

The Influence Of Leadership Style, Organizational Culture, And Organizational Commitment On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior As An Intervening Variable At The Ministry Of Youth And Sports (Deputy I)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Kementerian Pemuda Dan Olahraga (Deputi I)

I Wayan Darmawan^{1*}, Suryono Efendi²

Universitas Nasional^{1,2}

iwayandarmawan17@gmail.com^{1*}, suryonoefendi633@gmail.com²

***Coresponding Author**

ABSTRACT

This study aims to analyze between Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment to Employee Performance of the Ministry of Youth and Sports through organizational Citizen Behavior using a quantitative approach method, survey method using path analysis. Data collection in this study used a questionnaire questionnaire, with data analysis techniques using SmartPLS SEM (Partial least Square - Structural Equation Modeling) software. The results show that Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment directly have a positive and significant effect on employee performance. Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment directly have a positive and significant effect on Organizational Citizen Behavior (OCB) as an intervening variable. Furthermore, Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment directly have a positive and significant effect on Organizational Performance through Organizational Citizen Behavior (OCB).

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Performance, Organizational Citizen Behavior (OCB)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga Melalui organizational Citizen Behavior menggunakan metode pendekatan kuantitatif, metode survei dengan menggunakan analisis jalur atau path analysis. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket kuesioner, dengan teknik analisis data menggunakan software SmartPLS SEM (Partial least Square – Structural Equation Modeling). Hasil menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Selanjutnya Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui Organizational Citizen Behavior (OCB).

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, OCB dan Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Kinerja memiliki peran vital dalam organisasi karena mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya (Kasmir, 2016). Menurut Kasmir (2016), kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam periode tertentu. Hamali (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang terkait erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi, sedangkan Sutrisno (2017) menekankan kualitas, kuantitas,

dan waktu kerja. Mangkunegara (2017) menyatakan kinerja karyawan adalah perbandingan hasil dengan peran serta tenaga dan waktu, sementara Pattiruhu (2020) menegaskan bahwa rendahnya kinerja dapat merugikan organisasi.

Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora RI) memiliki peran strategis dalam pengembangan generasi muda, khususnya melalui Deputi I Bidang Pemberdayaan Pemuda yang membawahi beberapa asisten deputi di bidang kepemimpinan, kewirausahaan, kemitraan, dan penghargaan pemuda. Laporan kinerja pegawai Deputi I (2021–2023) menunjukkan sebagian besar penilaian “Baik”, adanya peningkatan menjadi “Sangat Baik” di sejumlah jabatan seperti “Kepala Sub Bidang Wawasan Sosial dan Budaya”, tetapi juga penurunan hingga “Sangat Kurang” pada beberapa jabatan seperti “Kepala Bidang Prasarana dan Sarana Indonesia Timur” dan “Kepala Seksi Program”.

Kasmir (2016) mengidentifikasi faktor-faktor kinerja meliputi kemampuan, keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Harini (2018) menambahkan beban kerja dan lingkungan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil berbeda mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja: Khairizah (2015) menemukan pengaruh positif, sedangkan Arief Teguh Muhamad (2018) menemukan tidak ada pengaruh. Budaya organisasi, menurut Robbins (2013), adalah sistem nilai bersama yang membedakan organisasi. Sepdiana (2021) menemukan pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, namun penelitian Handoyo dan Helena (2022) serta Andri (2020) menunjukkan tidak ada pengaruh. Komitmen organisasi, menurut Edison (2017), adalah motivasi psikologis positif yang mendorong karyawan berprestasi. Penelitian Angraini (2021) menunjukkan pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, sedangkan Fatmawati (2017) dan Andri (2020) menemukan tidak ada pengaruh. Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela di luar tugas formal yang berkontribusi positif terhadap organisasi (Robbins, 2013). Prahesti (2017) membuktikan adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja melalui OCB. Penelitian juga mengindikasikan OCB dapat menjadi mediator antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Grand teori yang digunakan mencakup kepemimpinan transformasional dan transaksional, teori OCB, dan teori kinerja pegawai. Dengan mempertimbangkan research gap pada pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui OCB, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk untuk menguji dan menganalisis peran mediasi Organizational Citizenship Behavior dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan instansi tersebut.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang paling penting dalam suatu perusahaan karena keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kemampuan yang dimiliki oleh SDM tersebut. Hal

ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa “Berhasil atau tidaknya perusahaan... sangat tergantung pada kemampuan SDM”. Menurut Suhardoyo (2017), SDM adalah sumber daya utama dalam organisasi yang mencakup kemampuan mencipta, kemampuan berpikir, serta keahlian, sehingga dapat dikategorikan sebagai modal non-material dan non-finansial yang menjadi penggerak utama kegiatan organisasi. Istilah SDM sering kali disamakan dengan personil, tenaga kerja, pegawai, atau karyawan (Karyono, 2023; Arraniri, 2021), yang pada hakikatnya merujuk pada individu-individu yang memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pengelolaannya, SDM memiliki dua fungsi utama sebagaimana dijelaskan oleh Hasibuan (2016). Fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, yang berfokus pada proses strategis untuk memastikan efektivitas pemanfaatan SDM. Sementara itu, fungsi operasional mencakup pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, penegakan kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Kedua fungsi ini saling melengkapi, di mana fungsi manajerial mengatur arah dan kebijakan, sedangkan fungsi operasional menitikberatkan pada pelaksanaan teknis dan administrasi yang memastikan SDM dapat bekerja secara optimal.

Adapun tujuan pengelolaan SDM, menurut Zainal (2015), antara lain adalah untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan sesuai kebutuhan organisasi, menjamin ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, menghindari terjadinya missmanajemen, serta mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi antarunit kerja. Selain itu, pengelolaan SDM juga bertujuan untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai yang dapat menghambat kinerja organisasi, serta menjadi pedoman dalam merancang program pengembangan SDM secara berkelanjutan. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang dapat menjaga keberlangsungan organisasi di tengah persaingan.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dan mempengaruhi bawahannya agar bersedia bekerja sama secara produktif demi mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang dinamis dan dapat berubah sesuai dengan pengikut serta situasi yang dihadapi. Zaharudin (2021) mendefinisikannya sebagai perilaku atau cara yang dipilih pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi, sementara Hasibuan (2016) menekankan tujuan gaya kepemimpinan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan, dan produktivitas karyawan secara maksimal. Setiana (2022) memandang gaya kepemimpinan sebagai representasi filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin yang mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sedangkan Apriyanto (2020) menegaskan efektivitas gaya kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin menerapkan pendekatan situasional serta mendengarkan masukan bawahannya secara selektif berdasarkan pengetahuan yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai sekumpulan ciri, pola perilaku, dan strategi

yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan bervariasi. Setiana (2022) mengidentifikasi kepribadian, harapan dan perilaku atasan maupun bawahan, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi, serta perilaku rekan kerja sebagai unsur yang memengaruhi pilihan gaya kepemimpinan. Amirullah (2018) menambahkan tiga faktor utama, yaitu hubungan pemimpin-bawahan (leader-member relation) yang menunjukkan tingkat dukungan kelompok terhadap pemimpin, struktur tugas yang mengacu pada kejelasan dan keteraturan pekerjaan, serta posisi kewenangan yang mencakup pengaruh pemimpin dalam pengangkatan, pemberhentian, penegakan disiplin, promosi, dan kenaikan gaji.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Sari (2019) meliputi kemampuan mengambil keputusan secara sistematis berdasarkan alternatif yang ada; kemampuan memotivasi anggota organisasi agar rela mengerahkan kemampuan, tenaga, dan waktu demi pencapaian tujuan; kemampuan berkomunikasi secara efektif sehingga pesan dapat dipahami dengan baik; kemampuan mengendalikan bawahan melalui penggunaan kekuasaan atau otoritas secara tepat untuk memastikan tugas terselesaikan; serta kemampuan mengendalikan emosi, yang dinilai penting dalam meraih keberhasilan dan menjaga kebahagiaan dalam hubungan kerja.

2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi, yang memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah serta apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Fahmi (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam norma dan filosofi baru yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Menurut Sopiah (2018), pembentukan, pengembangan, penguatan, atau perubahan budaya organisasi memerlukan praktik yang menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Edison (2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kebiasaan yang telah berlangsung lama dan diterapkan dalam aktivitas kerja sebagai pendorong peningkatan kualitas kerja karyawan dan manajer. Chaerudin (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai aturan perilaku, sedangkan Mangkunegara (2017) memandangnya sebagai sistem keyakinan, nilai, dan norma yang menjadi pedoman tingkah laku anggota organisasi untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai norma dan nilai yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan lainnya.

Menurut Robbins S.P. (2015), terdapat enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu keteraturan perilaku yang diamati melalui bahasa, istilah, atau ritual yang digunakan; norma yang membentuk pedoman perilaku dan sanksinya; nilai dominan yang dianut bersama seperti kualitas produk tinggi atau efisiensi; filosofi yang mencerminkan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan;

aturan yang berisi pedoman pelaksanaan tugas; serta iklim organisasi yang tercermin dari tata ruang, interaksi antar anggota, dan cara mereka memperlakukan pihak lain.

