

Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Pegawai: Studi Tentang Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior

Rusdi¹, Muhammad Akob², Hasbiyadi³, Muhammad Tafsir⁴

STIEM Bongaya Makassar

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh: motivasi kerja terhadap kinerja; budaya organisasi terhadap kinerja; Organizational citizenship behavior terhadap kinerja; motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior; budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior; motivasi kerja terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior; budaya organisasi terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior pegawai pada Politeknik Pelayaran Barombong. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif dan analisis SEM PLS. penelitian ini melibatkan 70 responden yang merupakan tenaga kependidikan pada Politeknik Pelayaran Barombong. Data penelitian ini dikumpulkan melalui observasi dan penggunaan kuesioner. Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja; budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; Organizational citizenship behavior berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior; budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior; motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior; budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Pegawai

Abstract

The purpose of this study was to test and analyze the influence of: work motivation on performance; organizational culture on performance; Organizational citizenship behavior on performance; work motivation on organizational citizenship behavior; organizational culture on organizational citizenship behavior; work motivation on performance through organizational citizenship behavior; organizational culture on performance through organizational citizenship behavior of employees at Politeknik Pelayaran Barombong. This study uses a quantitative approach with the analysis techniques used are descriptive analysis techniques and SEM PLS analysis. This study involved 70 respondents who were educational staff at Politeknik Pelayaran Barombong. The data for this study were collected through observation and the use of questionnaires. The results of this study found that work motivation has a positive but insignificant effect on performance; organizational culture has a significant positive effect on performance; organizational citizenship behavior has a significant positive effect on performance; work motivation has a significant positive effect on organizational citizenship behavior; organizational culture has a significant positive effect on organizational citizenship behavior; work motivation has a significant positive effect on

performance through organizational citizenship behavior; organizational culture has a significant effect on performance through organizational citizenship behavior.

Keywords : work motivation, organizational culture, organizational citizenship behavior and employee performance

Copyright (c) 2025 **Rusdi**

✉ Corresponding author :

Email Address : muhammad.tafsir@stiem-bongaya.ac.id

PENDAHULUAN

Kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kesediaan pegawai untuk berperilaku tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga memiliki keinginan untuk menjadi pegawai yang baik (good citizen) dalam organisasi (Lestari & Ghaby, 2018). Oleh sebab itu setiap individu sangatlah dituntut untuk memberikan kualitas kerja terbaik yang mereka miliki, namun dalam konteks organisasi yang melibatkan banyak orang, pegawai diharapkan tidak hanya fokus pada pencapaian dirinya masing-masing namun, mengedepankan pencapaian organisasi secara umum dengan saling bekerjasama, bersedia secara sukarela membantu rekan kerjanya jika mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang ada meskipun pekerjaan tersebut bukanlah tanggung jawab utamanya atau yang biasa dikenal sebagai konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku positif dari pegawai, pegawai yang memiliki perilaku OCB cenderung memiliki perilaku yang sukarela, senang menolong, memiliki upaya yang efektif dalam bekerja (Taghinezhad, et al 2015). Sedangkan Khan dan Rashid (2012) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) merupakan extra-role performance atau suatu perilaku lebih yang dilakukan oleh pegawai melebihi tuntutan maupun keinginan perusahaan yang datang dari kemauan pribadi pegawai tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan extra, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan, memberi saran yang membangun, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja

Munculnya perilaku OCB dipengaruhi oleh faktor yang beragam meliputi budaya organisasi, karakteristik dari individu, kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan (Podsakoff, et al 2014). Menurut Wirawan (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB yaitu komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan servant leadership, kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, keterlibatan kerja, umur anggota, kolektivisme, keadilan organisasi dan tanggung jawab anggota.

Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja, hal ini didasari penelitian yang dilakukan oleh Inkiriwang & Wijayadne (2023), Pangkreggo, et al (2023), Aryanti dan Panjaitan (2023) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Timotius, et al (2022), Lukito (2020) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut (Robbins, 2016) menyatakan bahwa faktor penting dalam menganalisis kinerja pegawai adalah faktor motivasi, karena apabila pegawai termotivasi dalam bekerja, maka seseorang akan bekerja dengan senang dan dengan bersemangat, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, hal ini didasari penelitian yang dilakukan oleh Goni, et al (2021), Kasiyanto (2019) Ahadi, et all (2023), Sari (2021) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda penelitian Kasyifillah (2023), Syaharuddin dan Fachrunaufa (2023), Lianasari dan Ahmadi (2022) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini didasari penelitian oleh Ahmad, et all (2023), Haryadi & Wahyudi (2020), Qorfianalda & Wulandari (2021) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda penelitian Kirana, et all (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Robbins (2017) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) dan juga kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat serta menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh pegawai. Budaya organisasi mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB), hal ini didasari penelitian oleh Wahyoedi, et al (2022), Reyfaldi, et al (2023), Kirana, et all (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Hasil berbeda penelitian yang dilakukan oleh Prawirosentono (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dimediasi organizational citizenship behavior (OCB) hal ini didasari penelitian yang dilakukan oleh Wahyoedi, et all (2022), Kirana, et all (2022) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) mampu memediasi secara signifikan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda penelitian yang dilakukan oleh Taufiqurrohman (2020) menemukan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) tidak mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan data lapangan ditemukan pegawai memiliki organizational citizenship behavior (OCB) yang bagus yang rela bekerja melebihi jam kerja demi capaian target organisasi walaupun masih ditemukan pegawai yang bekerja lebih dengan harapan adanya kompensasi tambahan. Nilai budaya organisasi juga cukup kuat tertanam di pegawai cukup loyal dan adaptif mengikuti perkembangan teknonologi walaupun masih terdapat pegawai yang masih menggunakan cara lama dalam menyelesaikan pekerjaan.

METODOLOGI

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sifat penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Variabel Motivasi kerja (X1) serta Budaya organisasi (X2) sebagai variabel independen, variabel Kinerja (Y) sebagai variabel dependen dan variabel Organizational Citizenship Behavior (Z) sebagai variabel mediasi. Populasi dari penelitian ini adalah tenaga kependidikan yang berstatus ASN (Aparatur Sipil Negara) di Politeknik Pelayaran (Poltekpel) Barombong

yang berjumlah 70 Pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner, dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis data PLS dengan bantuan program SmartPLS. Analisis Partial Least Squares (PLS) adalah analisis persamaan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural

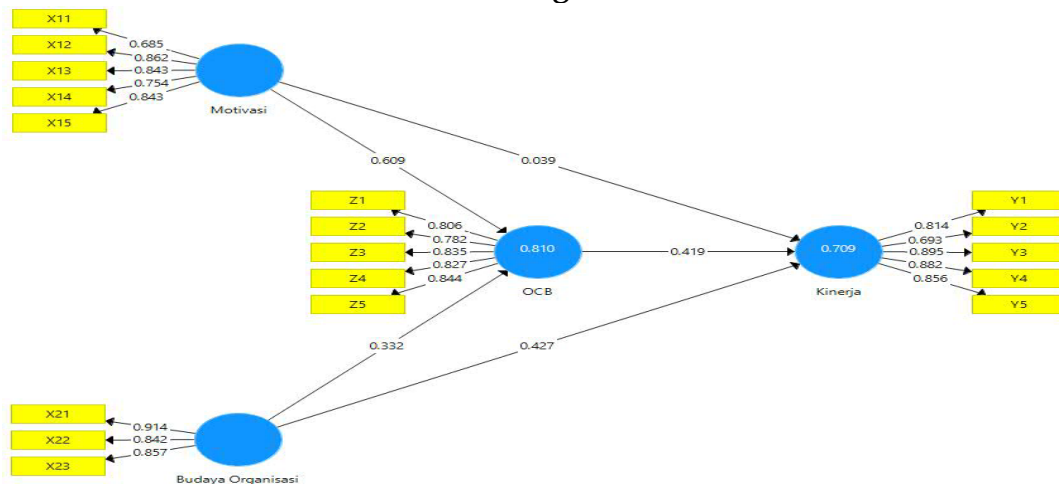
HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis data PLS dengan bantuan program SmartPLS. Analisis Partial Least Squares (PLS) adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi outer model dan inner model

Uji Reliabilitas

Nilai loading factor masing-masing indikator yang didapat dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. dan Tabel 1. sebagai berikut:

