

## **PENGARUH WORK ENVIRONMENT, ETHICAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, DAN WORK STRESS TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE PADA KARYAWAN PERUSAHAAN OTOMOTIF DI JAKARTA TIMUR**

**Farhan Hamzah Harahap<sup>1</sup>, Beta Oki Baliartati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dan Universitas Trisakti  
[farhan022001900025@std.trisakti.ac.id](mailto:farhan022001900025@std.trisakti.ac.id)<sup>1</sup>, [betaokibarliartati.2014@gmail.com](mailto:betaokibarliartati.2014@gmail.com)<sup>2</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work environment*, *ethical leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan *work stress* terhadap *employee performance* pada karyawan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur. Data dikumpulkan dari 178 responden hanya di bagian divisi pemasaran dan divisi *service* perusahaan Otomotif di Jakarta Timur, menggunakan *non-probability sampling* serta menggunakan teknik *purposive sampling* dengan metode pengumpulan data yang digunakan adalah populasi. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan mencari rata-rata menggunakan SPSS versi 25, serta analisis regresi berganda untuk pengujian hipotesis menggunakan SPSS versi 25. Sebelumnya instrumen telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas yang dimana seluruh item pernyataan valid dan reliabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, dan *work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee performance*. Implikasi manajerial dalam penelitian, perusahaan perlu untuk lebih memfasilitasi peralatan yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan, atasan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur perlu lebih memberi contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika, perusahaan perlu memberitahukan karyawannya untuk tidak mengambil cuti kerja jika tidak perlu, dan perusahaan perlu memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan.

**Kata Kunci:** *Employee Performance, Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Work Environment, Work Stress.*

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of work environment, ethical leadership, organizational citizenship behavior, and work stress on employee performance at Automotive company employees in East Jakarta. Data was collected from 178 respondents only in the marketing division and service division of Automotive companies in East Jakarta, using non-probability sampling and using purposive sampling techniques with the data collection method used was population. Data analysis used descriptive statistics by finding the average using SPSS version 25, as well as multiple regression analysis for hypothesis testing using SPSS version 25. Previously the instrument had been tested using validity and reliability tests where all statement items were valid and reliable. The research results show that the work environment has a positive effect on employee performance, ethical leadership has a positive effect on employee performance,*

*organizational citizenship behavior has a positive effect on employee performance, and work stress has a negative effect on employee performance. Managerial implications in research, companies need to better facilitate the equipment that employees need to do their work, supervisors at Automotive companies in East Jakarta need to provide more examples of how to do things the right way in terms of ethics, companies need to tell their employees not to take time off work if they don't necessary, and companies need to provide tasks that suit employee abilities.*

**Keywords:** *Employee Performance, Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Work Environment, Work Stress.*

## PENDAHULUAN

Industri otomotif di Indonesia saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat cepat. Salah satu aspek yang terus berkembang dan semakin maju dalam industri otomotif adalah mobil yang diproduksi oleh pabrik-pabrik manufaktur. Tingkat kepemilikan mobil juga mengalami peningkatan seiring dengan naiknya pendapatan dan daya beli masyarakat. Mobil sekarang telah menjadi sarana transportasi yang sangat populer dan bahkan dianggap sebagai kebutuhan utama dalam kehidupan sehari-hari, terutama dalam era di mana transaksi dan mobilitas berlangsung dengan cepat.

Industri otomotif adalah sektor yang sangat bergantung pada sumber daya manusia, karena tanpa sumber daya manusia, operasional dalam industri ini akan terhambat. Dalam sektor ini industri otomotif memiliki peran krusial dalam mendorong peningkatan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Maka dari itu, untuk meningkatkan *employee performance* pada perusahaan otomotif di Jakarta Timur, perusahaan tidak hanya dengan mengurangi beban kerja dan meningkatkan kesejahteraan, tetapi juga dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan pendidikan dan keterampilan khusus (Saputri *et al.*, 2015).

Menurut Memon *et al.*, (2023) *employee performance* merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena dapat mendukung dan membantu tercapainya tujuan pekerjaan setiap karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus secara rutin memantau kinerja karyawannya dengan tujuan memastikan bahwa karyawan bekerja dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang diperlukan demi mencapai target yang telah ditetapkan. Dash & Mohanty, (2019) menyatakan bahwa *work environment* yang menguntungkan dapat menjamin kenyamanan karyawan saat bekerja di dalam perusahaan. Menurut Naji *et al.*, (2022) prosedur, sistem, struktur, alat, dan lingkungan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif maupun negatif. Dari Liderlerin *et al.*, (2022) dengan adanya *ethical leadership* membuat karyawan dapat ikut andil dalam pengambilan keputusan, serta *ethical leadership* dapat mendengarkan pandangan, perasaan, dan pemikiran dari para karyawan. Shafique *et al.*, (2020) menyatakan bahwa dengan adanya *ethical leadership* menghasilkan hasil kerja yang positif, termasuk kinerja tugas yang efektif dan perilaku karyawan yang positif sehingga dapat meningkatkan *employee performance*. *Organizational citizenship behavior* dapat berfungsi untuk meningkatkan efisiensi dan fungsionalitas pada perusahaan dengan mendorong pilihan kerja sama di antara karyawan (Khawand *et al.*, 2022). Haass *et al.*, (2023) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* meningkatkan kualitas *employee performance* dengan cara mempengaruhi faktor internal perusahaan seperti suasana perusahaan, meningkatkan semangat, meningkatkan komitmen perusahaan, mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, mengurangi absensi, perilaku kerja yang merusak. Goswami, (2015) menyatakan bahwa *work stress* pada karyawan