Edison (2016) menguraikan indikator budaya organisasi yang diperlukan untuk menunjang kinerja, meliputi kesadaran diri anggota dalam bekerja untuk kepuasan, pengembangan diri, ketaatan aturan, dan layanan tinggi; keagresifan dalam menetapkan tujuan menantang namun realistik beserta strategi pencapaiannya; kepribadian yang saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok; performa yang menekankan kreativitas, kuantitas, mutu, dan efisiensi; serta orientasi tim yang ditandai kerja sama, komunikasi, koordinasi efektif, keterlibatan aktif, kepuasan tinggi, dan komitmen bersama.

2.4 Komitmen Organisasi

Menurut Syarif (2018), komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan tetap bertahan, membantu mencapai tujuan organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apa pun. Kreitner (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan di mana pegawai mampu mengenali organisasinya dan terikat pada tujuan-tujuannya, yang menjadi sikap kerja penting karena pegawai dengan komitmen tinggi diharapkan bersedia bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi. Griffin (2013) menambahkan bahwa komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Syarif (2018) juga menegaskan bahwa komitmen organisasional menjadi topik penting bagi manajemen maupun peneliti yang berfokus pada perilaku manusia. Mardiyana (2019) memandang komitmen organisasi sebagai situasi di mana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan mempertahankan keanggotaannya. Senada dengan itu, Judge (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi di mana pegawai memihak organisasi serta tujuannya, dengan kemauan untuk mempertahankan keanggotaan, sementara komitmen yang tinggi mencerminkan keberpihakan dan kesediaan organisasi untuk merekrut individu tersebut. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Ma'rufi (2019) meliputi karakteristik personal, karakteristik pekerjaan dan peran, serta karakteristik struktur organisasi. Adapun indikator komitmen organisasi menurut Robbins S. P. (2015) terdiri dari komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional pada organisasi dan keyakinan terhadap nilai-nilainya; komitmen berkelanjutan, yaitu penilaian manfaat bertahan dibandingkan meninggalkan organisasi; serta komitmen normatif, yaitu kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi.

2.5 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Judge (2017), perilaku kewargaan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku kebebasan dalam menentukan yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal, namun berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Jennifer M. George dan Gareth R. Jones dalam Tristiani et al. (2021) menyatakan bahwa OCB adalah perilaku yang melampaui panggilan tugas, yaitu perilaku yang secara tidak langsung diperlukan oleh anggota, tetapi tetap dibutuhkan untuk efektivitas organisasi. Bolino (2016) mendefinisikannya

sebagai perilaku atau tindakan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di mana kinerja tugas terungkap. Senada dengan itu, Yaakobi (2020) menjelaskan bahwa OCB merupakan tindakan sukarela karyawan seperti membantu rekan kerja atau menghadiri acara yang tidak wajib, yang memfasilitasi kelancaran organisasi. Perilaku ini, misalnya membantu rekan yang memiliki beban kerja lebih, melatih karyawan baru, atau memberikan bimbingan, sangat penting karena memberikan dampak positif bagi organisasi melalui penambahan sumber daya.

Wirawan (2017) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi OCB meliputi kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional, servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme, dan keadilan organisasi. Kepribadian yang kooperatif dan suka menolong dapat memunculkan OCB, begitu juga budaya organisasi yang kuat, iklim kerja positif, kepuasan kerja, dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional serta servant leadership dapat memotivasi karyawan untuk berbuat lebih, sementara tanggung jawab sosial, usia, keterlibatan kerja yang tinggi, kolektivisme, dan rasa keadilan juga berperan penting. Organ (2011) menyebutkan lima indikator OCB, yaitu altruism (membantu orang lain tanpa kewajiban), conscientiousness (ketelitian dan kehati-hatian melampaui tuntutan tugas), sportsmanship (sikap sportif dan positif tanpa keluhan yang tidak perlu), courtesy (menjaga hubungan baik untuk mencegah masalah interpersonal), dan civic virtue (partisipasi aktif serta tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi). Berdasarkan pandangan para ahli, OCB dapat dipahami sebagai perilaku informal karyawan yang menjadi “pelumas” organisasi dalam meningkatkan efektivitas demi tercapainya tujuan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis jalur (path analysis). Menurut Sugiyono (2019), metode survei dilakukan dengan angket pada populasi besar maupun kecil, tetapi yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi tersebut untuk mengetahui kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel. Variabel penelitian dibagi menjadi variabel bebas, terikat, dan intervening. Variabel bebas mencakup Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Organisasi (X3), sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y), dan variabel intervening adalah Organizational Citizenship Behavior (Z). Definisi operasional tiap variabel dijabarkan melalui indikator terukur berbasis skala Likert (1-5).

Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer menurut Sugiyono (2016) diperoleh langsung dari sumber pertama melalui wawancara, kuesioner, observasi, atau eksperimen. Data sekunder, menurut Riduwan (2015), merupakan data yang dikumpulkan pihak lain dan tersedia dalam bentuk dokumen, laporan, atau sumber tertulis lain. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden. Populasi penelitian adalah 127 pegawai Deputi I Kementerian Pemuda dan Olahraga, dengan jumlah sampel 120 orang yang ditentukan menggunakan formula

jumlah indikator (24) dikali 5 sesuai pendapat Ferdinand (2014), serta teknik pengambilan sampel random sampling.

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*) untuk menguji hubungan antar variabel laten. Pengujian model mencakup outer model (uji validitas dan reliabilitas) dan inner model (uji hubungan struktural). Uji validitas meliputi content validity, convergent validity, average variance extracted (AVE), dan discriminant validity, sedangkan uji reliabilitas menggunakan composite reliability dengan nilai $\geq 0,7$ sebagai kriteria. Inner model dievaluasi dengan R-square, Q-square, dan uji t. Pengujian hipotesis dilakukan pada full model SEM, di mana hipotesis diterima jika nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 pada taraf signifikansi 5%.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Data Responden

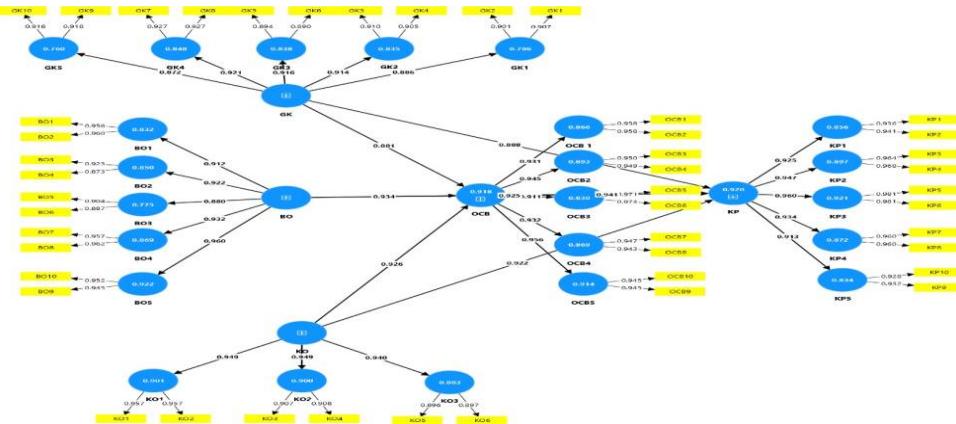
Berdasarkan data Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia Tahun 2019–2023, jumlah pegawai Deputi 1 tercatat sebanyak 127 orang yang terdiri dari tiga kategori status kepegawaian, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dan Non Aparatur Sipil Negara (Non ASN). Karakteristik responden dalam penelitian ini diuraikan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan hasil kuesioner, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 65%, sedangkan perempuan berjumlah 35%. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 26–35 tahun dengan persentase 45%, diikuti kelompok usia 18–25 tahun sebesar 33,4%, dan kelompok usia 36–50 tahun sebesar 21,6%. Sementara itu, karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan dominasi lulusan S1 sebanyak 40,83%, diikuti oleh lulusan S2 sebesar 35,9%, lulusan SMA sebesar 15%, dan lulusan D3 sebesar 9,16%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara umum, profil pegawai Deputi 1 Kemenpora RI menggambarkan sumber daya manusia yang relatif berkualitas, terutama pada PNS yang mayoritas telah menyelesaikan pendidikan S2. Hal ini mencerminkan adanya komitmen lembaga dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan formal. Keberagaman status kepegawaian, latar belakang pendidikan, dan komposisi gender menunjukkan fleksibilitas pengelolaan tenaga kerja di lingkungan Deputi 1. Kebijakan penerimaan dan pengembangan pegawai cenderung mempertimbangkan kualifikasi akademik sebagai aspek utama, terutama untuk PNS dan PPPK, sedangkan pegawai Non ASN umumnya berperan dalam tugas-tugas administratif dan teknis dengan latar pendidikan yang lebih variatif.