Gambar 1. Loading Factors Model



Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Tabel 1 Loading Factors Model

	Motivasi	Budaya Organisasi	OCB	Kinerja
<i>Achievement</i>	0.685			
<i>Recognition</i>	0.862			
<i>Work it self</i>	0.843			
<i>Responsibility</i>	0.754			
<i>Advancement</i>	0.843			
Artefak		0.914		
Nilai yang dianut		0.842		
Asusmsi Dasar		0.857		
Sikap menolong			0.806	
Sikap toleransi			0.782	
Sikap sukarela			0.835	
Sikap hormat			0.827	

Sikap tanggungjawab			0.844	
Kualitas Kerja				0.814
Kuantitas Kerja				0.693
Tanggungjawab				0.895
Kerjasama				0.882
Inisiatif				0.856

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Pada gambar 1 dan tabel 1, terlihat bahwa semua loading factor nilainya diatas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau telah memenuhi kriteria reliabilitas indikator.

Hasil composite reliability dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Motivasi	0.858	0.874	0.898	0.641
Budaya Organisasi	0.841	0.846	0.905	0.760
OCB	0.877	0.880	0.911	0.671
Kinerja	0.886	0.888	0.917	0.691

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Uji reliabilitas diperkuat dengan melakukan metode Cronbach's Alpha dimana jika nilai Cronbach's Alpha yang didapat lebih besar dari 0,80 maka dapat diterima. Hasil nilai Cronbach's Alpha terlihat bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk berada di atas 0,80, sehingga telah memenuhi kriteria Cronbach's Alpha dan dapat diterima.

Uji Validitas

Nilai fornell-larcker criterion untuk konstruk motivasi kerja, budaya organisasi, organizational citizenship behaviour dan kinerja dapat dilihat dalam Tabel berikut:

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

	Budaya Organisasi	Kinerja	Motivasi	OCB
Budaya Organisasi	0.872			
Kinerja	0.804	0.831		
Motivasi	0.810	0.752	0.828	
OCB	0.826	0.805	0.800	0.819

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Berdasarkan hasil uji fornell-larcker criterion bahwa nilai square root AVE pada budaya organisasi sebesar 0,872 lebih besar dari pada nilai korelasi kinerja 0,804, motivasi 0,810, dan OCB 0,826 yang menunjukkan persyaratan nilai discriminant validity sudah terpenuhi dan dapat diterima. Nilai square root AVE pada korelasi kinerja 0,831 lebih besar daripada nilai korelasi motivasi 0,752 dan motivasi 0,805 yang menunjukkan persyaratan nilai discriminant validity sudah terpenuhi dan dapat diterima. Nilai square root AVE pada motivasi sebesar 0,828 lebih besar daripada nilai korelasi OCB 0,800 yang menunjukkan persyaratan nilai discriminant validity sudah terpenuhi dan dapat diterima.

Tabel 4.13 Cross Loadings

Indikator	Budaya Organisasi	Kinerja	Motivasi	OCB
<i>Achievement</i>	0.587	0.431	0.685	0.534
<i>Recognition</i>	0.670	0.655	0.862	0.723
<i>Work it self</i>	0.717	0.656	0.843	0.745
<i>Responsibility</i>	0.576	0.566	0.754	0.630
<i>Advencement</i>	0.684	0.662	0.843	0.837
Artefak	0.914	0.723	0.806	0.779
Nilai yang dianut	0.842	0.647	0.582	0.668
Asusmsi Dasar	0.857	0.729	0.716	0.707
Kualitas Kerja	0.677	0.814	0.596	0.657
Kuantitas Kerja	0.605	0.693	0.659	0.660
Tanggungjawab	0.682	0.895	0.580	0.631
Kerjasama	0.704	0.882	0.667	0.721
Inisiatif	0.661	0.856	0.617	0.667
Sikap menolong	0.688	0.689	0.668	0.806
Sikap toleransi	0.632	0.601	0.693	0.782
Sikap sukarela	0.669	0.640	0.804	0.835
Sikap hormat	0.628	0.623	0.669	0.827
Sikap tanggungjawab	0.755	0.734	0.755	0.844

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Pada tabel 4. menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading factor tertinggi ketika dihubungkan dengan konstruk yang dituju dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk yang lain. Hal serupa juga terlihat pada indikator-indikator yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model dilakukan dengan mengestimasi koefisien jalur hubungan antar konstruk. Nilai path coefficient pada hubungan antar variabel menjadi acuan dalam melakukan estimasi.

