

Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Organizational Citizenship Behavior

Yana Fajriah ^{1*} Heslina ² Lilis Triesna Sari ³

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, Makassar, Indonesia. Email: yana.fajriah@stiem-bongaya.ac.id

² Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, Makassar, Indonesia. Email: hililyheslina@gmail.com

³ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, Makassar, Indonesia. Email: lilistrisnasari@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Disubmit : April 27, 2026
Ditinjau : April 30, 2026
Direvisi : April 06, 2026
Diterima : Mei 08, 2026
Diterbitkan : Mei 10, 2026

Pernyataan Konflik Kepentingan:

Para penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan apa pun yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan. Fenomena penelitian didasarkan pada kondisi kinerja pegawai yang belum optimal meskipun motivasi kerja dan budaya organisasi telah diterapkan.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN, dengan sampel sebanyak 72 responden yang ditentukan menggunakan teknik stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS.

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, OCB berpengaruh terhadap kinerja serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Selain itu, motivasi kerja dan budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap OCB.

Implikasi: Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih efektif dilakukan melalui penguatan perilaku ekstra peran. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong terbentuknya OCB melalui lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif.

Originalitas: Penelitian ini mengintegrasikan variabel motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai faktor internal dan eksternal dalam perspektif teori atribusi, dengan menempatkan OCB sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi publik.

Kata Kunci: motivasi kerja; budaya organisasi; OCB; kinerja pegawai..

1. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dituntut untuk profesional, kompeten, akuntabel, serta mampu mendukung tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan transparan. Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai menjadi faktor kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, tetapi juga menunjukkan tingkat keandalan, tanggung jawab, serta kemampuan pegawai dalam beradaptasi dan berkontribusi terhadap organisasi (Izzah et al., 2025). Oleh karena itu, peningkatan mutu sumber daya manusia ASN melalui penguatan motivasi kerja, budaya organisasi, dan



perilaku kerja positif menjadi sangat penting. Namun, dalam praktiknya, kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan belum sepenuhnya optimal. Permasalahan yang ditemukan antara lain pembinaan dan pengembangan karier yang belum berbasis standar kompetensi jabatan, sistem evaluasi kinerja yang belum sepenuhnya menerapkan prinsip merit system, serta pemberian kompensasi yang belum adil berdasarkan prestasi dan beban kerja. Selain itu, masih ditemukan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, serta budaya kerja yang masih dipengaruhi pola hierarkis dan menunggu arahan atasan. Kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja, belum optimalnya penerapan budaya organisasi, serta rendahnya kontribusi perilaku ekstra peran (organizational citizenship behavior/OCB) dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja pegawai. Penelitian oleh Inkiriwang & Wijayadne (2023), Pangkreggo et al. (2023), serta Aryanti & Panjaitan (2023) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Timotius et al. (2022) dan Lukito (2020) yang menyatakan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara OCB dan kinerja masih belum konsisten secara empiris. Selain itu, motivasi kerja juga telah banyak diteliti sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Goni et al. (2021) dan Kasiyanto (2019) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun demikian, Lianasari & Ahmadi (2022) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dalam kaitannya dengan OCB, Anggraini et al. (2024) dan Gustiana et al. (2024) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, sementara yulianto (2022) menemukan hasil yang berbeda. Selain itu, Gautama & Edalmen (2020) menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja, sedangkan Maryati & Fernando (2018) menemukan bahwa OCB tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Di sisi lain, budaya organisasi juga terbukti memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja dan OCB. Akob & Tafsir (2025), Istikhola & Gunawan (2023), serta Qorfianalda & Wulandari (2021) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, Kirana et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dalam hubungannya dengan OCB, Wahyoedi et al. (2022), Reyfaldi et al. (2023), dan Kirana et al. (2023) menemukan pengaruh signifikan, sedangkan Fajriyanto (2017) menemukan hasil yang tidak signifikan. Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja, namun terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan sebaliknya.

Berdasarkan hasil kajian empiris tersebut, terlihat adanya inkonsistensi temuan penelitian terkait pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan OCB terhadap kinerja pegawai. Sebagian penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut masih belum sepenuhnya terjelaskan secara komprehensif, khususnya dalam konteks organisasi publik. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menguji hubungan langsung antarvariabel dan belum secara mendalam mengkaji peran OCB sebagai variabel mediasi yang menghubungkan motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Padahal, dalam konteks ASN, perilaku ekstra peran seperti OCB menjadi faktor penting yang dapat menjembatani pengaruh faktor internal (motivasi kerja) dan faktor eksternal (budaya organisasi) terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model konseptual, khususnya pada instansi pemerintah daerah seperti Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan. Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjawab bagaimana pengaruh langsung motivasi kerja, budaya organisasi, dan OCB terhadap kinerja pegawai, serta bagaimana peran OCB dalam memediasi hubungan antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi variabel motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai faktor internal dan eksternal dalam perspektif teori atribusi, dengan menempatkan OCB sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi publik. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris pada penguatan implementasi budaya kerja ASN BerAKHLAK serta sistem merit dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan.