4.1.2 Model SEM-PLS

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan metode statistik *multivarian* yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel laten dengan bantuan indikator-indikator. Dalam model SEM-PLS, hubungan antara variabel ditampilkan melalui panah menunjukkan arah pengaruh, baik secara langsung maupun

tidak langsung. Model PLS yang telah disarankan pada penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai berikut:



Gambar 4.2. Graphical Output

Variabel laten adalah konstruk teoritis yang tidak bisa di ukur secara langsung, namun diukur melalui indikator (pernyataan dalam kuesioner). Dalam gambar di atas, variabel laten ditampilkan sebagai lingkaran biru besar. Setiap variabel memiliki beberapa indikator (indikator pernyataan pada kuesioner), yang ditunjukkan oleh lingkaran kecil atau persegi panjang yang terhubung ke variabel laten dengan garis berpanah. Adapun tiga uji untuk menilai *outer loading* dalam SmartPLS yaitu validitas konvergen (*Convergen Validity*), *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability*.

Nilai *loading* faktor menunjukkan besar korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Dalam model SmartPLS apabila nilai *loading* faktor menunjukkan nilai $> 0,7$ maka dinyatakan valid. Hasil *convergent validity* dapat dilihat dalam tabel 4.1

Tabel 4.1. Validitas Konvergen

Pemuatan luar (Outer loadings)	
BO1 <- BO	0.855
BO2 <- BO	0.891
BO3 <- BO	0.916
BO4 <- BO	0.722
BO5 <- BO	0.818
BO6 <- BO	0.758
BO7 <- BO	0.869
BO8 <- BO	0.918
BO9 <- BO	0.881
BO10 <- BO	0.939
GK1 <- GK	0.812
GK2 <- GK	0.790
GK3 <- GK	0.840
GK4 <- GK	0.818
GK5 <- GK	0.825
GK6 <- GK	0.809

Pemuatan luar (<i>Outer loadings</i>)	
GK7 <- GK	0.854
GK8 <- GK	0.853
GK9 <- GK	0.799
GK10 <- GK	0.802
KO1 <- KO	0.906
KO2 <- KO	0.911
KO3 <- KO	0.857
KO4 <- KO	0.865
KO5 <- KO	0.842
KO6 <- KO	0.843
KP1 <- KP	0.852
KP2 <- KP	0.885
KP3 <- KP	0.888
KP4 <- KP	0.940
KP5 <- KP	0.945
KP6 <- KP	0.937
KP7 <- KP	0.899
KP8 <- KP	0.894
KP9 <- KP	0.862
KP10 <- KP	0.837
OCB1 <- OCB	0.894
OCB2 <- OCB	0.889
OCB3 <- OCB	0.905
OCB4 <- OCB	0.890
OCB5 <- OCB	0.873
OCB6 <- OCB	0.898
OCB7 <- OCB	0.897
OCB8 <- OCB	0.865
OCB9 <- OCB	0.904
OCB10 <- OCB	0.903

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa item yang memiliki nilai *convergent validity* di atas 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator kusioner penelitian dinyatakan valid.

Pengujian *average extracted* (AVE) ini dapat menunjukkan kemampuan nilai variabel dalam mewakili skor data asli di mana apabila nilai AVE > 0,5 menunjukkan bahwa ukuran AVE baik. Nilai AVE disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
BO	0.960	0.963	0.966	0.738
GK	0.946	0.946	0.954	0.673
KO	0.936	0.937	0.950	0.759

KP	0.972	0.973	0.976	0.800
OCB	0.971	0.972	0.975	0.795

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa nilai AVE setiap variabel menunjukkan nilai variabel $>0,5$ maka dapat dinyatakan baik. Di mana nilai Budaya Organisasi 0,738; Gaya Kepemimpinan 0,673; Komitmen Organisasi 0,759; *Organization Citizenship Behavior* 0,795 dan Kinerja Pegawai 0,800. Dapat disimpulkan masing-masing variabel telah memenuhi syarat uji AVE.

Setelah melakukan uji pada *outer model*, tahap berikutnya adalah melakukan pengujian terhadap inner model yang memiliki tujuan untuk mengetahui korelasi antara konstruk, nilai signifikan dan R-Square.

Dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) atau metode sejenis seperti *Partial Least Square* (PLS-SEM), salah satu indikator penting untuk menilai kualitas model struktural adalah koefisien determinasi (R-Square). Nilai R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang dijelaskan dalam model. Nilai R-Square mencerminkan daya jelaskan (*explanatory power*) dalam model struktur terhadap variabel endogen (variabel yang dijelaskan). Semakin tinggi nilai R-Square, maka semakin besar proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sebaliknya, nilai R-Square yang rendah menunjukkan bahwa sebagian besar variasi dalam variabel dependen dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Pada penelitian ini, pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) baik secara langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel *intervening*, di ukur menggunakan nilai R-Square. Nilai R-Square pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.3

Tabel 4.3. R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Arejusted
KP (Y)	0,920	0,917
OCB (Z)	0,918	0,916

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai R-Square sebesar 0,920 menunjukkan bahwa 92% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh tiga variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi, serta variabel *intervening* yaitu OCB. Artinya, hanya 8% sisanya yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti motivasi intrinsik, lingkungan kerja eksternal, teknologi, beban kerja, atau faktor individu lainnya yang tidak. Dalam model penelitian ini.

Nilai R-Square yang sangat tinggi menunjukkan bahwa model struktural. Yang digunakan dalam penelitian ini sangat baik dan kuat dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga khususnya Deputi 1. Hasil ini juga menunjukkan bahwa variabel-variabel yang di pilih sangat relevan. Dan signifikan dalam. Mempengaruhi outcome yang diharapkan.

Nilai R-Square terhadap OCB sebesar 0,918 mengindikasikan bahwa 91,8% variabilitas OCB dapat dijelaskan oleh variabel-variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Berarti bahwa penelitian ini juga sangat baik dalam menjelaskan mengapa pegawai menunjukkan perilaku kerja. Ekstra-role (di luar tugas formal), seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan menjaga citra lembaga. OCB sebagai variabel *intervening* sangat penting dalam menjelaskan hubungan tidak langsung antara variabel bebas terhadap kinerja. Nilai R-Square yang tinggi di sini menunjukkan bahwa pendekatan model mediasi sangat tepat dan mampu menggambarkan realitas. Selain R-Square biasa, penelitian ini juga menyajikan nilai R-Square Adjusted untuk kinerja pegawai 0,917 sedangkan OCCB 0,916. Nilai Adjutes R-Square sedikit lebih rendah dari R-Square biasa karena telah disesuaikan terhadap jumlah variabel independen dalam model. Penyesuaian. Ini penting karena R-Square cenderung mengikat ketika lebih banyak variabel di masukan, bahkan jika kontribusi variabel baru tersebut sebenarnya kecil. Oleh karena itu, R-Square Adjusted lebih menggambarkan akurasi model secara realistik. Perbedaan antara R-Square biasa dengan R-Square Adjusted di sini sangat kecil yang menandakan bahwa penambahan variabel ke dalam Model. Tidak menyebabkan *overfitting* dan justru memperkuat kekuatan prediktif model secara menyeluruh. Dalam interpretasi statistik, nilai R-Square biasanya dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4.4. Tabel Nilai R-Square

Nilai R-Square	Interpretasi Umum
0,00 - 0,25	Lemah
0,25 - 0,50	Moderat
0,50 - 0,75	Kuat
> 0,75	Sangat Kuat

Sumber : Hair et all (2011)

Berdasarkan kriteria di atas, maka nilai R-Square sebesar 0,920 dan 0,918 termasuk dalam kategori sangat kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa:

1. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini sangat baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.
2. Variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi merupakan penentu utama dalam membentuk perilaku OCB dan meningkatkan kinerja pegawai.

Direct Effect digunakan untuk mengetahui hasil dari hipotesis penelitian adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Berikut merupakan hasil P-Value *direct effect* yang ditampilkan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Variabel	Sampel asli	T statistik	Nilai P
GK -> KP	0.185	2.347	0.019
BO -> KP	0.258	2.385	0.017
KO -> KP	0.215	2.072	0.039
OCB -> KP	0.339	2.904	0.004
GK -> OCB	0.195	2.657	0.008

BO > OCB	0.464	6.410	0.000
KO > OCB	0.338	4.880	0.000

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai diperoleh nilai T hitung sebesar 2,347 dan P Value sebesar 0,019, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

