berdampak pada hasil pembelajaran mahasiswa, terutama melalui penggunaan teknologi pembelajaran dan pedagogi yang efektif (Kuncoro et al., 2022). Keterlibatan dosen adalah konsep multifaset yang mencakup antusiasme, dedikasi, dan komitmen emosional terhadap pekerjaan dan perguruan tinggi tempat bekerja. Hal ini bukan hanya tentang perasaan terlibat dan antusias; tetapi melibatkan hubungan yang lebih dalam di mana dosen percaya pada misi, tujuan, dan nilai-nilai perguruan tinggi dan menunjukkan komitmen melalui tindakan dan sikap (Kaur, 2023). Dosen yang terlibat ditandai dengan kesediaan untuk melampaui kewajiban tugas pokok, menunjukkan dorongan proaktif dan keinginan untuk berkontribusi demi kesuksesan organisasi (Mahintha et al., 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Tafsir et al., (2022); Jindain & Gilitwala (2024); Pratiwi & Fatoni (2023); Thalia et al. (2024); Abdullahi et al. (2021); dan Ramadhan (2023) telah menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan memberikan dampak positif yang signifikan secara statistik pada kinerja karyawan.

Lingkungan kerja mencakup dimensi fisik dan psikologis yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor fisik seperti peralatan, tata letak kantor, pencahayaan, suhu, dan sirkulasi udara sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang meningkatkan produktivitas karyawan (Wati & Sungkono, 2023). Studi yang dilakukan oleh Sutaguna et al. (2023); Asi & Gani (2021); Thalia et al. (2024); Indripriarko & Aima (2022); Santoso et al. (2023); Zhenjing et al. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Namun demikian, studi ini bertentangan dengan temuan Khoirun et al. (2020), yang menentukan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ini dapat dikaitkan dengan ketersediaan sumber daya dan infrastruktur yang memadai, terutama dalam kaitannya dengan peralatan kerja yang tidak cukup mendukung tugas karyawan; dengan demikian, peningkatan dalam layanan yang diberikan kepada karyawan, termasuk fasilitas tempat ibadah, fasilitas kesehatan, dan komunikasi di antara staf, sangat penting untuk mendorong kolaborasi yang efektif di antara pekerja.

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) adalah perilaku sukarela yang secara signifikan berkontribusi pada kinerja organisasi yang efektif dengan mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan di luar tanggung jawab pekerjaan utama mereka. Perilaku ini sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, karena menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan pemberian layanan dan kepuasan pelanggan (Hazarika, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Widarko & Anwarodin (2022); Pahlevi & Nirmala (2023); Syah & Safrida (2024); Kurniawan et al. (2023); R. M. Putri et al. (2023); dan Susanto et al. (2023) menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif yang substantif pada hasil kerja karyawan. Pernyataan ini bertentangan dengan temuan Abubakar et al. (2024), yang berpendapat bahwa OCB memiliki dampak yang merugikan dan dapat diabaikan pada kinerja karyawan. Alasan di balik pengaruh negatif variabel OCB didasarkan pada gagasan bahwa indikator OCB tidak mempromosikan pengembangan perilaku karyawan yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang optimal dalam pemberian layanan kepada pelanggan. Sebaliknya, tidak adanya efek signifikan dari OCB pada kinerja karyawan dikaitkan dengan fakta bahwa karyawan tidak memberikan layanan teladan kepada pelanggan.

Keterlibatan karyawan adalah faktor penting yang mempengaruhi loyalitas karyawan (Ho & Le, 2023). Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi menunjukkan komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan yang lebih besar, menunjukkan hubungan yang kuat antara keterlibatan dan loyalitas (Hayati & Rifani, 2025). Perspektif teoretis ini sejalan dengan temuan empiris dari Sarah & Maryam (2023); Fajar et al. (2024); Ompusunggu & Rifani (2023); Salahuddin et al. (2025); Azhari et al. (2023); dan Na-Nan et al. (2021), yang menegaskan korelasi positif dan signifikan secara statistik antara keterlibatan karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Ini menyiratkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan karyawan berkorelasi dengan peningkatan tingkat perilaku kewarganegaraan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan individu tersebut.

Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). Lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan infrastruktur yang memadai dan suasana yang harmonis, secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan (Ismoyo, 2023). Selain itu, lingkungan kerja berdampak positif pada OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Martanti, 2023). Pernyataan ini dikuatkan oleh studi yang dilakukan oleh Wajidi et al. (2021); Ayu & Irfan (2023); Wardana et al. (2024); Sarah & Maryam (2023); Tamam et al. (2024); dan Utarini & Riyanto (2024), yang menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara lingkungan kerja dan OC). Sebaliknya, studi yang dilakukan oleh Farisi et al. (2021) mengungkapkan bahwa lingkungan

kerja memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB).

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Dosen

Kinerja dalam konteks kegiatan tenaga kerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan (Septiani et al., 2024). UU 14/2005 (INDONESIA, n.d.) menggambarkan bahwa dosen dianggap sebagai pendidik profesional dan sarjana yang tanggung jawab utamanya meliputi transformasi, kemajuan, dan penyebaran pengetahuan, teknologi, dan seni melalui upaya pendidikan, kegiatan penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Tridarma Pendidikan Tinggi). Peraturan Nomor 46 Tahun 2011 yang dikeluarkan oleh Pemerintah Republik Indonesia tentang Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil mengartikulasikan bahwa penilaian kinerja PNS terdiri dari dua komponen fundamental, yaitu SKP dan Perilaku Kerja. Kerangka peraturan ini juga diterapkan oleh lembaga pendidikan tinggi untuk mengevaluasi kinerja dosen mereka.

Employee Engagement

Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai komitmen emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk melampaui kewajiban utama dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Dahri et al., 2024). Sesuai dengan temuan Priyono & Indriyaningrum (2021), karyawan yang terlibat akan secara aktif berkontribusi pada inisiatif organisasi dan program terkait pekerjaan mereka. Balducci et al. (n.d.) menggambarkan bahwa keterlibatan dicirikan oleh tiga dimensi utama: semangat, dedikasi, dan penyerapan. Kekuatan, yang dapat disamakan dengan antusiasme, dicontohkan oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi di tempat kerja, motivasi intrinsik untuk mengerahkan upaya substansif dalam kinerja pekerjaan, dan ketabahan ketika dihadapkan dengan tantangan. Dedikasi ditandai dengan rasa tujuan yang mendalam, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan persepsi tantangan dalam konteks profesional. Penyerapan, dicirikan oleh fokus dan keterlibatan yang intens dengan pekerjaan seseorang, di mana waktu tampaknya berlalu dengan cepat dan individu mengalami kesulitan dalam melepaskan diri dari tugas, sering menjadi tidak menyadari lingkungan mereka.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi berbagai aspek kinerja karyawan, motivasi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan pencahayaan yang memadai, suhu yang tepat, dan ventilasi yang baik, berdampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Kuntari & Biligah, 2024). Selain itu, kehadiran fasilitas yang memadai dan lingkungan kerja yang mendukung secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, dengan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih substansial daripada fasilitas saja (Nurudia, 2024). Sondang (2008) menggambarkan lingkungan kerja dalam pengaturan perusahaan menjadi dua dimensi yang berbeda: lingkungan kerja fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik dicirikan oleh beberapa indikator, termasuk arsitektur bangunan, kecukupan peralatan, dan fasilitas yang tersedia. Sebaliknya, lingkungan kerja non-fisik ditentukan oleh indikator seperti hubungan interpersonal di antara teman sebayu, dinamika antara supervisor dan bawahan, dan upaya kolaboratif di antara karyawan.