Bagian selanjutnya dari artikel ini disusun sebagai berikut. Bagian 2 memaparkan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis. Bagian 3 memaparkan metode dan desain penelitian. Bagian 4 memaparkan pembahasan. Bagian 5 berisi kesimpulan dan rekomendasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Teori Atribusi

Teori atribusi (attribution theory) menjelaskan bagaimana individu menginterpretasikan penyebab suatu perilaku, baik perilaku dirinya sendiri maupun orang lain (Heider, 2013). Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh dua sumber utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mencakup kemampuan, pengetahuan, usaha, dan motivasi yang berada dalam kendali individu, sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan, kesempatan, serta kondisi organisasi yang memengaruhi perilaku individu (Guest et al., 2025).

Dalam konteks organisasi, teori atribusi memberikan kerangka konseptual untuk memahami bahwa perilaku kerja pegawai, termasuk kinerja dan organizational citizenship behavior (OCB), merupakan hasil interaksi antara faktor personal dan situasional. Motivasi kerja sebagai faktor internal berperan dalam mendorong arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja. Sementara itu, budaya organisasi sebagai faktor eksternal membentuk norma, nilai, dan pola perilaku yang memengaruhi cara pegawai berinteraksi dan berkontribusi dalam organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor internal seperti motivasi tidak selalu konsisten dalam memengaruhi kinerja, demikian pula faktor eksternal seperti budaya organisasi menunjukkan hasil yang beragam. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara faktor internal dan eksternal terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dapat melibatkan mekanisme perilaku tertentu. Dalam hal ini, OCB dipandang sebagai bentuk perilaku ekstra peran yang muncul dari kombinasi dorongan internal dan pengaruh lingkungan organisasi.

2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang ditunjukkan individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan, tetapi juga oleh tingkat usaha yang dicurahkan oleh individu, di mana motivasi menjadi faktor utama yang menentukan intensitas dan arah perilaku kerja (Mathis & Jackson, 2002). Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya motivasi yang memadai,

kemampuan yang dimiliki pegawai tidak akan optimal dalam menghasilkan kinerja yang diharapkan. Berdasarkan teori atribusi, motivasi kerja sebagai faktor internal merupakan pendorong utama yang memengaruhi perilaku individu dalam bekerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan usaha yang lebih besar, tanggung jawab yang tinggi, serta komitmen dalam mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Meskipun terdapat perbedaan temuan empiris, secara teoritis motivasi tetap memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Secara empiris, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Goni et al. (2021) dan Kasiyanto (2019) menemukan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa motivasi kerja merupakan determinan penting kinerja pegawai.

H1: *Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.*

2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja. Dalam perspektif manajemen, budaya organisasi yang kuat mampu membentuk sikap, komitmen, serta perilaku kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins et al. (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun dan menginternalisasikan nilai-nilai budaya kepada seluruh pegawai agar tercipta keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Berdasarkan teori atribusi, budaya organisasi dipandang sebagai faktor eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam bekerja. Lingkungan kerja yang didukung oleh nilai-nilai positif, norma yang jelas, serta sistem kerja yang kondusif akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

Secara empiris, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Akob & Tafsir (2025), Istikhola & Gunawan (2023), serta Qorfianalda & Wulandari (2021) menemukan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan. Budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan komitmen, loyalitas, serta semangat kerja pegawai, sehingga mendorong tercapainya kinerja yang optimal. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

H2: *Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.*

2.4 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. (Organ, 2015) menyatakan bahwa OCB mencerminkan perilaku ekstra peran yang mampu meningkatkan kinerja organisasi, yang kemudian diperkuat oleh Podsakoff et al. (2014) bahwa OCB berperan dalam meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajer, mengurangi konflik, menghemat sumber daya organisasi, serta meningkatkan stabilitas dan efektivitas kinerja. Dalam perspektif teori atribusi, OCB dapat dipahami sebagai perilaku yang muncul dari interaksi antara faktor internal dan eksternal individu yang

mendorong kontribusi lebih terhadap organisasi. Semakin tinggi OCB yang dimiliki pegawai, maka semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kinerja.