Analisis Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja disusun oleh 5 (tiga) indikator yaitu: achievement (X11), recognition (X12), work it self (X13), responsibility (Z14), advancement (Z15). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Path Coefficients Variabel Motivasi Kerja

	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Achievement</i> ← Motivasi	0.685	6.669	0.000
<i>Recognition</i> ← Motivasi	0.862	25.755	0.000
<i>Work it self</i> ← Motivasi	0.843	21.373	0.000
<i>Responsibility</i> ← Motivasi	0.754	9.958	0.000

<i>Advancement</i> ← Motivasi	0.843	20.976	0.000
-------------------------------	-------	--------	-------

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Analisis Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi (X2) disusun oleh 3 (tiga) indikator yaitu: artefak (X2.1), Nilai yang dianut (X2.2), Asumsi Dasar (X1.3). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Path Coefficients Variabel Budaya Organisasi

	Original Sample	T Statistics	P Values
Artefak ← Budaya Organisasi	0.914	47.976	0.000
Nilai yang dianut ← Budaya Organisasi	0.842	20.353	0.000
Asumsi Dasar ← Budaya Organisasi	0.857	28.385	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Analisis Variabel Organizational Citizenship Behaviour

Variabel organizational citizenship behaviour disusun oleh 5 (tiga) indikator yaitu: sikap menolong (Z1), sikap toleransi (Z2), sikap sukarela (Z3), sikap hormat (Z4), sikap tanggungjawab (Z5). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel organizational citizenship behaviour dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Path Coefficients Variabel Organizational Citizenship Behaviour

	Original Sample	T Statistics	P Values
Sikap menolong ← OCB	0.806	15.628	0.000
Sikap toleransi ← OCB	0.782	12.222	0.000
Sikap sukarela ← OCB	0.835	16.186	0.000
Sikap hormat ← OCB	0.827	20.964	0.000
Sikap tanggungjawab ← OCB	0.844	22.037	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Analisis Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai disusun oleh 5 (lima) indikator yaitu: kualitas kerja (Y1), kuantitas kerja (Y2), tanggungjawab (Y3), kerjasama (Y4), inisiatif (Y5). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Path Coefficients Variabel Kinerja Pegawai

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kualitas Kerja ← Kinerja	0.814	17.694	0.000
Kuantitas Kerja ← Kinerja	0.693	9.777	0.000
Tanggungjawab ← Kinerja	0.895	32.523	0.000
Kerjasama ← Kinerja	0.882	34.486	0.000
Inisiatif ← Kinerja	0.856	25.025	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 9. Direct Effects

	Original Sample	T Statistics	P Values
Motivasi → Kinerja	0.039	0.271	0.786
Budaya Organisasi → Kinerja	0.427	2.442	0.015
OCB → Kinerja	0.419	2.380	0.018
Motivasi → OCB	0.609	5.644	0.000
Budaya Organisasi → OCB	0.332	2.975	0.003

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 10. Indirect Effects

	Original Sample	T Statistics	P Values
Motivasi → OCB → Kinerja	0.255	2.021	0.044
Budaya Organisasi → OCB → Kinerja	0.139	2.001	0.046

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behaviour. Dapat dinyatakan bahwa organizational citizenship behaviour (Z) mampu memediasi secara signifikan hubungan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

Pengaruh Total (Total Effects)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. Total Effects

	Original Sample
Motivasi → OCB → Kinerja	0,294
Budaya Organisasi → OCB → Kinerja	0,566

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Pada tabel 11 menunjukkan besarnya pengaruh total motivasi kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui organizational citizenship behaviour (Z) adalah 0,294. Besarnya pengaruh total budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui organizational citizenship behaviour (Z) adalah 0,566.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Nilai adjusted R-square diperoleh dengan perhitungan algoritma SmartPLS dan dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

Tabel 12. Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
OCB	0.810	0.804
Kinerja Pegawai	0.709	0.696