Organizational Citizenship Behavior

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) adalah aspek penting dari kinerja karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan formal, mencakup tindakan sukarela yang berkontribusi pada efektivitas organisasi (J. A. Putri & Fariana, 2024). OCB mencerminkan kontribusi karyawan yang melebihi tanggung jawab mereka di tempat kerja dan dihargai berdasarkan hasil kinerja mereka. Seiring meningkatnya perilaku OCB, kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan (Syah & Safrida, 2024). Dimensi OCB, seperti altruisme, kesadaran, kebajikan sipil, kesopanan, dan sportivitas, telah terbukti secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, meskipun kesadaran mungkin tidak selalu signifikan (Dewani & Swatantra, 2024). Dalam dunia pendidikan, OCB sangat penting bagi dosen, karena meningkatkan kualitas pengajaran dan keterlibatan siswa, yang mencerminkan dampak yang lebih luas dari OCB pada kinerja kelembagaan (Vu, 2023)..

3. METODE PENELITIAN

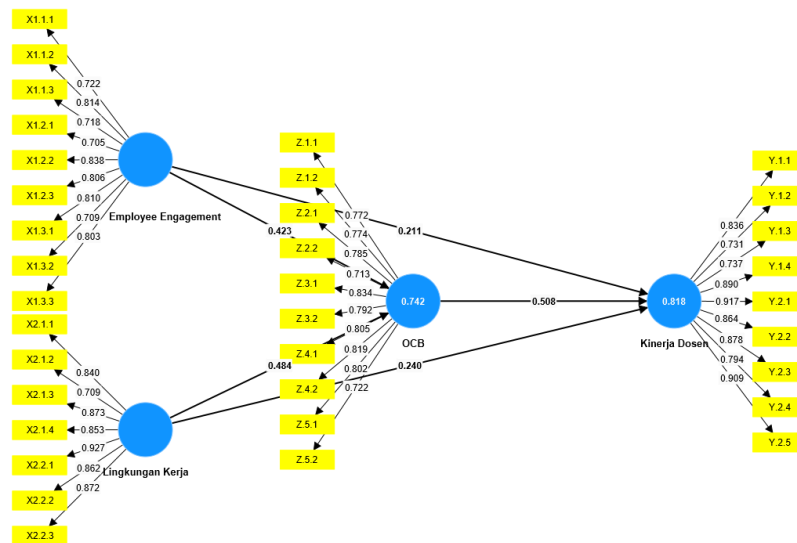
Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif yang diterapkan pada ITSK RS dr. Soepraoen Malang, terletak di jalan Soedanco Supriadi nomor 22, di Kecamatan Sukun Kota Malang, Jawa Timur. Populasi target penelitian ini meliputi seluruh anggota fakultas di ITSK RS dr. Soepraoen Malang, yang berada pada tiga fakultas yang berbeda. Teknik pengambilan sampel jenuh diterapkan karena ukuran populasi yang relatif terbatas, yang terdiri dari 83 responden. Sumber data dalam studi ini berasal dari kuesioner yang diisi oleh responden dan

kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak Smart-PLS 4.0.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Indikator dianggap valid ketika pengukuran faktor pemuatan melebihi ambang 0,60; dengan demikian, setiap faktor pemuatan yang jatuh di bawah ambang batas ini akan dihapus (Tang et al., 2024). Penilaian validitas untuk indikator reflektif melibatkan analisis korelasi antara skor suatu item dan skor konstruksi yang sesuai.



Gambar 1. Outer Model

Tabel 1. Outer Loading

	Outer loadings
X1.1.1 <- EE	0,722
X1.1.2 <- EE	0,814
X1.1.3 <- EE	0,718
X1.2.1 <- EE	0,705
X1.2.2 <- EE	0,838
X1.2.3 <- EE	0,806
X1.3.1 <- EE	0,810
X1.3.2 <- EE	0,709
X1.3.3 <- EE	0,803
X2.1.1 <- LK	0,840

X2.1.2 <- LK	0,709
X2.1.3 <- LK	0,873
X2.1.4 <- LK	0,853
X2.2.1 <- LK	0,927
X2.2.2 <- LK	0,862
X2.2.3 <- LK	0,872
Y.1.1 <- KD	0,836
Y.1.2 <- KD	0,731
Y.1.3 <- KD	0,737
Y.1.4 <- KD	0,890
Y.2.1 <- KD	0,917
Y.2.2 <- KD	0,864
Y.2.3 <- KD	0,878
Y.2.4 <- KD	0,794
Y.2.5 <- KD	0,909
Z.1.1 <- OCB	0,772
Z.1.2 <- OCB	0,774
Z.2.1 <- OCB	0,785
Z.2.2 <- OCB	0,713
Z.3.1 <- OCB	0,834
Z.3.2 <- OCB	0,792
Z.4.1 <- OCB	0,805
Z.4.2 <- OCB	0,819
Z.5.1 <- OCB	0,802
Z.5.2 <- OCB	0,722