Secara empiris, penelitian Inkiriwang & Wijayadne (2023), Pangkerego et al. (2023), serta Aryanti & Panjaitan (2023) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki OCB tinggi cenderung lebih kooperatif, proaktif, dan berkontribusi lebih dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

H3: *Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.*

2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk berperilaku dan berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, serta kesediaan untuk melakukan usaha lebih di luar tugas formalnya. Dalam konteks ini, motivasi kerja tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga pada munculnya perilaku ekstra peran seperti organizational citizenship behavior (OCB). Sari (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong timbulnya perilaku OCB, sehingga pegawai lebih bersedia membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif, serta berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif teori atribusi, motivasi kerja sebagai faktor internal menjadi pendorong utama terbentuknya perilaku sukarela pegawai dalam organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin besar kecenderungan munculnya perilaku OCB.

Secara empiris, penelitian Anggraeni et al. (2024) dan Gustiana et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: *Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berperan dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Robbins et al. (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) serta kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Organ (1988) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi, iklim organisasi, serta persepsi terhadap dukungan organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi munculnya perilaku OCB. Dengan demikian, lingkungan organisasi yang didukung oleh nilai-nilai positif dan norma yang kuat akan mendorong pegawai untuk berperilaku sukarela, kooperatif, dan berkontribusi lebih dalam organisasi. Dalam perspektif teori atribusi, budaya organisasi sebagai faktor eksternal berperan dalam membentuk perilaku individu, termasuk perilaku ekstra peran seperti OCB. Semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB.

Secara empiris, penelitian Wahyoedi et al. (2022), Reyfaldi et al. (2023), serta Kirana et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan temuan

tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB).

H5: *Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dimediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk berperilaku dan berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi tidak hanya berupaya mencapai target kerja, tetapi juga cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran seperti organizational citizenship behavior (OCB). Saputra et al. (2026) menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong munculnya perilaku OCB, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mekanisme perilaku yang menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan kinerja.

Dalam perspektif teori atribusi, motivasi kerja sebagai faktor internal mendorong terbentuknya perilaku positif (OCB), yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja sebagai hasil akhir. Dengan demikian, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga tidak langsung melalui OCB. Secara empiris, penelitian Gautama & Edalmen (2020) menemukan bahwa OCB mampu memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

H6: *Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

2.8 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membentuk sikap, perilaku, serta komitmen dalam bekerja. Robbins et al. (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen, disiplin, dan kesediaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga berperan dalam membentuk perilaku ekstra peran seperti organizational citizenship behavior (OCB). Organ (2015) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor awal yang memicu munculnya OCB, di mana budaya yang positif akan mendorong pegawai untuk bekerja melebihi tuntutan formal dan berkontribusi lebih terhadap organisasi. Dalam perspektif teori atribusi, budaya organisasi sebagai faktor eksternal membentuk perilaku individu, yang kemudian diwujudkan melalui OCB sebagai mekanisme mediasi menuju peningkatan kinerja.

Secara empiris, penelitian Wahyoedi et al. (2022) dan Kirana et al. (2023) menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mendorong terbentuknya perilaku OCB, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

H7: *Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan bersifat eksplanatori. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti serta menguji pengaruh antar variabel tersebut (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini, motivasi kerja (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel independen, kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen, serta organizational citizenship behavior (OCB) (Z) sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan yang beralamat di Jl. Perintis Kemerdekaan No.128, Tamalanrea, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN pada Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 258 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat Kesalahan (persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan penarikan sampel).

Populasi (N) sebanyak 258 ASN Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan dan tingkat kesalahan (e) sebesar 10% maka besarnya sampel adalah:

$$n = \frac{258}{1 + 258 (0.1)^2} = 72,06 \approx 72$$

Berdasar pada rumus, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 72 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling berdasarkan bagian/unit kerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan, serta sumber lain yang relevan dengan penelitian. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata, frekuensi, maksimum, minimum, dan standar deviasi.

Analisis inferensial dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) menggunakan SmartPLS. Pengujian meliputi outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui loading factor, composite reliability, Cronbach's alpha, dan average variance extracted (AVE), serta inner model untuk menguji hubungan antar variabel melalui koefisien jalur dan nilai T-statistik. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping pada tingkat signifikansi 5% (T-statistik $\geq 1,976$). Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

Variabel dalam penelitian ini meliputi motivasi kerja, budaya organisasi, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja pegawai, yang diukur menggunakan skala Likert.