meliputi kehilangan pekerjaan, kurangnya keamanan dalam bekerja, bekerja dalam waktu lama atau mengangkat barang berat saat bekerja. Menurut pendapat (Belete *et al.*, 2020) karyawan yang mengalami stress dalam bekerja dapat menyebabkan penurunan yang cukup besar yang akan berdampak pada produktivitas dan keberhasilan perusahaan.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat di objek penelitian, yaitu penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abun *et al.*, (2022) dengan variabel *entrepreneurial mindset*, *work environment*, dan *employees' work performance* di filipina *Divine World College of Laoag*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Erdal & Altındağ, (2020) dengan variabel *ethical leadership*, *relationship orientation*, dan *employee performance* di rumah sakit Universitas Turki. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Rinaldi & Riyanto, (2021) dengan variabel *work motivation*, *work environment*, *job satisfaction*, *organizational citizenship behavior*, dan *employee's performance* di Indonesia. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Sari *et al.*, (2021) dengan variabel *work stress*, *work environment*, dan *employee performance* di Indonesia. Namun pada penelitian ini peneliti menjadikan karyawan Perusahaan Otomotif di Jakarta Timur sebagai respondennya. Kemudian perbedaan berikutnya terdapat pada variabel penelitian, dimana pada penelitian ini variabel yang dipilih adalah *work environment*, *ethical leadership*, *organizational citizenship behavior*, *work stress*, dan *employee performance* yang bekerja di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur.

Sebagaimana yang diuraikan sebelumnya maka penelitian ini mengambil judul pengaruh *work environment*, *ethical leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan *work stress* terhadap *employee performance* pada karyawan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Abun *et al.*, (2022); Erdal & Altındağ, (2020); Rinaldi & Riyanto, (2021); Sari *et al.*, (2021). Rancangan penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) dengan tujuan untuk menjelaskan hubungan tertentu, mengidentifikasi perbedaan antara kelompok-kelompok, atau independensi dari dua atau lebih faktor dalam situasi saat ini (Sekaran & Bougie, 2011). Uji hipotesis dilakukan untuk menganalisa terhadap efek antara variabel *work environment*, *ethical leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan *work stress* terhadap *employee performance* pada karyawan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur. Penelitian ini berbentuk studi lapangan dan menggunakan data *cross sectional* karena data yang dikumpulkan pada satu waktu untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel yang ada (Sekaran & Bougie, 2011). Unit analisis yang digunakan adalah individu yaitu karyawan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur. Variabel *work environment* diukur 5 item pernyataan yang dikembangkan oleh Naji *et al.*, (2022). Variabel *ethical leadership* diukur 10 item pernyataan yang dikembangkan oleh Al Halbusi *et al.*, (2021). Variabel *organizational citizenship behavior* diukur 16 item pernyataan yang dikembangkan oleh Ann *et al.*, (1983). Variabel *work stress* diukur 7 item pernyataan yang dikembangkan oleh Sari *et al.*, (2021). *Employee performance* diukur dengan kuesioner 5 item pernyataan yang diadopsi dari penelitian sebelumnya yaitu oleh Aftab *et al.*, (2022).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Data**

Hasil statistik dari variabel *work environment*, *ethical leadership*, *organizational*

*citizenship behavior*, *work stress*, dan *employee performance* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

### Analisis *Work Environment*

**Tabel 1. Statistik Deskriptif *Work Environment***

No.	Item Pernyataan	Mean
1	Saya merasa bahwa target operasional sering bertentangan dengan tindakan keselamatan.	2,59
2	Terkadang saya tidak diberi cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.	3,33
3	Saya merasa terkadang kondisi di perusahaan menghalangi kemampuan saya untuk bekerja.	2,64
4	Saya merasa selalu ada banyak orang di samping saya untuk menyelesaikan pekerjaan.	4,24
5	Saya merasa tidak selalu bisa mendapatkan peralatan yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan.	2,49
<b>Total mean work environment</b>		<b>3,05</b>

Sumber: Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 25

Dari tabel 1. diatas, dapat diketahui bahwa nilai total rata-rata variabel *work environment* adalah sebesar 3,05. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cukup setuju dengan adanya *work environment* yang telah diberikan oleh perusahaan Otomotif di Jakarta Timur yang mencakup segala aspek yang mempengaruhi karyawan dan pekerjaannya, baik secara fisik, sosial, maupun psikologis yang dapat membantu meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Data hasil deskriptif statistik untuk variabel *work environment*, diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,24. Hal ini menunjukkan bahwa saya merasa selalu ada banyak orang disamping saya untuk menyelesaikan pekerjaan. Sementara nilai rata-rata terendah sebesar 2,49 yang menunjukkan bahwa saya merasa tidak selalu bisa mendapatkan peralatan yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan.