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

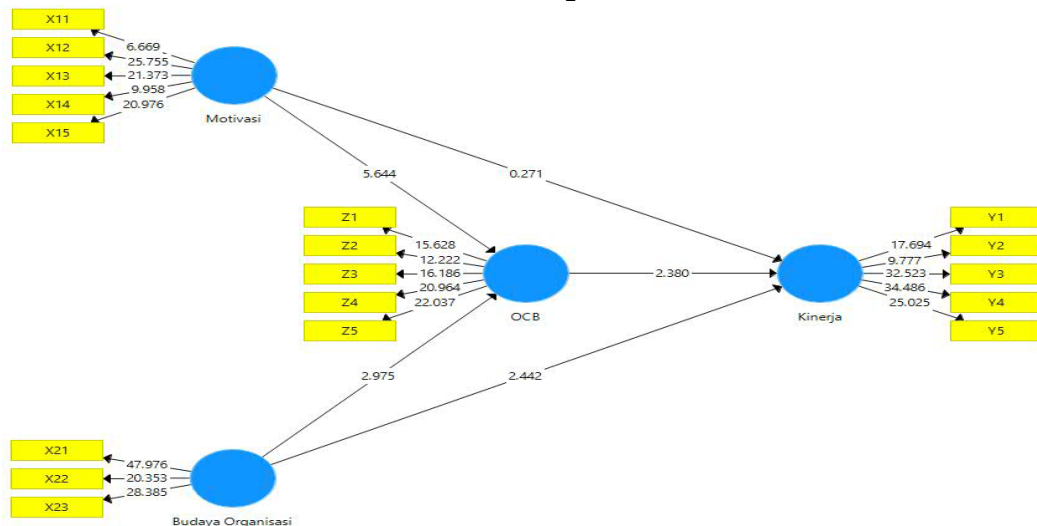
Pada tabel 12. menunjukkan bahwa pengaruh dari motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama dalam membentuk organizational citizenship

behaviour adalah sebesar 0,804 atau 80,4%. Sisanya sebesar 0,196 atau 19,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Pengaruh dari motivasi kerja, budaya organisasi dan organizational citizenship behaviour secara bersama-sama dalam membentuk kinerja pegawai adalah sebesar 0,693 atau 69,3%. Sisanya sebesar 0,307 atau 30,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji secara statistik dengan menggunakan metode bootstrap pada SmartPLS. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien path atau inner model yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic harus lebih besar dari nilai t-table pengujian satu arah (>1.976) dengan $\alpha = 5\%$. Sedangkan skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai p-values harus di bawah $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian dapat diterima.

Gambar 2. Bootstrap Model Variabel Laten



Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Gambar 2. menunjukkan bahwa pengaruh masing-masing variabel. Hasil tersebut terangkum dalam Tabel 13.

Tabel 4.22 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

	Hipotesis	Koefisien Jalur	T-statis ($>1,976$)	Sig. $< 0,05$	Hasil
H ₁	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.039	0.271	0.786	Ditolak
H ₂	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.427	2.442	0.015	Diterima
H ₃	Organizational citizenship behaviour berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.419	2.380	0.018	Diterima
H ₄	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behaviour	0.609	5.644	0.000	Diterima

H ₅	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behaviour	0.332	2.975	0.003	Diterima
H ₆	Organizational citizenship behaviour mampu memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja	0.255	2.021	0.044	Diterima
H ₇	Organizational citizenship behaviour mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja	0.139	2.001	0.046	Diterima

Sumber : hasil output PLS (diolah 2025)

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap organisasi dalam melakukan aktivitasnya pasti memiliki tujuan-tujuan tertentu yang akan dicapai, untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan hasil yang ditunjukkan oleh pegawai sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan dengan tujuan mencapai target perusahaan. Analisis statistik deskriptif responden tentang variabel motivasi kerja pada Politeknik Pelayaran Barombong berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata total skor jawaban variabel sebesar 4,32. Hasil ini menunjukkan tanggapan responden terkait dengan motivasi kerja yang dimiliki pegawai sudah sangat tinggi atau sangat memotivasi. Nilai skor tertinggi pada pernyataan nomor 6 “Saya suka dengan pekerjaan yang menantang” dengan total skor pernyataan sebesar 4,53 berada di kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan responden menyatakan tugas menantang lebih menarik dan memotivasi dibandingkan tugas rutinitas. Nilai skor terendah pada pernyataan 7 “Instansi memberikan keleluasaan saya dalam bekerja dengan tidak selalu diawasi dengan pimpinan” dengan total skor pernyataan sebesar 4,09 berada di kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa kebebasan dalam mengatur pekerjaan belum sepenuhnya diberikan masih harus diawasi atau menunggu perintah dari pimpinan. Ada beberapa kajian yang hasilnya sejalan dengan penelitian ini seperti (Tafsir, *et al.* 2023), (Timotius, 2022), (Mustafa, 2024).

Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika motivasi kerja makin tinggi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai begitupun sebaliknya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Purwaningtyas (2023), Priyatmo (2018), Nuraini (2022) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil berbeda penelitian Soegandhi (2021), dan Marbun (2023) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kondisi lapangan ditemukan tidak signifikannya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja disebabkan walaupun motivasi kerja pegawai tinggi tanpa di dukung perilaku yang baik dalam bekerja serta kompetensi yang memadai tidak akan mampu meningkatkan kinerja secara optimal. Rorimpandey (2013) menyatakan memotivasi pegawai merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk kesuksesan suatu organisasi. Oleh sebab itu organisasi harus mampu memberikan motivasi kepada pegawai agar pegawai dapat memenuhi tujuan

organisasi. Peningkatan motivasi kerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai didukung oleh teori dari Robbins (2017) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja dan juga kinerja pegawai yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat serta menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh pegawai.

Analisis statistik deskriptif responden tentang variabel budaya organisasi pada Politeknik Pelayaran Barombong berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata total skor jawaban variabel sebesar 4,49. Hasil ini menunjukkan responden menyatakan bahwa budaya organisasi yang ada sudah sangat baik. Nilai skor tertinggi pada pernyataan nomor 5 "Saya memberikan pelayanan maksimal untuk kepentingan organisasi" dengan total skor pernyataan sebesar 4,63 berada di kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan responden pegawai dalam hal memberikan pelayanan yang terbaik demi kelancaran pelayanan kemahasiswaan. Nilai skor terendah pada pernyataan nomor 7 "Senantiasa mementingkan kepentingan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan" dengan total skor pernyataan sebesar 4,29 berada di kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa walaupun berada pada kategori sangat baik namun pegawai masih kadang mendapat belum optimal untuk kepentingan organisasi dikarenakan adanya kepentingan lain. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Pelayaran Barombong sebesar 0,427 dengan nilai t-hitung sebesar 2,427 ($>1,976$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,015 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa jika nilai-nilai budaya organisasi makin kuat akan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Semakin baik atau kuat budaya yang dimiliki oleh organisasi maka semakin tinggi komitmen pegawai untuk meningkatkan kinerja di organisasi. Hal sejalan dengan penelitian oleh Ahmad, et al (2023), Haryadi & Wahyudi (2020), Qorfianalda & Wulandari (2021) yang hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Organizational citizenship behavior Terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan organizational citizenship behaviour (OCB) terhadap Kinerja Pegawai didukung oleh teori dari Organ (1988) yang dikuatkan oleh Podsakoff (2014) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behaviour (OCB) dapat mempengaruhi kinerja dalam hal meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, mencegah krisis dan konflik organisasi, membantu menghemat sumber daya untuk memelihara fungsi organisasi, dapat menjadi alat yang cukup efektif untuk mengelola kegiatan kerja, dan meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

Analisis statistik deskriptif responden tentang variabel organizational citizenship behaviour pada Politeknik Pelayaran Barombong berada pada kategori sangat baik dengan rata-rata total skor jawaban variabel sebesar 4,36. Hasil ini menunjukkan tanggapan responden berkaitan dengan perilaku organizational citizenship behaviour pegawai sudah sangat tinggi. Nilai skor tertinggi pada pernyataan nomor 2 "Saya

dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan” dengan total skor pernyataan sebesar 4,57 berada di kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan responden perilaku yang baik dalam hal kesedian membantu rekan kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan. Nilai skor terendah pada pernyataan nomor 1 “Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan” dengan total skor pernyataan sebesar 4,11 berada di kategori baik. Hasil ini menunjukkan kesedian lembur pegawai untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan masih butuh ditingkatkan dengan memberikan fasilitas dalam bekerja di waktu buka jam kerja.