Table 1. Variabel dan Indikator Pengukuran

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Motivasi kerja (X1)	Dorongan dari dalam diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaannya	Keberhasilan Pengakuan/Penghargaan Pekerjaan itu sendiri Tanggung Jawab Pengembangan (Herzberg dalam Maryati & Fernando (2018)	Likert
Budaya organisasi (X2)	Suatu sistem nilai yang menjadi keyakinan dan dilakukan oleh anggota organisasi sehingga memberikan keunikan organisasi tersebut	Berorientasi pelayanan Akuntabel Kompeten Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif emendagri, 2021)	Likert
Organizational Citizenship Behavior (Z)	Perilaku karyawan di dalam organisasi, yang dilakukan atas dasar sukarela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan	Tolong menolong Keseriusan Toleransi Sopan santun Tanggungjawab rgan (2015)	Likert
Kinerja pegawai (Y)	Kemampuan pegawai yang jadi ukuran keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan	Kualitas kerja Kuantitas kerja Tanggungjawab Kerjasama Inisiatif inambela, 2021)	Likert

Sumber: diolah peneliti (2026)

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Analisis

4.1.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel 2, responden didominasi oleh perempuan (75,00%). Dari sisi usia, mayoritas berada pada kelompok ≥ 50 tahun (41,67%) dan 40–49 tahun (37,50%), yang menunjukkan bahwa pegawai umumnya berada pada fase matang dengan pengalaman kerja yang tinggi. Hal ini didukung oleh masa kerja yang didominasi rentang 10–20 tahun (44,44%) dan 21–30 tahun (29,17%), yang mencerminkan tingkat loyalitas dan pemahaman organisasi yang baik.

Dari aspek pendidikan, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan tinggi, yaitu S2 (52,78%) dan S1 (44,44%). Secara keseluruhan, karakteristik ini menunjukkan bahwa responden merupakan pegawai yang berpengalaman, matang, dan berkapasitas akademik baik, sehingga relevan dalam memberikan gambaran yang representatif terhadap variabel penelitian seperti motivasi kerja, budaya organisasi, OCB, dan kinerja pegawai.

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	18	25,00
	Perempuan	54	75,00
Usia	< 30 tahun	0	0,00
	30–39 tahun	15	20,83
	40–49 tahun	27	37,50
	≥ 50 tahun	30	41,67
Masa Kerja	< 10 tahun	7	9,72
	10–20 tahun	32	44,44
	21–30 tahun	21	29,17
	31–40 tahun	11	15,28
	> 40 tahun	1	1,39
Tingkat Pendidikan	D3	2	2,78
	S1	32	44,44
	S2	38	52,78
Total Responden		72	100

Sumber: Data Primer diolah (2026)

4.1.2 Uji Validitas dan Reabilitas Data

Pengujian kualitas model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan valid dan reliabel. Validitas konvergen digunakan untuk menilai kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten, yang diukur melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dan rho_A. Sementara itu, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability (CR) untuk mengukur konsistensi internal indikator. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria apabila memiliki nilai AVE ≥ 0,50 serta Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability ≥ 0,70 (Hair et al., 2021).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	rho_A	AVE	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Motivasi	0,950	0,786	0,932	0,948	Valid & Reliabel
Budaya Organisasi	0,969	0,837	0,967	0,973	Valid & Reliabel
OCB	0,903	0,712	0,897	0,925	Valid & Reliabel
Kinerja	0,919	0,741	0,910	0,934	Valid & Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Nilai AVE untuk semua variabel berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk laten secara memadai. Selain itu, nilai rho_A yang seluruhnya berada di atas 0,70 memperkuat bahwa indikator dalam masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur konstraknya.

Seluruh variabel memiliki nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, variabel motivasi kerja, budaya organisasi, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja

pegawai dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk analisis model struktural pada tahap selanjutnya.

4.1.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut Chin (1998), nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah.

Tabel 4. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
OCB	0,765	0,759	Kuat
Kinerja Pegawai	0,867	0,861	Kuat

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,765 (Adjusted $R^2 = 0,759$), yang berarti 76,5% variasi OCB dijelaskan oleh motivasi dan budaya organisasi. Sementara itu, nilai R^2 untuk kinerja pegawai sebesar 0,867 (Adjusted $R^2 = 0,861$), yang menunjukkan bahwa 86,7% variasi kinerja dijelaskan oleh motivasi, budaya organisasi, dan OCB. Dengan demikian, kedua variabel memiliki nilai R^2 dalam kategori kuat, sehingga model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik.