### Analisis *Ethical Leadership*

**Tabel 2. Statistik Deskriptif *Ethical Leadership***

No.	Item Pernyataan	Mean
1	Atasan saya mendengarkan apa yang karyawan katakan.	4,24
2	Atasan saya mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika.	3,87
3	Atasan saya melakukan pekerjaannya secara etis (tata krama).	4,10
4	Atasan saya mengutamakan kepentingan karyawan.	4,04
5	Atasan saya membuat keputusan yang adil.	4,11
6	Atasan saya dapat dipercaya.	4,22
7	Atasan saya mendiskusikan etika atau nilai bisnis dengan karyawan.	3,99
8	Atasan saya memberi contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika.	3,83
9	Atasan saya mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga dari cara mendapatkannya.	4,12
10	Saat membuat keputusan, atasan saya bertanya, "apa hal tersebut benar untuk dilakukan?"	3,88
<b>Total mean ethical leadership</b>		<b>4,04</b>

Sumber: Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 25

Dari tabel 2. diatas, dapat diketahui bahwa nilai total rata-rata variabel *ethical leadership* adalah sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan adanya *ethical leadership* yang telah diterapkan oleh perusahaan Otomotif di Jakarta Timur. Hal ini disebabkan dengan adanya *ethical leadership* yang merupakan perilaku normatif yang ditunjukkan oleh pemimpin melalui tindakan pribadi, serta mempromosikan perilaku yang sama kepada karyawan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada kebajikan.

Data hasil deskriptif statistik untuk variabel *ethical leadership*, diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,24. Hal ini menunjukkan bahwa atasan saya mendengarkan apa yang karyawan katakan. Sementara nilai rata-rata terendah sebesar 3,83 yang menunjukkan bahwa atasan saya memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika.

### Analisis *Organizational Citizenship Behavior*

**Tabel 3. Statistik Deskriptif *Organizational Citizenship Behaviour***

No.	Item Pernyataan	Mean
1	Saya menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir.	4,11
2	Saya biasanya mengambil waktu istirahat diluar dari yang seharusnya.	3,88
3	Saya memberitahukan ke perusahaan jika tidak dapat masuk kerja.	4,07
4	Saya tidak mengambil cuti kerja jika tidak perlu.	3,84
5	Saya membantu supervisor dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,06
6	Saya memberikan saran yang inovatif untuk dapat meningkatkan perusahaan.	4,20
7	Saya tidak mengambil jam istirahat di luar dari jam istirahat yang seharusnya.	3,85
8	Saya masuk kerja menjelang mendekati hari gajian.	3,94
9	Saya sering datang ke acara yang diadakan perusahaan.	4,21
10	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk berbicara yang tidak perlu.	3,90
<b>Total mean <i>organizational citizenship behavior</i></b>		<b>4,01</b>

Sumber: Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 25

Dari tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa nilai total rata-rata variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 4,01. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan adanya *organizational citizenship behavior* di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur. Hal ini juga disebabkan oleh, tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas resmi karyawan dan mencakup perilaku yang tidak secara resmi ditentukan atau dihargai oleh perusahaan.

Data hasil deskriptif statistik untuk variabel *organizational citizenship behavior*, diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa saya sering datang ke acara yang diadakan perusahaan. Sementara nilai rata-rata terendah sebesar 3,84 yang menunjukkan bahwa saya tidak mengambil cuti kerja jika tidak perlu.

### Analisis Work Stress

**Tabel 4. Statistik Deskriptif *Work Stress***

No.	Item Pernyataan	Mean
1	Saya memiliki tanggung jawab yang besar dalam pekerjaan saya	4,03
2	Pekerjaan saya membutuhkan konsentrasi tinggi	3,98

No.	Item Pernyataan	Mean
3	Pekerjaan saya memiliki risiko yang tinggi	4,15
4	Tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan saya	3,80
5	Saya memiliki waktu yang sangat terbatas untuk beristirahat	4,02
6	Jam kerja tidak teratur atau sering lembur	4,24
7	Saya dapat melakukan pekerjaan saya lebih baik jika saya diberi lebih banyak waktu	3,85
<b>Total mean work stress</b>		<b>4,01</b>

Sumber: Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 25

Dari tabel 4. diatas, dapat diketahui bahwa nilai total rata-rata variabel *work stress* adalah sebesar 4,01. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju tentang adanya *work stress* yang ada di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur. Hal ini juga disebabkan oleh, reaksi negatif yang dirasakan karyawan karena ketidakmampuan untuk memenuhi tugas dan peran yang diharapkan atau tidak dapat menanggapi tuntutan pekerjaan secara memadai.

Data hasil deskriptif statistik untuk variabel *work stress*, diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,24. Hal ini menunjukkan bahwa jam kerja tidak teratur atau sering lembur. Sementara nilai rata-rata terendah sebesar 3,80 yang menunjukkan bahwa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan saya.