Menurut data yang disajikan pada Tabel 1, dapat dinyatakan bahwa semua item variabel telah menunjukkan validitas (nilai faktor melebihi ambang 0,60).

Pengujian Hipotesis

Penilaian hasil memerlukan evaluasi signifikansi koefisien parameter, yang dapat diturunkan dari dimensi variabel yang divalidasi. Untuk memastikan berpengaruh positif atau negatif, dan apakah signifikan atau tidak signifikan, sangat penting bahwa Nilai P yang dihitung berada di bawah ambang 0,05, dan bahwa t-statistik melebihi nilai kritis 1,96 (Vail

& Avidan, 2022). Jika t-statistik melampaui nilai P (1,96), maka kedua konstruksi dianggap signifikan, dan sebaliknya, jika ini tidak terjadi, konstruksi dianggap tidak signifikan.

Tabel 2. Uji Hipotesis Pengaruh Secara Langsung

	Original sample (O)	T-statistics (O/STDEV)	P-values
EE -> KD	0,211	1,979	0,048
LK -> KD	0,240	2,420	0,016
EE -> OCB	0,423	4,874	0,000
LK -> OCB	0,484	6,178	0,000
OCB -> KD	0,508	4,286	0,000

Menurut Tabel 2, Hipotesis Penelitian dapat dibuktikan dengan cara berikut: (1) ***Employee Engagement terhadap Kinerja Dosen***, variabel keterlibatan karyawan dalam kaitannya dengan variabel kinerja dosen menghasilkan nilai positif 0,211. Selanjutnya, t-statistik yang diamati sebesar 1,979 melebihi nilai kritis 1,96, menunjukkan efek yang signifikan secara statistik. Akibatnya, Hipotesis H1 dalam penelitian ini diterima. Dapat disimpulkan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja dosen. (2) ***Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Dosen***, besarnya variabel lingkungan kerja dalam kaitannya dengan variabel kinerja dosen berkorelasi positif, secara khusus dikuantifikasi pada 0,240. Selanjutnya, t-statistik menghasilkan nilai 2.420, yang melebihi ambang kritis 1,96, sehingga menunjukkan efek yang signifikan secara statistik. Sehingga, Hipotesis H2 yang dikemukakan dalam penelitian ini diterima. Hal ini menyiratkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat kinerja dosen. (3) ***Employee Engagement terhadap OCB***, nilai variabel keterlibatan karyawan terhadap variabel OCB menunjukkan hubungan positif dengan nilai 0,423. Selanjutnya, t statistik yang tercatat adalah 4,874, yang melebihi 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, Hipotesis H3 dalam penelitian ini diterima. Kesimpulannya, tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan perilaku OCB dosen. (4) ***Lingkungan Kerja terhadap OCB***, estimasi sampel asli dari variabel lingkungan kerja pada variabel OCB menunjukkan hubungan positif yang signifikan, dengan nilai 0,484. Selanjutnya, t statistik yang diperoleh dari 6,178 melebihi 1,96, memungkinkan kita untuk menyimpulkan bahwa variabel ini memiliki efek yang signifikan. Oleh karena itu, Hipotesis H4 dalam penelitian ini diterima. Hal

ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang optimal dapat meningkatkan perilaku OCB di antara dosen. (5) **OCB terhadap Kinerja Dosen**, estimasi nilai variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dalam kaitannya dengan variabel kinerja dosen ditemukan positif, secara khusus diukur pada 0,508. Selanjutnya, statistik t dievaluasi, mengungkapkan nilai sebesar 4,286, yang melebihi ambang kritis 1,96, sehingga menunjukkan pengaruh yang signifikan. Pada akhirnya, Hipotesis H5 dalam penelitian ini diterima. Ini menyiratkan bahwa tingginya tingkat Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja dosen.