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat meningkatkan kinerja, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Inkiriwang & Wijayadne (2023), Pangkerego, et al (2023), Aryanti dan Panjaitan (2023) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai

Motivasi kerja pegawai perlu didorong dan ditingkatkan agar pegawai dapat melaksanakan kinerja yang baik, namun bila pegawai tidak mendapat motivasi yang baik, pegawai cenderung sulit bekerja dengan baik dan tidak bertanggung jawab, dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka pencapaian produktivitas yang tinggi mudah diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika motivasi makin tinggi akan berdampak terhadap peningkatan perilaku organizational citizenship behavior. Motivasi kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB), hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrianti & Sulastri (2019), Yohanis et al (2023) bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Hasil berbeda penelitian Yohanis et al (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Wiwik (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi timbulnya perilaku organizational citizenship behavior dan dapat dikatakan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan perilaku organizational citizenship behavior yang berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai

Robbins (2017) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) dan juga kinerja pegawai yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat serta menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh pegawai. Hubungan budaya organisasi dan organizational citizenship behaviour (OCB) didukung oleh teori dari Organ (1988) yang menyatakan bahwa budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi dan terhadap kualitas hubungan antara bawahan dan atasan, durasi kerja dan jenis kelamin (gender) merupakan faktor yang mempengaruhi munculnya organizational citizenship behaviour (OCB).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior

Wiwik (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi timbulnya perilaku organizational citizenship behavior dan dapat dikatakan motivasi

kerja yang tinggi dapat meningkatkan perilaku organizational citizenship behavior yang berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini diterima. Dapat dinyatakan bahwa organizational citizenship behaviour mampu memediasi secara signifikan hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dimediasi organizational citizenship behavior (OCB) hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gautama & Edalmen (2020) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) mampu mediasi secara signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior

Menurut Robbins (2017), budaya organisasi adalah sistem yang dimaknai secara kolektif yang dipedomani oleh anggota-anggota yang menjadi keunikan serta ciri khas sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya dan bergantung pada kekuatan budaya tersebut, sehingga budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkat komitmen dan disiplin pegawai, sehingga anggota organisasi siap untuk melakukan upaya kinerja yang signifikan dan menunjukkan kesetiaan untuk mencapai tujuan, yang akan membentuk kondisi yang membuat individu siap untuk berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

Rahmawati dan Juwita (2019) menyatakan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Organ (2015), menekankan faktor budaya organisasi sebagai faktor awal yang dapat memicu terjadinya OCB pada pegawai. Budaya organisasi dapat menjadi faktor penyebab berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam budaya organisasi yang positif, pegawai merasa ingin melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah disyaratkan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi dapat memainkan peranan besar dalam mempengaruhi munculnya OCB yang baik pada setiap anggota.

Organizational citizenship behavior (OCB) mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan penelitian oleh Wahyoedi, et al (2022), Kirana, et al (2022), Mustafa *et al* (2024) menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) mampu memediasi secara signifikan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Pelayaran Barombong. Dengan demikian, hipotesis pertama (H₁) dalam penelitian ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa jika motivasi kerja makin tinggi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Pelayaran Barombong. Dengan demikian, hipotesis kedua (H₂) dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi makin kuat akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Organizational citizenship behaviour berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Pelayaran Barombong.

Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_3) dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku organizational citizenship behaviour akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai begitupun sebaliknya. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behaviour pegawai Politeknik Pelayaran Barombong. Dengan demikian, hipotesis keempat (H_4) dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa jika motivasi kerja makin tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan perilaku organizational citizenship behaviour. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behaviour pegawai Politeknik Pelayaran Barombong. Dengan demikian, hipotesis kelima (H_5) dalam penelitian ini diterima. Hal ini menunjukkan bahwa jika budaya organisasi makin baik akan berpengaruh terhadap peningkatan perilaku organizational citizenship behaviour. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimediasi organizational citizenship behaviour pegawai Politeknik Pelayaran Barombong. Dengan demikian, hipotesis keenam (H_6) dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menyatakan bahwa secara tidak langsung motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi organizational citizenship behaviour. Dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behaviour mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja secara signifikan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi organizational citizenship behaviour pegawai Politeknik Pelayaran Barombong. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H_7) dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menyatakan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi organizational citizenship behaviour. Dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behaviour mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara signifikan.