### Analisis *Employee Performance*

**Tabel 5. Statistik Deskriptif *Employee Performance***

No.	Item Pernyataan	Mean
1	Saya secara konsisten menyelesaikan tugas yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan saya.	3,85
2	Saya memenuhi persyaratan untuk dapat melakukan pekerjaan saya.	4,07
3	Saya bertanggung jawab penuh atas pekerjaan saya.	4,15
4	Saya memenuhi kewajiban saya untuk melakukan pekerjaan saya.	3,98
5	Saya sering gagal melakukan tugas penting.	3,95
<b>Total mean employee performance</b>		<b>4,01</b>

Sumber: Data kuesioner diolah dengan menggunakan SPSS versi 25

Dari tabel 5 diatas, dapat diketahui bahwa nilai total rata-rata variabel *employee performance* adalah sebesar 4,01. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan adanya *employee performance* di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur sudah tercapai. Hal ini juga disebabkan oleh, hasil kerja karyawan baik dalam hal kualitas maupun kuantitas yang terkait dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Data hasil deskriptif statistik untuk variabel *employee performance*, diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa saya bertanggung jawab penuh atas pekerjaan saya. Sementara nilai rata-rata terendah sebesar 3,85 yang menunjukkan bahwa saya secara konsisten menyelesaikan tugas yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan saya.

### Hasil Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif atau negatif antara *work environment*,

*ethical leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan *work stress* terhadap *employee performance*. Variabel *work environment*, *ethical leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan *work stress* sebagai variabel independen dan variabel *employee performance* sebagai variabel dependen dengan menggunakan bantuan *software* SPSS versi 25.

Penentuan hasil pengujian yaitu penerimaan atau penolakan  $H_0$  dapat dilakukan dengan membandingkan *p-value* yang telah ditentukan yaitu 0,05. Kriteria pengujian untuk menjelaskan interpretasi pengaruh antar masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Jika *p-value* < 0,05 maka  $H_0$  tidak didukung dan  $H_a$  didukung yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan.
2. Jika *p-value*  $\geq$  0,05 maka  $H_0$  didukung dan  $H_a$  tidak didukung yang berarti tidak adanya pengaruh yang signifikan.

### Hipotesis 1:

Hipotesis pertama menguji pengaruh *work environment* terhadap *employee performance*, di mana bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

**$H_{01}$ : *Work environment* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance*.**

**$H_{a1}$ : *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.**

**Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Estimasi ( $\beta$ )	p-value (< 0,05)	Hipotesis
<i>Work environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,134	0,007	$H_{a1}$ didukung

Sumber: Data kuesioner diolah menggunakan SPSS versi 25

Berdasarkan hasil pengujian statistik diatas, diketahui bahwa variabel *work environment* ( $X_1$ ) memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,134 dengan nilai signifikansi sebesar 0,007. Nilai koefisien beta > 0 dan nilai signifikansi < 0,05 (0,007 < 0,05) mengindikasikan bahwa *work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work environment* maka semakin tinggi *employee performance* yang dihasilkan. Karena *work environment* yang baik dapat memberikan tekanan yang kuat pada karyawan untuk meningkatkan pekerjaannya.

### Hipotesis 2:

Hipotesis kedua menguji pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance*, di mana bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

**$H_{02}$ : *Ethical leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance*.**

**$H_{a2}$ : *Ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.**

**Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Estimasi ( $\beta$ )	p-value (< 0,05)	Hipotesis
-----------	-------------------------	---------------------	-----------

<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,198	0,000	Ha <sub>2</sub> didukung
--	-------	-------	--------------------------

Sumber: Data kuesioner diolah menggunakan SPSS versi 25

Berdasarkan hasil pengujian statistik diatas, diketahui bahwa variabel *ethical leadership* (X<sub>2</sub>) memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,198 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai koefisien beta > 0 dan nilai signifikansi < 0,05 (0,000 < 0,05) mengindikasikan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa jika perusahaan memiliki pemimpin yang beretika maka karyawan akan bekerja dengan serius sehingga dapat meningkatkan *employee performance*. Karena *ethical leadership* dapat meningkatkan *employee performance* dengan cara mendorong dan memberdayakan karyawan untuk menginternalisasi nilai-nilai etis.

### Hipotesis 3:

Hipotesis ketiga menguji pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance*, di mana bunyi hipotesis nol (H<sub>0</sub>) dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) adalah sebagai berikut:

**H<sub>0</sub><sub>3</sub>:** *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

**H<sub>a</sub><sub>3</sub>:** *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

**Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Estimasi (β)	p-value (< 0,05)	Hipotesis
<i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,146	0,004	Ha <sub>3</sub> didukung

Sumber: Data kuesioner diolah menggunakan SPSS versi 25

Berdasarkan hasil pengujian statistik diatas, diketahui bahwa variabel *organizational citizenship behavior* (X<sub>3</sub>) memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,146 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004. Nilai koefisien beta > 0 dan nilai signifikansi < 0,05 (0,004 < 0,05) mengindikasikan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi pula *employee performance* yang dihasilkan. Karena *organizational citizenship behavior* dapat membentuk hubungan antar rekan yang berkualitas tinggi serta membantu karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.