Analisis Mediasi

Analisis mediasi yang dilakukan dalam upaya penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan fungsi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) sebagai variabel mediasi dalam mendukung hubungan tidak langsung antara keterlibatan karyawan dan lingkungan kerja dalam kaitannya dengan kinerja dosen.

Tabel 3. Uji Hipotesis Pengaruh Secara Tidak Langsung

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>EE -> OCB -> KD</i>	0.215	2.858	0.004
<i>LK -> OCB -> KD</i>	0.246	3.631	0.000

Menurut informasi yang disajikan pada Tabel 3, Hipotesis Penelitian dapat dibuktikan dengan cara berikut: (1) **Employee Engagement terhadap Kinerja Dosen melalui OCB**, nilai yang dihitung dari perkiraan sampel asli yang berkaitan dengan variabel keterlibatan karyawan dalam kaitannya dengan variabel kinerja dosen, yang dimediasi oleh variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, mencatat koefisien positif 0,215. Selanjutnya, t-statistik yang diamati sebesar 2,858 melebihi ambang kritis 1,96, sehingga menunjukkan efek yang signifikan secara statistik. Akhirnya, Hipotesis H6 dalam penelitian ini diterima. Temuan ini mendukung pernyataan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja dosen melalui peran mediasi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. (2) **Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Dosen melalui OCB**, besarnya perkiraan sampel awal yang berkaitan dengan variabel lingkungan kerja dalam kaitannya dengan variabel kinerja dosen, yang dimediasi oleh variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB), secara kuantitatif positif, khususnya 0,246. Selanjutnya, t-statistik yang diamati sebesar 3,631 melebihi nilai

kritis 1,96, sehingga menunjukkan efek yang signifikan secara statistik. Sehingga, Hipotesis H7 dalam penyelidikan ini dianggap valid. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat secara signifikan meningkatkan kinerja dosen melalui mediasi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi sebagai variabel intervensi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Akademisi yang menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme yang meningkat dalam pelaksanaan tanggung jawab tridharma, berpartisipasi secara proaktif dalam upaya melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dan menunjukkan perilaku profesional yang ditandai dengan komitmen, integritas, dan kolaborasi yang efektif. Keterlibatan ini menumbuhkan motivasi intrinsik, sehingga memfasilitasi pencapaian hasil kerja optimal yang selaras dengan tujuan profesional karyawan.

Lingkungan kerja yang mendukung, seperti tersedianya sarana pembelajaran yang memadai, fasilitas penelitian yang lengkap, ruang kerja yang nyaman, serta interaksi sosial yang positif dengan rekan kerja dan atasan, dapat memotivasi dosen untuk memenuhi indikator-indikator kinerja tersebut secara optimal.

Dosen yang memiliki keterlibatan tinggi, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik, cenderung lebih bersedia untuk melaksanakan tugas-tugas yang melebihi deskripsi pekerjaan formalnya. Mereka akan lebih proaktif membantu rekan kerja, peduli terhadap institusi, serta menunjukkan perilaku positif yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun psikologis, dalam membentuk perilaku sukarela dosen untuk mendukung operasional institusi. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kebutuhan dosen akan membuat dosen untuk terlibat aktif dalam aktivitas organisasi di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga harmoni lingkungan kerja, hingga berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan institusi.

OCB dapat diwujudkan melalui kesediaan untuk meluangkan waktu memberikan pelayanan bimbingan mahasiswa di luar jam kuliah, mendukung rekan kerja dalam penelitian bersama, atau aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat. Perilaku ini mencerminkan perilaku OCB terhadap pekerjaan, atasan, maupun organisasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja individu maupun institusi. OCB tercermin dari keaktifan mereka dalam mendukung kolega, kesediaan berbagi pengetahuan, hingga keikutsertaan dalam kegiatan yang melampaui kewajiban tridharma perguruan tinggi. Perilaku-perilaku ini berperan penting

dalam pencapaian kinerja yang diukur melalui PP RI No. 46 Tahun 2011, baik pada aspek pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, maupun indikator perilaku kerja seperti integritas dan kerjasama.