4.1.4 Uji Signifikansi Jalur dan Pengujian Hipotesis

Uji signifikansi jalur dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel laten dalam model struktural serta menguji hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dalam PLS-SEM dengan kriteria nilai t-statistic > 1,96 atau p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2021). Analisis ini mencakup pengujian pengaruh langsung (direct effect) dan tidak langsung (indirect effect) melalui variabel mediasi organizational citizenship behavior (OCB).

Tabel 5. Hasil Uji Direct, Indirect Effect, dan Hipotesis

Hubungan Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Signifikansi	Keputusan Hipotesis
Efek Langsung					
Motivasi → Kinerja	0,157	1,186	0,236	Tidak Signifikan	Ditolak
Budaya Organisasi → Kinerja	0,167	1,114	0,266	Tidak Signifikan	Ditolak
OCB → Kinerja	0,912	7,580	0,000	Signifikan	Diterima
Motivasi → OCB	0,432	2,916	0,004	Signifikan	Diterima
Budaya Organisasi → OCB	0,509	3,560	0,000	Signifikan	Diterima
Efek Tidak Langsung (Mediasi)					
Motivasi → OCB → Kinerja	0,394	2,487	0,013	Signifikan	Diterima
Budaya Organisasi → OCB → Kinerja	0,464	3,723	0,000	Signifikan	Diterima

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis bootstrapping menggunakan SmartPLS yang disajikan pada Tabel 5, diperoleh gambaran pengaruh langsung (direct effect) dan tidak langsung (indirect effect) antarvariabel laten sebagai berikut:

- Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai
Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan, dengan nilai koefisien 0,157, T-statistik 1,186, dan P-value 0,236 ($> 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja. Hal ini memperkuat pandangan bahwa motivasi lebih dahulu memengaruhi aspek perilaku kerja seperti komitmen atau organizational citizenship behavior (OCB) sebelum berdampak pada kinerja (Robbins et al., 2017). Dengan demikian, motivasi tidak selalu menjadi determinan langsung terhadap kinerja, melainkan memerlukan mekanisme perantara berupa perilaku kerja yang nyata.
- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
Budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien 0,167, T-statistik 1,114, dan P-value 0,266 ($> 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada belum mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sesuai dengan teori Schein (2010), budaya organisasi lebih banyak berperan dalam membentuk nilai, norma, dan perilaku pegawai secara tidak langsung. Dengan demikian, budaya organisasi cenderung memengaruhi kinerja melalui variabel lain seperti OCB sebagai perantara.
- Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai
OCB terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,912, T-statistik 7,580, dan P-value 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku ekstra peran yang ditunjukkan pegawai, seperti membantu rekan kerja, bekerja melampaui tugas formal, dan berkontribusi aktif dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan teori Organ (1988) yang menyatakan bahwa OCB meningkatkan efektivitas organisasi melalui kontribusi sukarela pegawai.
- Pengaruh Motivasi terhadap OCB
Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien 0,432, T-statistik 2,916, dan P-value 0,004 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih aktif dalam menunjukkan perilaku ekstra peran. Temuan ini sejalan dengan teori McClelland (1987) yang menyatakan bahwa kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan mendorong individu untuk berkontribusi lebih dalam organisasi. Dengan demikian, motivasi lebih efektif dalam mendorong pembentukan OCB dibandingkan langsung meningkatkan kinerja.
- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB
Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien 0,509, T-statistik 3,560, dan P-value 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif, seperti adanya nilai kerja sama, keterbukaan, dan dukungan pimpinan, mampu mendorong munculnya perilaku OCB. Temuan ini konsisten dengan Robbins et al. (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kondusif dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pegawai.

- Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui OCB
Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien 0,394, T-statistik 2,487, dan P-value 0,013 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak langsung meningkatkan kinerja, tetapi melalui peningkatan perilaku OCB. Dengan demikian, OCB berperan sebagai mediator penuh (full mediation) yang menjembatani hubungan antara motivasi dan kinerja.
- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui OCB
Budaya organisasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB, dengan nilai koefisien 0,464, T-statistik 3,723, dan P-value 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui pembentukan perilaku OCB. Dengan demikian, OCB menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai belum cukup untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila tidak diwujudkan dalam perilaku kerja yang konkret. Dalam konteks organisasi publik, kondisi ini dapat dipahami karena sistem birokrasi yang cenderung kaku, berbasis aturan, serta keterbatasan ruang aktualisasi individu, sehingga motivasi tidak selalu terkonversi menjadi hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, hubungan antara motivasi dan kinerja lebih bersifat tidak langsung dan memerlukan mekanisme perantara dalam bentuk perilaku kerja yang nyata. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmawati & Juwita (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah.