- a. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai T-hitung sebesar 2,385 dan nilai P Value sebesar 0,017. Artinya, terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi dengan peningkatan Kinerja Pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, dengan nilai T hitung sebesar 2,072 dan nilai P Value sebesar 0,039. Karena nilai P Value $< 0,05$, maka hipotesis alternatif diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tingkat Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai.
- b. Hasil pengujian, diketahui bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai Thitung sebesar 2,904 dan P Value sebesar 0,004. Karena nilai P Value $< 0,05$, maka hipotesis alternatif diterima, yang berarti terdapat hubungan yang signifikan dan searah antara perilaku OCB pegawai dengan peningkatan Kinerja Mereka.
- c. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan nilai T-hitung sebesar 2,657 dan P Value sebesar 0,008. Karena nilai P Value $< 0,05$, maka hipotesis alternatif diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dengan OCB yang ditunjukkan oleh pegawai.
- d. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan nilai Thitung sebesar 6,410 dan P Value sebesar 0,000. Karena nilai P Value $< 0,05$, maka hipotesis alternatif diterima, yang berarti terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara Budaya Organisasi yang diterapkan dengan perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh pegawai.
- e. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan nilai T hitung sebesar 4,880 dan P Value sebesar 0,000. Artinya, semakin tinggi Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan.

Indirect effect atau Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang terjadi melalui perantara atau tahapan tertentu sebelum akhirnya memengaruhi sesuatu yang lain. Artinya dalam penelitian ini variabel yang OCB berperan sebagai penghubung. Berikut ini merupakan hasil dari P-Value *indirect Effect* yang ditampilkan pada tabel 4.6

Tabel 4.6. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Variabel	Sampel	T statistik	Nilai P
----------	--------	-------------	---------

asli (O)			
GK -> OCB -> KP	0.066	2.098	0.036
BO -> OCB -> KP	0.157	2.533	0.012
KO -> OCB -> KP	0.115	2.389	0.017

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan nilai Thitung sebesar 2,098 dan P Value sebesar 0,036. Karena nilai P Value < 0,05, maka hipotesis alternatif diterima. Artinya, Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi memengaruhi peningkatan Kinerja Pegawai secara tidak langsung melalui perantara perilaku OCB.
- Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan nilai Thitung sebesar 2,533 dan P Value sebesar 0,012. Karena nilai P < 0,05, maka hipotesis diterima. Ini berarti bahwa Budaya Organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong peningkatan Kinerja Pegawai melalui peran mediasi OCB.
- Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan nilai Thitung sebesar 2,389 dan P Value sebesar 0,017. Karena P Value < 0,05, maka hipotesis dapat diterima. Ini berarti bahwa Komitmen Organisasi memengaruhi peningkatan Kinerja Pegawai melalui peran mediasi OCB.

Tabel 4.7. Matriks Hasil Penelitian

NO	Hasil Penelitian	Hasil Analisis	Kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Nilai Sampel Asli=0,185 Nilai P = 0,019	Diterima
2	Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Nilai Sampel Asli =0,258 Nilai P = 0,017	Diterima
3	Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Nilai Sampel Asli = 0,215 Nilai P = 0,039	Diterima
4	<i>Organizational Citizen behavior</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	Nilai Sampel Asli = 0,339 Nilai P = 0,004	Diterima
5	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap <i>Organizational Citizen Behavior</i>	Nilai Sampel Asli = 0,195 Nilai P = 0,008	Diterima
6	Budaya Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan Terhadap <i>Organizational Citizen Behavior</i>	Nilai Sampel Asli = 0,464 Nilai P = 0,000	Diterima
7	Komitmen Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan Terhadap <i>Organizational Citizen Behavior</i>	Nilai Sampel Asli = 0,338 Nilai P = 0,000	Diterima
8	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizen Behavior</i>	Nilai Sampel Asli = 0,066 Nilai P = 0,036	Diterima

9	Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizen Behavior</i>	Nilai Sampel Asli = 0,157 Nilai P = 0,0012	Diterima
10	Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizen Behavior</i>	Nilai Sampel Asli = 0,115 Nilai P = 0,0017	Diterima

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai sampel asli 0,185 dan P Value sebesar 0,019 (<0,05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Khairizah (2015), Yukl (2013), dan Irawati & Husainah (2025) yang menegaskan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan produktivitas. Namun, berbeda dengan Arief Teguh Muhamad (2018) yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak memengaruhi kinerja. Selanjutnya, H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai sampel asli 0,258 dan P Value 0,017 (<0,05), yang mengindikasikan bahwa budaya yang kuat meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki sehingga berdampak positif pada kinerja. Hasil ini didukung penelitian Rijanto (2018) dan Swastiani (2020), namun berbeda dengan Handoyo & Helena (2022) yang menemukan tidak adanya pengaruh. H3: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai juga terbukti, dengan nilai sampel asli 0,215 dan P Value 0,039 (<0,05). Temuan ini didukung Angraini (2021), namun bertentangan dengan Fatmawati (2017). H4: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai sampel asli 0,339 dan P Value 0,004 (<0,05), sejalan dengan Juhaeti (2024) dan Ramani dkk. (2022), namun berbeda dengan Mardani (2024).