Dalam konteks dosen, lingkungan kerja yang mendukung memungkinkan mereka untuk lebih berinisiatif membantu rekan, terlibat aktif dalam kegiatan organisasi, dan menjaga hubungan sosial yang positif. OCB kemudian berfungsi memperlancar jalannya aktivitas organisasi dengan cara meningkatkan kerjasama, mengurangi konflik, serta menciptakan sinergi antar individu.

Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu disampaikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kegiatan penelitian di masa mendatang, antara lain keterbatasan populasi dan lokasi penelitian, desain penelitian yang bersifat cross-sectional, penggunaan instrumen kuesioner tertutup, dan variabel kontekstual yang belum diteliti. Berdasarkan keterbatasan tersebut, terdapat beberapa peluang penelitian yang dapat dikembangkan oleh peneliti berikutnya, antara lain memperluas populasi dan variasi institusi, menggunakan desain longitudinal atau *mixed methods*, menambahkan variabel moderator atau mediator baru, menggunakan pendekatan komparatif, eksplorasi terhadap dampak digitalisasi dan teknologi pendidikan, dan menambah variabel lingkungan etik.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini memperkaya literatur manajemen dengan memberikan bukti empiris bahwa pada sektor pendidikan tinggi, variabel-variabel seperti keterlibatan, lingkungan kerja, dan OCB sangat relevan dalam mendorong kinerja dosen, baik pada aspek tridharma perguruan tinggi maupun perilaku kerja profesional. Secara umum, bagi dunia pendidikan di perguruan tinggi, hasil penelitian ini menjadi pengingat bahwa keberhasilan institusi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis seperti kurikulum atau fasilitas, tetapi juga oleh faktor humanistik yang mendorong dosen untuk berkinerja lebih baik.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246.

- Abubakar, H., Hernita, H., Arimbawa, I. G. A. P., & Putra, A. H. P. K. (2024). The effect of organizational citizens' behavior (OCB), competence, and organizational culture on performance: Employee satisfaction as mediating variable. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2).
- Asi, L. L., & Gani, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja dosen Universitas Negeri Gorontalo. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 1–24. <https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.295>
- Ayu, N. P., & Irfan, H. (2023). Pengaruh loyalitas kerja, lingkungan kerja dan komunikasi terhadap organizational citizenship behavior tenaga non-medis Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng. *Jurnal Inovasi Bisnis Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 12–22. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i1.51>
- Azhari, N. N. A., Thani, A. K. A., Amran, A., Sakarji, S. R., & Burdhan, W. N. N. (2023). Islamic work ethic, employee engagement, and organizational citizenship behavior among public servants: A review paper. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(6), e002228. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i6.2228>
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (n.d.). Utrecht work engagement scale-Italian version. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Dahri, A. S., Sariah, U. N., Khuhro, M. A., Rehman, J., & Khan, M. S. (2024). Employee satisfaction and engagement are crucial for organizational success. In *Advances in business strategy and competitive advantage* (pp. 184–201). Routledge. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0363-4.ch011>
- Dewani, S. L., & Swatantra, G. Y. (2024). The effect analysis of organizational citizenship behavior on employee performance. *Journal of Economics, Business, and Management Innovation*, 2(1). <https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i1.126>
- Fajar, H., Marzolina, M., & Rifqi, A. (2024). Pengaruh quality of work life (QWL) dan employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada perawat PNS RSUD Dr. Suhatman Mars Kota Dumai. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 681–691.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The influence of work motivation and work environment on organizational citizenship behavior with job satisfaction as an intervening variable at the Youth and Sports Office of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEAS)*, 1(2), 257–268. <https://doi.org/10.54443/ijeas.v1i2.78>
- Halik, J., & Nurlia, N. (2024). Influence of lecturer competence on the quality of education in the management department of UKIP Makassar. *Jurnal GeoEkonomi*, 15(1). <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.326>
- Hayati, D., & Rifani, A. (2025). Employee engagement and leader-member exchange form organizational commitment and organizational citizenship behavior: Can it be achieved for employees who work while studying? *Journal of Ecohumanism*, 4(1). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5841>