Secara teoretis, konsep motivasi seperti yang dikemukakan Maslow dan Herzberg menekankan bahwa individu yang termotivasi akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, motivasi lebih berperan dalam membentuk perilaku kerja positif seperti *organizational citizenship behavior* (OCB), yang kemudian berkontribusi terhadap kinerja. Hal ini berarti motivasi bekerja melalui jalur perilaku, bukan secara langsung terhadap hasil kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengarahkan motivasi agar tercermin dalam perilaku proaktif dan kontribusi ekstra pegawai. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Widyastuti et al. (2026) yang menyatakan bahwa motivasi kerja hanya akan berdampak pada kinerja apabila didukung oleh faktor lain seperti perilaku kerja dan lingkungan organisasi.

4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan nilai, norma, dan aturan kerja dalam organisasi belum mampu secara langsung mendorong peningkatan hasil kerja pegawai. Dalam konteks organisasi publik, kondisi ini dapat dipahami karena budaya organisasi sering kali berfungsi sebagai pedoman normatif dan administratif, bukan sebagai faktor yang secara langsung menggerakkan produktivitas. Dengan demikian, meskipun budaya organisasi telah terbentuk, pengaruhnya terhadap

kinerja lebih bersifat tidak langsung dan bergantung pada bagaimana nilai-nilai tersebut diinternalisasi dalam perilaku kerja pegawai.

Secara konseptual, teori budaya organisasi seperti yang dikemukakan Denison dan Robbins menekankan bahwa budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja melalui pembentukan perilaku positif. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih dahulu membentuk perilaku seperti kerja sama, tanggung jawab, dan keterlibatan pegawai, yang kemudian berkontribusi terhadap kinerja melalui mekanisme tertentu, seperti *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung menghasilkan kinerja, tetapi bekerja melalui pembentukan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Ekawati et al. (2025) dan Cahyono (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui perilaku ekstra peran pegawai.

4.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku ekstra peran yang ditunjukkan pegawai, seperti membantu rekan kerja, bekerja melampaui tugas formal, serta menjaga kepentingan organisasi, mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja. Dalam konteks organisasi publik, keberadaan OCB menjadi sangat relevan karena dapat memperkuat koordinasi, meningkatkan efisiensi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi secara lebih optimal.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan teori Organ yang menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam praktiknya, OCB berfungsi sebagai mekanisme pelengkap yang mengatasi keterbatasan sistem formal, terutama dalam organisasi yang memiliki kompleksitas tugas dan keterbatasan sumber daya. Hal ini menunjukkan bahwa OCB tidak hanya memperkuat kinerja individu, tetapi juga mendorong kinerja kolektif melalui peningkatan kerja sama dan komitmen organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori yang ada dan sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa OCB merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam sektor publik.

4.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan dalam mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki dorongan kerja yang tinggi cenderung lebih bersedia melakukan kontribusi di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta berinisiatif dalam mendukung kelancaran organisasi. Secara konseptual, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *self-determination* yang menekankan bahwa motivasi intrinsik mendorong individu untuk bertindak secara sukarela, serta teori dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa faktor motivator mampu menstimulasi kontribusi ekstra individu dalam organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai pendorong penyelesaian tugas, tetapi juga sebagai pembentuk perilaku ekstra peran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Putra & Candana (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap munculnya OCB pada pegawai sektor publik.

Dalam konteks organisasi publik, motivasi kerja yang terinternalisasi dengan baik akan meningkatkan kepedulian, loyalitas, serta komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga mendorong terbentuknya perilaku OCB. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi lebih efektif dalam memengaruhi perilaku dibandingkan secara langsung terhadap hasil kerja. Dengan demikian, OCB menjadi bentuk konkret dari motivasi yang terealisasi dalam tindakan nyata di lingkungan kerja. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Erliani et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku ekstra peran dalam organisasi.

4.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam mendorong terbentuknya organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan praktik kerja yang berkembang dalam organisasi mampu membentuk perilaku sukarela yang mendukung efektivitas kerja. Dalam konteks organisasi publik, budaya organisasi yang menekankan kerja sama, keterbukaan, dan kepedulian akan mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal. Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins et al. (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang membentuk sikap dan perilaku pegawai, termasuk kecenderungan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang mendorong munculnya OCB. Temuan ini sejalan dengan penelitian Erliani et al. (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan perilaku OCB pegawai.