### Hipotesis 4:

Hipotesis keempat menguji pengaruh *work stress* terhadap *employee performance*, di mana bunyi hipotesis nol (H<sub>0</sub>) dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) adalah sebagai berikut:

**H<sub>0</sub><sub>4</sub>:** *Work stress* tidak berpengaruh negatif terhadap *employee performance*.

**H<sub>a</sub><sub>4</sub>:** *Work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee performance*.

**Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Estimasi ( $\beta$ )	p-value ( $< 0,05$ )	Hipotesis
<i>Work stress</i> berpengaruh negatif terhadap <i>employee performance</i>	-0,112	0,016	H <sub>a4</sub> didukung

Sumber: Data kuesioner diolah menggunakan SPSS versi 25

Berdasarkan hasil pengujian statistik diatas, diketahui bahwa variabel *work stress* (X4) memiliki nilai koefisien beta sebesar -0,112 dengan nilai signifikansi sebesar 0,016. Nilai koefisien beta  $> 0$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$  ( $0,004 < 0,05$ ) mengindikasikan bahwa *work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendahnya *work stress* pada karyawan maka *employee performance* pada karyawan akan semakin tinggi. Semakin tidak adanya stress dalam bekerja maka akan memotivasi karyawan untuk berkinerja dengan lebih baik.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hipotesis yang diajukan di dalam penelitian ini adalah *work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, dan *work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee performance*. Adapun pembahasan dari masing-masing hipotesis penelitian sebagai berikut:

### **H1: *Work environment* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee performance*.**

Pengujian hipotesis pertama disimpulkan artinya terdapat hubungan positif antara variabel *work environment* terhadap *employee performance*. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Hafee *et al.*, (2019) dengan responden karyawan yang bekerja di *software house*, dikemukakan bahwa *work environment* yang bagus dapat membantu kolaborasi di antara karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan yang lebih tinggi, serta dapat meningkatkan performa pekerjaan. Penelitian Liu & Sun, (2021) yang dengan responden karyawan yang bekerja di *Glassdoor*, dikemukakan bahwa *work environment* yang baik dapat memberikan tekanan yang kuat pada karyawan untuk meningkatkan pekerjaannya.

Dengan demikian perusahaan Otomotif di Jakarta Timur telah menerapkan *work environment* yang baik yaitu dengan membuat karyawan merasa selalu ada banyak orang disampingnya untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, hal yang sudah diterapkan oleh perusahaan Otomotif di Jakarta Timur dapat meningkatkan *employee performance* sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Adapun penerapan langsung *work environment* yang dilakukan oleh perusahaan yaitu *work environment* yang baik, responden merasa bahwa bekerja di perusahaan terasa nyaman dan mudah untuk dilakukan. Selain itu penerapan *work environment* di perusahaan, karyawan dituntut untuk bekerja di lingkungan kerja yang serba cepat dan dituntut harus fokus dalam mengerjakan pekerjaannya untuk itu diperlukan lingkungan yang nyaman. Contohnya adalah adanya tempat istirahat yang nyaman untuk karyawan beristirahat, dan juga disediakan berbagai macam minum dan makanan ringan gratis untuk karyawan.

Hal ini juga dapat dilihat dari karakteristik demografis responden pada usia yaitu 30 sampai dengan 35 tahun. Karena dengan adanya *work environment* yang baik membuat karyawan yang berada di usia 30 sampai dengan 35 tahun merasa lebih nyaman dan bahagia dalam pekerjaannya. Hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan mental dan

emosional pada karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *work environment* dapat meningkatkan *employee performance*.

**H2: *Ethical leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee performance*.**

Pengujian hipotesis kedua disimpulkan artinya terdapat hubungan positif antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Aftab *et al.*, (2022) dengan responden karyawan UKM, mengatakan bahwa *ethical leadership* memiliki potensi untuk mempengaruhi *employee performance*, karena hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada hubungan sosial yang bersifat saling percaya dan saling memberi dukungan, bukan hanya hubungan ekonomi. Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial yaitu, individu terdorong untuk terlibat dan memberikan balasan atas tindakan yang menguntungkan yang diberikan oleh orang lain. Penelitian yang dilakukan dari Kia *et al.*, (2019), dikemukakan bahwa *ethical leadership* dapat meningkatkan *employee performance* dengan cara mendorong dan memberdayakan karyawan untuk menginternalisasi nilai-nilai etis. Melalui proses internalisasi nilai *ethical leadership* dapat membentuk ikatan emosional atau ikatan relasional dengan karyawannya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Shafique *et al.*, (2020), menyatakan bahwa dengan adanya *ethical leadership* menghasilkan hasil kerja yang positif, termasuk kinerja tugas yang efektif dan perilaku karyawan yang positif.

Dengan demikian perusahaan Otomotif di Jakarta Timur telah menerapkan *ethical leadership* yaitu dengan atasan yang mendengarkan apa yang karyawan katakan, atasan mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga dari cara mendapatkannya, atasan yang dapat dipercaya, atasan membuat keputusan yang adil, atasan melakukan pekerjaannya secara etis (tata krama), serta atasan mengutamakan kepentingan karyawan. Oleh karena itu, hal-hal yang diterapkan oleh perusahaan Otomotif di Jakarta Timur dapat meningkatkan *employee performance* pada perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Adapun penerapan *ethical leadership* di perusahaan, responden merasa pemimpin di perusahaannya menerima saran serta keluhan dari karyawannya. Contohnya apabila ada keluhan terhadap pekerjaan karyawannya pemimpin membantu untuk mencari solusi setelah jam kerja. Selain itu, jika karyawan memerlukan fasilitas dan peralatan yang baru pemimpin berinisiatif untuk memberi fasilitas dan peralatan yang lebih baik untuk menunjang pekerjaan karyawan agar lebih baik.