- Hazarika, B. (2024). An empirical analysis of employee engagement and organizational citizenship behaviour: A case study of the Assam State Transport Corporation. *Paripex Indian Journal of Research*. <https://doi.org/10.36106/paripex/4902964>
- Ho, H., & Le, H. M. T. (2023). The impact of employee engagement on the work performance and loyalty of HR staffs. *Journal of Development and Integration*, 69(1), 1–12. <https://doi.org/10.61602/jdi.2023.69.05>
- Indonesia, Republik. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Indripriarko, G., & Aima, M. H. (2022). Effect of work environment and compensation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Journal of Research in Social Science and Education Management*, 2(2), 30–41. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i02.249>
- Ismoyo, F. D. W. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Sumber Rejeki. *AKDIMAS: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(1). <https://doi.org/10.30762/akdimas.v1i1.1533>
- Jindain, C., & Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-08-2023-0237>
- Kaur, D. (2023). Drivers of employee engagement impacting employee performance. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(2), 28–36. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i2a.147>
- Kayyali, M. (2024). Seeking excellence in higher education. In *Advances in educational marketing, administration, and leadership* (pp. 311–334). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6880-0.ch015>
- Khoyrun, H., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2020). Pengaruh kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja dosen perguruan tinggi swasta daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 11(1), 35–39. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v11i1.1059>
- Kuncoro, T., Marji, M., Devi, M., Wibawa, A. P., & Teng, M. F. (2022). Cracking the code: Understanding lecturer performance and student success. *International Journal of Education and Learning*, 4(3), 295–308. <https://doi.org/10.31763/ije.v4i3.958>
- Kuntari, D., & Biligah, B. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bandar Bakau Jaya Jakarta Utara. *Cemerlang*, 4(4), 22–44. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i4.3193>
- Kurniawan, I. S. K. S., Cahyani, E., Pratama, R. A., Hutami, L. T. H., & Megarani, S. (2023). The influence of organizational culture, intrinsic motivation, and organizational citizenship behavior on employee performance. *Relevance: Journal of Management and Business*, 6(2), 116–126. <https://doi.org/10.22515/relevance.v6i2.5691>

- Mahintha, T., Arulprakasam, E., Chitra, P. K., & Sarojadevi, R. (2024). Employee engagement and its impact on organizational success. In *Business management and strategy* (pp. 173–175). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003606642-41>
- Martanti, I. F. R. (2023). The influence of the work environment on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB) in Surabaya Region III Airport Authority employees. *AURELIA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(2), 1328–1335. <https://doi.org/10.57235/aurelia.v2i2.616>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment, and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 170. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Nurudia, M. (2024). Peran lingkungan kerja dan fasilitas dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. *Deleted Journal*, 3(1), 60–69. <https://doi.org/10.37481/jko.v3i1.132>
- Ompusunggu, L. S., & Rifani, D. N. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai di Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan. *Widya Manajemen*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v5i1.3346>
- Pahlevi, A., & Nirmala, N. (2023). The effect of organizational citizenship behavior (OCB) and commitment on employee performance through job satisfaction as a mediating variable in Indonesian SMEs. *International Journal of Social and Management Studies*, 4(5), 62–71.
- Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh employee engagement dan work life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 432–444. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444>
- Priyono, B. S., & Indriyaningrum, K. (2021). Pemeditasian modal sosial pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap organizational citizenship behavior.
- Putri, J. A., & Fariana, A. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Ekonomi*, 2(2). <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i2.336>
- Putri, R. M., Kamil, I., & Amrina, E. (2023). The effect of organizational citizenship behavior and knowledge sharing on employee performance. *Jurnal Ekobistek*, 12(2), 593–600. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v12i2.501>
- Ramadhan, D. F. (2023). The effect of employee engagement and organizational culture on employee performance through turnover intention as an intervening variable. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6(3), 1965–1984.
- Salahuddin, F., Achmar, Z., & Lantang, D. V. (2025). Pengaruh employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Hotel Aryaduta Makassar. *YUME: Journal of Management*, 8(1), 270–277.