Referensi :

- Aryanti, S. & Panjaitan, S. (2023). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Nippo Mechatronics Indonesia)". *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), 1358-1362.
- Febrianti, R. dan Sulastri. (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*. Volume 01 Nomor 02.
- Inkiriwang, M., & Wijayadne, D. R. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Ud Sinar Abadi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Performa : Jurnal Manajemen Dan Start-up Bisnis*, 8(4), 334-349.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science* Vol 3 no. 8, 83-91.
- Kirana, KC. Herawati, J. Noor, A.H. (2023). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai aparatur sipil negara (ASN). *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Volume. 25 Issue 1 Pages 45-55.
- Lestari R.E, Ghaby F.K.N, 2018,. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan*

- Manajemen Agroindustri Volume 7 Nomor 2 c: 116 - 123
- Lukito, Ricky. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. AGORA Vol. 8, No. 2
- Marbun, S.T.M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. Angkasa Pura II Bandar Udara Supadio Pontianak. Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa. 1, 2 (Apr. 2023), 1-15.
- Mustafa Gani, & Nur Fachri. (2024). Mengukur Peran Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Peln (Persero) Cabang Makassar. Jurnal Ilmiah Bongaya, 8(1), 73-80.
- Nuraini, N dan Maksum, I. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Dengan Mediasi OCB (Organizational Citizenship Behavior): Integrasi Teori Pertukaran Sosial. JPEKBM (Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis, dan Manajemen). Vol 6, No 1
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. Second Edition. Elsevier.
- Pangkerego, J.M.A. B. Tewel., M.H.C. Pandowo. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Integritas Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Vol. 11 No. 3. JE. VOL. 11 No. 3
- Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. Journal of Organizational Behavior, 35(S1), S87-S119.
- Prawirosentono. Suyadi. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia. Yogyakarta: BPFE.
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi, 9(1), 13-21.
- Purwaningtyas, Arum. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Pemediasi Hubungan Kepemimpinan Yang Melayani Dan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai UPTD Puskesmas Blora). Innovation, Theory & Practice Management Journal, 2(2), 1-12.
- Rahmawati, M., & Juwita, K. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Lantabur. JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara, 2(2), 63-72.
- Reyfaldis, M., Kurniawan, A. W., & Dipatmojo, T. S. P. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bujaya Karya Makmur. Jurnal Art, Humanity & Social Studies, 3(1).
- Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge, (2017). Perilaku Organisasi, Edisi. Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Rorimpandey, Lidya. (2013). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado. Jurnal EMBA Vol.1 No.4.
- Siahaan, Elisabet., (2017). Antecedents of Employee Performance and The Influence On Employee Job Satisfaction in Banking Service Sector in Indonesia, Bank and Bank Systems, Volume 12, Issue 4. LLC "CPC" Business Perspectives, Hryhorii Skovoroda Lanc, 10, Summy, 40022, Ukraine.
- Soegandhi, V., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Agora.
- Taghinezhad, F., Safavi, M., Raiesifar, A. And Yahyavi, S. H. (2015). 'Antecedents of organizational citizenship behavior among Iranian nurses : a multicenter study', BMC Research Notes. Bio Med Central, pp. 1-8.

- Tafsir.M (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. SEIKO: Journal of Management & Business, Vol 2 No.2
- Tafsir, WI Alam, M Kanto, MU Data (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai. YUME: Journal of Management
- Timotius, Ardi, Berlianto M.P. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja di Rumah dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di Masa Work From Home terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada PT. Rajakamar Indonesia. JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan). Volume 5, Nomor 7.
- Wahyoedi, Soegeng & Winoto Tj, Hery & Novizal, Guntur. (2022). Peran Organizational Citizenship Behavior dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Journal of Management and Bussines (JOMB). 4. 672-691.
- Wirawan. 2017. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiwik, Wulandari (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada PT Karunia Makmur Abadi). JFM: Journal of Fundamental Management Volume 2 Nomor 1.
- Yohanis, Y., Amiruddin, A., Ridha T, A., & Hanafi, M. A. . (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Industri Kapal Persero). Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP), 6(4), 890-897.