Hal ini juga dapat dilihat dari karakteristik responden yaitu pada pendidikan terakhir (S1) yang rata-rata masih membutuhkan arahan etika dalam bekerja, perhatian, serta dukungan dari pemimpinnya. Agar mereka merasa bahwa pemimpinnya memberikan teladan dalam integritas dan moralitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* dapat meningkatkan *employee performance*.

**H3: *Organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh positif terhadap *employee performance*.**

Pengujian hipotesis ketiga disimpulkan artinya terdapat hubungan positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance*. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Haass *et al.*, (2023) dengan responden karyawan yang bekerja di perusahaan berbasis pengetahuan, menyatakan bahwa hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan *employee performance* berfokus pada perspektif yang berbeda termasuk teori pertukaran sosial dan norma timbal balik yaitu *organizational citizenship behavior* meningkatkan kualitas *employee performance*

dengan cara mempengaruhi faktor internal perusahaan seperti suasana perusahaan, meningkatkan semangat, meningkatkan komitmen perusahaan, mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, mengurangi absensi, perilaku kerja yang merusak. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Kissi *et al.*, (2019), menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan *employee performance* dan juga dapat berfungsi sebagai sumber motivasi bagi karyawan untuk lebih ekstra dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Bozdoğan, (2021), berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan kontribusi yang baik terhadap *employee performance*. Karena *organizational citizenship behavior* dapat membentuk hubungan antar rekan yang berkualitas tinggi serta membantu karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.

Dengan demikian, karyawan di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur telah menerapkan *organizational citizenship behavior* dengan sering datang ke acara yang diadakan perusahaan, memberikan saran yang inovatif untuk dapat meningkatkan perusahaan, membantu supervisor dalam menyelesaikan pekerjaan, serta menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir. Oleh karena itu, hal-hal yang diterapkan oleh karyawan tersebut dapat meningkatkan *employee performance* pada perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan *employee performance*. Adapun penerapan langsung *organizational citizenship behavior* di perusahaan, yaitu responden merasa bahwa karyawan memiliki rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan baik satu sama lain dan juga karyawan merasakan bahwa di perusahaan seperti layaknya keluarga. Contohnya adalah jika pekerjaan menumpuk maka karyawan lain akan membantu rekan kerja agar pekerjaan cepat selesai.

Hal ini juga dapat dilihat dari karakteristik demografis responden divisi bekerja yaitu divisi pemasaran, karyawan dengan karyawan yang lain berhubungan dengan baik karena dengan adanya *organizational citizenship behavior* dapat membantu karyawan meningkatkan kinerja divisi pemasaran dan memberikan manfaat besar bagi perusahaan secara keseluruhan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan *employee performance*.

#### **H4: Work stress mempunyai pengaruh negatif terhadap *employee performance*.**

Pengujian hipotesis ketiga disimpulkan artinya terdapat hubungan negatif antara *work stress* terhadap *employee performance*. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Hassan *et al.*, (2020), menyatakan bahwa *work stress* menyebabkan karyawan mengalami kesehatan mental dan ketidakmampuan dalam bekerja, karena itu karyawan tidak dapat bekerja dan memberi manfaat bagi perusahaan secara efektif. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari *et al.*, (2021) di Indonesia dengan responden karyawan yang bekerja di Perusahaan Manufaktur, menyatakan bahwa tekanan kerja dari atasan menyebabkan karyawan menjadi frustrasi yang mengakibatkan turunnya *employee performance* di perusahaan.

Dikarenakan nilai *mean* tertinggi yaitu dengan menurunnya jam kerja dan jam lembur akan meningkatkan *employee performance* pada perusahaan. Hal ini juga dapat dilihat dari karakteristik demografis responden yaitu lama bekerja 5 - < 10 tahun karena karyawan telah belajar cara mengelola stress dengan lebih efektif, sehingga tingkat stress pada karyawan bisa menurun seiring berjalannya waktu. Hal tersebut dapat meningkatkan *employee performance* karyawan pada perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin menurun *work stress* dapat menyebabkan *employee performance* dari karyawan

naik. Adapun *work stress* yang menurun pada perusahaan yang diakibatkan karyawan menjalani pekerjaan sesuai passionnya. Contohnya adalah jam kerja sesuai dengan apa yang ditulis di kontrak kerja, tidak adanya senioritas di tempat kerja, dan karyawan bekerja sesuai dengan *job desk* nya tanpa adanya tambahan di luar *job desk* nya.