Hasil pengujian H5 menunjukkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (nilai sampel asli 0,195; P Value 0,008), yang sejalan dengan penelitian Aryani & Panjaitan (2023) serta Putri & Suwandana (2016), namun berbeda dengan Manggiasih & Abdurahman (2024). H6: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai sampel asli 0,464 dan P Value 0,000 (<0,05), selaras dengan temuan Zachriyansyah (2024) dan Arifin (2024). H7: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (nilai sampel asli 0,338; P Value 0,000) didukung oleh Teressa & Simarmata (2023) dan Saraswati & Hakim (2019). Selanjutnya, H8: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB (nilai sampel asli 0,066; P Value 0,036) menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja, sejalan dengan Nur Aini & Jufrizien (2023) serta Yunita & Sari (2021).

Hipotesis H9: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB (nilai sampel asli 0,157; P Value 0,012) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan mendukung mendorong perilaku OCB yang meningkatkan kinerja, selaras dengan Mutmainah & Shonhadji (2023) serta Ramadhan & Jufrizien (2023). Terakhir, H10: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB (nilai sampel asli 0,115; P Value

0,0117) menegaskan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan OCB yang berkontribusi positif pada kinerja, sejalan dengan Sari & Rahmawati (2022) serta Irawan & Suryani (2021). Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui OCB, memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga. Semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan, semakin baik budaya organisasi, dan semakin kuat komitmen organisasi, maka kinerja pegawai akan meningkat. Selain itu, OCB juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana semakin tinggi perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan pegawai, semakin tinggi pula kinerjanya. Penelitian ini juga menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang berarti semakin baik penerapan ketiga faktor tersebut, semakin tinggi pula tingkat OCB pegawai. Lebih lanjut, OCB berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, peningkatan pada ketiga faktor tersebut dapat mendorong terbentuknya perilaku kewargaan organisasi yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai, meskipun masing-masing faktor juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

Angraini, R. P. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Jurnal Apriyanto*. (2020). Pengantar Manajemen. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.

Arraniri, I. H. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. Insania. Bandung: Alfabeta.

Bolino, M. C. (2016). The Bright Side Of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motivesm Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 599-670.

Chaerudin, A. (2019). Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM. Sukabumi: CV Jejak.

Edison, A. d. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama. Bandung: Alfabeta.

Fahmi, I. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Budaya Organisasi.

Fatmawati, F. &. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan. *JRMB: Jurnal Riset Griffin*, G. M. (2013). Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Hamali, A. Y. (2018). Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Buku Seru.

Harini, S. S. (2018). Workload, Work Environment and Employee Performance of Housekeeping . International Journal of Latest Engineering and Management Research (IJLEMR), Vol: 03, Issue: 10.

Hasibuan, S. M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Hizkia, H. Z. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap

Judge, S. R. (2017). Organizational Behaviour Edisi 13 Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

Khairizah, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Manajemen & Bisnis Vol. 2, No. 3*, 67-79.

Kreitner, R. d. (2014). Perilaku Organisasi Edisi 9 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Mangkunegara, A. P. (2017). Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Ma'rufi, A. R. (2019). Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi. Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan, 9(1), 443- 445.

Nikmat, K. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Penerbit P4I.

Organ, D. W. (2011). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington: MA: LexingtonBooks.

Pattiruhu, M. P. (2020). Effect of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance. *The Journal of Asian Finance*, 577-588.

Pramesty, I. G. (2020). The Effect Of Leadership And Organizational Commitment To Organizational Citizenship Behavior And Work Achievement. Scientific Research Journal Vol VIII Isue VIII, 125-133.

Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Printice Hall: International Inc.

Robbins, S. P. (2015). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Sari, G. D. (2019). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). Jurnal: Program Studi S1 Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama, 1-26.

Sepdiana, I. N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. MASTER: Jurnal Manajemen Strategik

Sopiah. (2018). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Sugiyono. (2019). Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D.

Suhardoyo. (2017). Hubungan Antara Prestasi dan Disiplin Kerja dengan Peningkatan Karier Pegawai Pada PT. Asconusa Air Transport Jakarta. 15(1), 49-55.

Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.

Syarif, R. M. (2018). Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi. Makassar: CV Nas Media

Wirawan. (2017). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.

Yaakobi, E. W. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Journal of Frontiers in Psychology*, 11(2), 1-18.

Zaharuddin, d. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management.