Budaya organisasi yang kuat menciptakan rasa memiliki, kepercayaan, dan tanggung jawab kolektif yang mendorong pegawai untuk bertindak secara proaktif dan kooperatif. Hal ini menunjukkan bahwa OCB tidak muncul secara spontan, melainkan merupakan hasil internalisasi nilai-nilai organisasi yang telah tertanam dalam diri pegawai. Dalam praktiknya, perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berinisiatif dalam mendukung tujuan organisasi merupakan bentuk nyata dari OCB yang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi yang memperkuat keberlanjutan perilaku OCB dalam organisasi. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Nugroho & Jazuli (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang menekankan kerja sama dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai mampu meningkatkan kecenderungan perilaku ekstra peran dalam organisasi.

4.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel perantara. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu membentuk perilaku kerja positif yang kemudian berdampak pada hasil kerja. Dalam konteks ini, OCB menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara dorongan internal pegawai dengan kontribusi nyata terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami karena motivasi, khususnya yang bersifat intrinsik, mendorong individu untuk bertindak secara sukarela dan melampaui kewajiban formal, sehingga menghasilkan perilaku yang mendukung efektivitas kerja.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan teori self-determination yang menyatakan bahwa motivasi mendorong individu untuk melakukan tindakan yang bernilai bagi dirinya dan lingkungannya, serta teori mediasi yang menjelaskan bahwa pengaruh suatu variabel dapat terjadi melalui variabel perantara. Dalam praktiknya, motivasi kerja yang terinternalisasi akan mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga disiplin, dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, yang merupakan bentuk OCB. Perilaku inilah yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja ketika diwujudkan dalam bentuk perilaku ekstra peran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wahyuni et al. (2026) yang menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam sektor kesehatan.

4,2,7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel perantara. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan praktik kerja yang berkembang dalam organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu membentuk perilaku kerja positif yang kemudian berdampak pada hasil kerja. Dalam konteks organisasi publik, budaya organisasi berperan sebagai fondasi yang membentuk sikap, kepedulian, dan tanggung jawab kolektif pegawai, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku ekstra peran. Perilaku inilah yang menjadi mekanisme nyata dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja pegawai.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins et al. (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat membentuk perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang menekankan kerja sama, keterbukaan, dan kepedulian akan mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal, sehingga melahirkan OCB sebagai bentuk internalisasi nilai organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak bekerja secara langsung terhadap kinerja, tetapi melalui pembentukan perilaku ekstra peran yang menjadi penggerak utama peningkatan kinerja. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Erliani et al. (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB sebagai variabel mediasi.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai, melainkan melalui OCB sebagai mekanisme perantara. OCB terbukti menjadi faktor kunci yang menjembatani hubungan antara variabel individu dan organisasi terhadap kinerja. Selain itu, baik motivasi kerja maupun budaya organisasi terbukti berperan dalam mendorong terbentuknya OCB, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik lebih ditentukan oleh perilaku ekstra peran dibandingkan oleh faktor motivasional dan struktural secara langsung.

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian perilaku organisasi dengan menegaskan peran OCB sebagai variabel mediasi yang krusial dalam menjelaskan hubungan antara motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja. Penelitian ini juga memperkaya perspektif teoritis bahwa hubungan antar variabel tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat terjadi melalui mekanisme perilaku yang lebih kompleks. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi sektor publik, khususnya di bidang kesehatan, bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai perlu difokuskan pada penguatan perilaku kerja positif seperti OCB. Oleh karena itu, kebijakan organisasi sebaiknya tidak hanya menitikberatkan pada peningkatan motivasi dan pembentukan budaya organisasi, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendorong munculnya perilaku sukarela dan kolaboratif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional sehingga belum mampu menangkap dinamika perubahan perilaku pegawai dalam jangka panjang. Kedua, variabel yang diteliti masih terbatas pada motivasi kerja, budaya organisasi, dan OCB, sehingga belum mencakup faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel tambahan serta menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam. Selain itu, perluasan objek penelitian pada berbagai sektor organisasi juga penting dilakukan untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

Pernyataan Penggunaan Kecerdasan Buatan Generatif

Selama proses penyusunan karya ini, penulis menggunakan ChatGPT untuk membantu meningkatkan kejelasan dan keterbacaan. Penulis telah meninjau dan mengedit hasilnya serta bertanggung jawab penuh atas isi publikasi ini.

Referensi

- Akob, M., & Tafsir, M. (2025). Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Pegawai: Studi Tentang Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 8(2), 416–431.
- Andhika Putra, R., & Mittra Candana, D. (2020). Pengaruh Motivasi Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenhip Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. MUHAMMAD ZEIN PAINAN. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1 SE-Articles), 107–116. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i1.337>
- Anggraini, P. K., Septyarini, E., & Purnamarini, T. R. (2024). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 13(02 SE-Article), 532–540. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i02.31980>
- 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). *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), 1358–1364. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1649>
- Cahyono, A. (2025). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Madya Dua Semarang. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Ekawati, D., Ichsan, B., & Romadhon, usuf A. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Di Kota Surakarta. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(5), 5447–5459.