**Tabel 10. Pengaruh Masing Masing Variabel Penelitian**

N o	Keterangan	$\beta$
1.	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,198
2.	<i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,146
3.	<i>Work environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,134
4.	<i>Work stress</i> berpengaruh negatif terhadap <i>employee performance</i>	-0,112

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SPSS versi 25

Berdasarkan tabel diatas, pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance* memiliki nilai tinggi  $\beta$  yaitu 0,198. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan *ethical leadership* memiliki pengaruh yang kuat dalam meningkatkan *employee performance* pada karyawan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur dibandingkan variabel lain. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini dikarenakan atasan yang mendengarkan apa yang karyawan katakan, atasan mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga dari cara mendapatkannya, atasan yang dapat dipercaya, atasan membuat keputusan yang adil, atasan melakukan pekerjaannya secara etis (tata krama), serta atasan mengutamakan kepentingan karyawan. Oleh karena itu, hal-hal yang diterapkan oleh atasan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur dapat meningkatkan *employee performance* pada perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Bab ini merupakan penutup dari semua bahasan yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya. Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dalam penelitian, keterbatasan dalam penelitian selanjutnya, dimana bab ini akan menjawab semua tujuan dalam penelitian dan sebagai inti dari penelitian yang telah dilakukan.

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya terkait pengaruh antara *work environment*, *ethical leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan *work stress* pada karyawan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil statistik deskriptif:
  - a. *Work environment* menunjukkan bahwa, karyawan yang bekerja di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur cukup setuju jika karyawan merasa selalu ada banyak orang di samping mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.
  - b. *Ethical leadership* menunjukkan bahwa, karyawan yang bekerja di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur setuju jika atasannya mendengarkan apa yang karyawan katakan.
  - c. *Organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa, karyawan yang bekerja

- di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur setuju jika karyawan sering datang ke acara yang diadakan oleh perusahaan.
- d. *Work stress* menunjukkan bahwa, karyawan yang bekerja di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur setuju jika karyawan memiliki jam kerja yang tidak teratur atau sering lembur.
  - e. *Employee performance* menunjukkan bahwa, karyawan yang bekerja di perusahaan Otomotif di Jakarta Timur setuju jika karyawan bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya.
2. Hasil pengujian hipotesis terdapat adanya ada pengaruh positif antara *work environment* terhadap *employee performance*, yang artinya bahwa semakin tinggi *work environment* maka semakin tinggi pula *employee performance* yang dihasilkan, disebabkan karena karyawan merasa selalu ada banyak orang di samping mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.
  3. Hasil pengujian hipotesis terdapat adanya ada pengaruh positif antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*, yang artinya bahwa semakin tinggi *ethical leadership* maka semakin tinggi pula *employee performance* yang dihasilkan, disebabkan karena atasan perusahaan Otomotif di Jakarta Timur mendengarkan apa yang karyawan katakan.
  4. Hasil pengujian hipotesis terdapat adanya ada pengaruh positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance*, yang artinya bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi pula *employee performance* yang dihasilkan, disebabkan karena karyawan sering datang ke acara yang diadakan perusahaan.
  5. Hasil pengujian hipotesis terdapat adanya ada pengaruh negatif antara *work stress* terhadap *employee performance*, yang artinya bahwa semakin rendah *work stress* maka semakin tinggi pula *employee performance* yang dihasilkan, disebabkan karena menurunnya jam kerja dan jam lembur akan meningkatkan *employee performance* pada perusahaan.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat memberikan beberapa informasi bagi untuk peneliti selanjutnya, sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan bukan hanya di perusahaan Otomotif tetapi di perusahaan Jasa.
2. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *employee performance* agar penelitian menjadi lebih lengkap dan sempurna seperti variabel *organizational culture*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2022). *Ethical leadership, perceived leader-member ethical communication and organizational citizenship behavior: development and validation of a multilevel model*. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 96–110. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0356>
- Abun, D., Basilio, G. J. Q., Fredolin, J. P., & Magallanes, T. (2022). *The effect of entrepreneurial mindset, work environment on employees' work performance*. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(4), 77–94. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i4.1839>

- Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2022). *Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs*. *Social Responsibility Journal*, 18(1), 154–177. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393>
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). *Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit*. *Personnel Review*, 50(1), 159–185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Ann, S. C., W., O. D., & P., N. J. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Ardiansyah, F., & Budiono, B. (2022). *PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN DAMPAKNYA PADA EMPLOYEE PERFORMANCE*. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 10).
- AŞKUN, V., ÇİZEL, R., & AJANOVIC, E. (2021). *Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists*. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 29–45. <https://doi.org/10.21121/eab.874012>
- Aydin, I. (2022). *EFFECTS OF WORK-RELATED STRESSORS AND WORK ENGAGEMENT ON WORK STRESS: HEALTHCARE MANAGERS' PERSPECTIVE*. *Central European Business Review*, 11(4), 47–62. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.299>
- BAŞ, M. (2022). *The mediating role of work stress in the relationship between work engagement and turnover intention*. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(3), 1161–1171. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i3.2097>
- Belete, H., Ergetie, T., Ali, T., Birhanu, S., & Belete, T. (2020). *Work-related stress and associated factors among textile factory employees in Northwest Ethiopia: A cross-sectional study*. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 1071–1078. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S282061>
- Bhadana, J.; Saxena, N.; & Bhatia, A. (2022). *Uttar Pradesh academics' occupational stress, organisational work environment and work-life balance: A quantitative study*.
- BOZDOĞAN, S. C. (2021). *The Role of Organizational Citizenship Behavior and Voice Behavior in the Relationship Between Proactive Personality and Job Performance*. *Alanya Akademik Bakış*. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.825464>
- Contreras, S., & Gonzalez, J. A. (2021). *Organizational change and work stress, attitudes, and cognitive load utilization: a natural experiment in a university restructuring*. *Personnel Review*, 50(1), 264–284. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0231>
- Dash, B., & Mohanty, P. K. (2019). *The Effects of Work Environment, Self-evaluation at Workplace and Employee Morale on Employee Engagement*.
- Dhaubhadel, I. (2021). *The Mediating Role of Psychological Capital (Psycap) On the Relationship Between Human Resource Development (Hrd) Climate and Employee Performance: A Study in Nepali Developmental Organizations* (Vol. 28, Issue 1).
- Erdal, N., & Altındağ, E. (2020). *The Effect of Ethical Leadership and Relationship Orientation Healthcare on Employee Performance*. In *Business Management Dynamics* (Vol. 10, Issue 03). [www.bmdynamics.com](http://www.bmdynamics.com)