- Santoso, M. H., Naim, S., Suroso, S., Hayudini, M. A. A., & Shrestha, P. (2023). Influence of work environment and employee competence analysis on employee performance. *Chanos Chanos*, 21(1), 31–40. <https://doi.org/10.15578/chanos.v21i1.12818>
- Sarah, M., & Maryam, S. (2023). The effect of work environment, employee engagement, and emotional intelligence on organizational citizenship behavior. *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 2072–2078.
- Septiani, I., Solehudin, S., & Gunardi, S. (2024). Hubungan komitmen organisasi dan beban kerja dengan kinerja perawat di RSUD Kembangan tahun 2024. *Calory Journal*, 2(3), 122–133. <https://doi.org/10.57213/caloryjournal.v2i3.371>
- Shukla, M. (2023). Quality enhancement in higher education institutions. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(2). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i2-39>
- Sondang, P. S. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Susanto, A. B., Prajitiasari, E., Awwaliyah, I. N., Titisari, P., & Agustin, D. N. (2023). The effect of work rotation, organizational citizenship behavior (OCB), and physical work environment on hospital employee performance. *Calitatea*, 24(196), 215–220. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.27>
- Sutaguna, I. N. T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Wartono, P. (2023). The effect of competence, work experience, work environment, and work discipline on employee performance. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(1), 367–381.
- Syah, A., & Safrida, S. (2024). The mediating role of organizational citizenship behavior (OCB) on employee performance: Locus of control and self-efficacy. *Qubahan Academic Journal*, 4(1), 101–112. <https://doi.org/10.58429/qaj.v4n1a196>
- Tafsir, M., Kamase, J., Sukmawati, S., & Arfah, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku inovatif dan employee engagement terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening variable di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Sosio Sains*, 8(1), 55–71.
- Tamam, M. B., Soetjipto, B. E., & Murwani, F. D. (2024). The influence of quality of work life, work environment and religiosity on organizational citizenship behavior with job satisfaction as a mediator variable. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 9(1), 779–794. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i1.15006>
- Tang, D., Boker, S. M., & Tong, X. (2024). Are the signs of factor loadings arbitrary in confirmatory factor analysis? Problems and solutions. *OSF Preprints*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/b7h6d>
- Thalia, R. A. D., Aliya, S., Gunarto, M., & Helmi, S. (2024). The influence of employee engagement and work environment on employee performance at PT. Agronusa Alam Perkasa. *Jurnal Ekonomi*, 13(1), 2278–2290.
- Utarini, E. D., & Riyanto, S. (2024). The influence of work environment, organizational culture, and career path on organizational citizenship behavior. *International Journal of Digital Marketing Science*, 1(1), 58–73. <https://doi.org/10.54099/ijdms.v1i1.843>

- Vail, E. A., & Avidan, M. S. (2022). Trials with “non-significant” results are not insignificant trials: A common significance threshold distorts reporting and interpretation of trial results. *BJA: British Journal of Anaesthesia*, 129(5), 643–646. <https://doi.org/10.1016/j.bja.2022.06.023>
- Vu, T. A. T. (2023). Studying the theoretical framework of organisational citizenship behaviour of teachers. *Vietnam Journal of Science and Technology*, 65(10), 29–33. [https://doi.org/10.31276/VJST.65\(10\).29-33](https://doi.org/10.31276/VJST.65(10).29-33)
- Wajidi, A., Askari, M. I., Amen, U., & Sumayya, U. (2021). Examining the direct and mediating effect of organizational commitment and work environment in the textile sector of Pakistan. *Market Forces*, 16(2), 83–108.
- Wardana, I. K. P., Agustina, M. D. P., & Mahayasa, I. G. A. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 4(3), 467–474.
- Wati, L. R., & Sungkono, S. (2023). Analisis lingkungan kerja pada Perum Peruri (Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia). *Optimal*, 3(3). <https://doi.org/10.55606/optimal.v3i3.1812>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees’ workplace environment on employees’ performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>