- Erliani, S., Fairuz, I., Hidayat, T., & Saputra, A. (2024). Public Service Motivation terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Rumah Sakit. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2 SE-Articles), 130–142. <https://doi.org/10.24269/asset.v7i2.10201>
- Gautama, K. D., & Edalmen. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Il(3)*, 749–757.
- Goni, H. G., Manoppo, W., & Rogahang, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4), 330–335. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/35047>
- Guest, D. E., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2025). The case for external human resource attributions: a conceptual and empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2605548>
- Gustiana, R., Achmad Fauzi, & Endi Rekarti. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat: Peran Budaya Organisasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(6 SE-Articles), 397–407. <https://doi.org/10.38035/jimt.v5i6.2607>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Heider, F. (2013). *The psychology of interpersonal relations*. Psychology Press.
- Inkiwang, 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.
- Istikhola, Y., & Gunawan, A. (2023). Mengeksplorasi Pengaruh Kekuatan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi: Studi Literasi Pendahuluan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 01(03), 103–110. <https://doi.org/10.59422/global.v1i03.149>
- Izzah, N., Ulfa, S., & Hadiyanti, E. (2025). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . PLN Indonesia Power UBP Mahakam. *SYNERGY: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 81–90. <https://doi.org/10.52364/synergy.v5i2.74>
- Kasiyanto, K. (2019). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja pada tenaga pendidik Politeknik Angkatan Darat. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 20(1), 38–47.
- Kirana, K. C., 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*, 25(1), 45–55. <https://doi.org/10.30872/jfor.v25i1.12331>
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *21(1)*, 43–59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Produksi Pvc di Ud. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2).
- Maryati, T., & Fernando, A. (2018). Peran organizational citizenship behaviour (OCB) dalam memediasi pengaruh motivasi intrinsik dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Cinemaxx branch lippo plaza Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 9(2), 158–173. <https://doi.org/10.18196/bti.92107>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Human resource*. Medika Salemba.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cup Archive.
- Nugroho, R. A., & Jazuli, A. (2025). Hubungan Organizational Citinzenship Behavior, Kepemimpinan Melayani Dan Budaya Organisasi Guru Sd di Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(01), 36–40. <https://doi.org/10.33751/jmp.v13i1.11715>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books.
- Organ, D. W. (2015). *Organizational Citizenship*. Amsterdam: Elsevier. doi.

- Pangkerego, J. M. A., Tawal, B., & Pandowo, M. (2023). Pengaruh organizational citizenship behavior (ocb) integritas dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 946–956.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., 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. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Qorfianalda, S., & Wulandari, A. (2021). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan: The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Job Loyalty. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02 SE-Articles), 157–168. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.211>
- 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. <https://doi.org/https://ejournal.stiedewantara.ac.id/index.php/JMD/article/download/350/233>.
- Reyfalda, M., Kurniawan, A. W., & Dipoaatmojo, T. S. P. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Bujaya Karya Makmur. *Pinisi Journal of Art, Humanity & Social Studies*, 3(1), 30–39.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). "Organizational Behavior. Harlow." Pearson Education Limited. <http://library.lol/main>
- Saputra, M., Soetjipto, B. E., & Winarno, A. (2026). The Effect of Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(1 SE-Articles). <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i1.9086>
- Sinambela, L. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Timotius, T., Ardi, A., & 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. *JIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(7 SE-), 2554–2560. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i7.724>
- Wahyoedi, S., Tj, H. W., & Novizal, G. (2022). Peran organizational citizenship behavior dalam memediasi pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *J Manag Bussines [Internet]*, 4(1), 672–691. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i1.3720>
- Wahyuni, W., Ahri, R. A., & Hardi, I. (2026). Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Penelitian Perawat Profesional*, 8(1 SE-Articles), 603–614. <https://doi.org/10.37287/jppp.v8i1.1864>
- Widyastuti, I., Yasmir, Y., Esdhona, H., & Rusnaini, S. (2026). Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 9701–9710. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5296>
- Yulianto, Nur. (2022). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Islam. *JIOSE: Journal of Indonesian Sharia Economics*, 1(1 SE-Articles). <https://doi.org/https://doi.org/10.35878/jiose.v1i1.366>

Penulis Koresponden

Yana Fajriah dapat dihubungi di: yana.fajriah@stiembongaya.ac.id