- Faria Liliana. (2022). *The Effect of Personality on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Employees of Public Department in Portugal*. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 9(2). <https://doi.org/10.23918/ijsses.v9i2p96>
- Goswami. (2015). *Indian Journal of Commerce & Management Studies*. [www.scholarshub.net](http://www.scholarshub.net)
- Haass, O., Akhavan, P., Miao, Y., & Soltani, M. (2023). *Organizational citizenship behaviour on organizational performance: A knowledge-based organization*. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 85–102. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2023.15.005>
- Hafee, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). *Impact Of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health*. *Business, Management and Education*, 17(2), 173–193. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7 editions, 0–758.
- Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Hussain, S., & Gillani, M. (2020). *Impact Of Job Satisfaction, Job Stress and Motivation on Job Performance: A Case from Private Universities of Karachi Iftikhar Hussain Adil*. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 31(2), 2020. [www.arabianjbm.com](http://www.arabianjbm.com)
- Istiana, N., Putra, R., Patuan Panjaitan Pondok Pesantren Darul Hikmah, H., Hikmah Koto Baru Foundation, D., & Baru, K. (2022). *Journal of Applied Business and Technology Competence, Work Motivation, and Work Environment on Job Satisfaction and Teacher Performance at Yayasan Pondok Pesantren Darul Hikmah Koto Baru Kabupaten Dharmasraya*. In *Journal of Applied Business and Technology (JABT)* (Vol. 2022, Issue 2). [www.e-jabt.org](http://www.e-jabt.org)
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). *The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator*. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Khawand, S., Ghasemi, M., & Sahranavard, S. A. (2022). *Employee Involvement and Socialization as an Example of Sustainable Marketing Strategy and Organization's Citizenship Behavior: Empirical Evidence from Beirut Hotel Sector*. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148805>
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). *Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate*. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., Yamoah Agyemang, D., & Labaran, M. (2019). *Ascertaining the interaction effects among organisational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1235–1249. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2018-0262>
- Liderlerin, A., Zekâları, A., Liderlik, E., & İlişki, D. A. (2022). *The Relationship Between Academic Leaders' Moral Intelligence and Ethical Leadership Behaviors \**. *Alanya Akademik Bakış Dergisi Alanya Academic Review Journal*, 6(3), 3309–3326. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1051163>

- Liu, S., & Sun, K. (2021). *Work Environment and Employee Performance: Evidence from Sell-Side Analysts*.
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). *Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. Sustainability (Switzerland)*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Naji, G. M. A., Isha, A. S. N., Alazzani, A., Brough, P., Saleem, M. S., Mohyaldinn, M. E., & Alzoraiki, M. (2022). *Do Leadership, Organizational Communication, and Work Environment Impact Employees' Psychosocial Hazards in the Oil and Gas Industry? International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084432>
- Nemr, M. A. A., & liu, Y. (2021). *The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. Cogent Business and Management*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>
- Ngwenya, B., & Pelsler, T. (2020). *Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, S. H. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loya; itas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* (Studi Kasus Pada PT. Perwibhawakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang).
- Purnama, N., & Warsindah, L. (2018). Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Employee Task Performance Yang Di Mediasi Oleh Organizational Identification. In *Seminar Nasional Cendekiawan ke* (Vol. 4).
- Rinaldi, E., & Riyanto, S. (2021). *The effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and their impact on employee's performance of RSU Menteng Mitra Afia during the Covid-19 pandemic. International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(6), 101–110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i6.1293>
- Saputri, R., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Tinggi, N. S. (2015). Dampak Stres Kerja Dan Tingkat Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Otomotif. In *Jurnal Manajemen dan Perbankan* (Vol. 2, Issue 3).
- Sari, D. L., Storyna, H., Intan, R., Sinaga, P., Gunawan, F. E., Asrol, M., & Redi, A. A. N. P. (2021). *The effect of job stress to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 794(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/794/1/012085>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2011). *An easy way t o help st udent s learn, collaborat e, and grow. www.wileypluslearningspace.com*
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Rani, T. (2020). Examining the impact of ethical leadership on safety and task performance: a safety-critical context. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(7), 909–926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0335>

Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). *Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three-star hotels in Taiwan*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>.