

Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Dan *Employee Engagement* : Peran OCB Sebagai Variabel Mediasi

Ibnu Pamungkas^{1*}, Alfato Yusnar Kharismasyah², Hengky Widhiandono³, Wida Purwidianti⁴

Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Email: ¹Ibnunovember0611@gmail.com, ²chipatoyusnar@gmail.com

³hengkywidhiandono@ump.ac.id, ⁴widapurwidianti@ump.ac.id

Diterima: 13 Desember 2023 | Disetujui: 15 Juni 2024 | Dipublikasikan: 29 Juni 2024

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel mediasi. Populasi pada penelitian ini merupakan pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas. Penelitian ini menerapkan metode pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan berjumlah 111 pegawai dan responden diperoleh dengan menggunakan *non probability sampling* dengan *purposive sampling*. Jenis data pada penelitian ini adalah data primer dan Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuisisioner dengan pengukuran skala *likert* 5 poin. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *Perceived Organizational Support* dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, dan *organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai

Kata kunci : *Employee Engagement, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Pegawai*

Abstract

This research aims to examine the influence of Perceived Organizational Support, employee engagement on employee performance with organizational citizenship as a mediating variable. The population in this study were BUMN employees engaged in forest resource management in Banyumas. This research applies a quantitative approach method. The sample used was 111 employees and respondents were obtained using non-probability accidental sampling. The type of data in this research is primary data and the instrument used in data collection is a questionnaire with a 5 point Likert scale measurement. Meanwhile, the analysis technique used is SEM-PLS version 3.0. The results of the research show that Perceived Organizational Support and employee engagement have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, Perceived Organizational Support and employee engagement have a positive and significant effect on employee performance, organizational citizenship has a positive and significant effect on employee performance, organizational citizenship behavior mediates the effect of employee engagement on employee performance, and organizational citizenship behavior does not mediate the effect of Perceived Organizational Support on employee performance

Keywords : Employee Engagement, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Employee performance

PENDAHULUAN

Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Indonesia mengatakan bahwa Indonesia adalah salah satu negara dengan wilayah kehutanan 125.795.306 hektar. Dengan luas tersebut, hutan memainkan peran penting dalam kehidupan kita, baik secara langsung ataupun tidak. Peran langsungnya mencakup pemenuhan bahan baku kayu dan keanekaragaman hayati, dan tidak langsungnya memberikan oksigen, yang bermanfaat bagi kita untuk bernafas, mengatur tata air, dan memberi kita sumber berbagai kebutuhan. Dengan berbagai fungsi yang dimainkan oleh hutan, pengelola yang bertanggung jawab untuk menjaga kestabilan hutan sangat penting untuk menjaga agar kesehatan hutan dapat dinikmati secara terus menerus, dan pengelola ini dalam hal ini adalah Perum Perhutani. Pasal 33 Ayat (3) Undang-undang Republik Indonesia 1945, negara memiliki kendali atas bumi, air, dan sumber daya alamnya, dan harus memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Perum Perhutani didirikan berdasarkan prinsip ini.

Tujuan pendirian Perum Perhutani, menurut PP No. 72 tahun 2010, adalah untuk mengembangkan bisnis yang menguntungkan secara keseluruhan dengan menyediakan barang dan jasa berkualitas tinggi terkait pengelolaan hutan dan hasil hutan dengan harga yang terjangkau bagi masyarakat. Beberapa pilar utama, termasuk pengelolaan Hutan Lestari dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, adalah yang paling penting. BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas adalah entitas kerja yang beroperasi di wilayah Divisi Regional Jawa Tengah. Tugas utama BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas adalah mengelola berbagai aspek hutan, termasuk Hutan Lindung dan Hutan Produksi, dengan mengacu pada prinsip-prinsip bisnis seperti pengaturan hutan, perencanaan pengelolaan hutan, eksploitasi sumber daya hutan, pemulihan dan restorasi, perlindungan alam, dan konservasi, yang bukan wewenang sektor publik.

Keberhasilan pengelolaan BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan memerlukan SDM yang berkualitas, salah satu faktornya yaitu Kinerja. Optimalisasi kinerja adalah fokus utama perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya. Kinerja pegawai mencakup pencapaian baik dalam aspek mutu maupun jumlah hasil kerja ketika menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). *Social Exchange Theory (1958)* menyatakan kecenderungan individu atau pegawai membalas sumber daya serta dukungan yang diterima. Implementasi dari teori tersebut adalah ketika individu menerima dukungan atau sumber daya dari organisasi tempat mereka bekerja maka individu akan membalas dukungan yang diterima tersebut.

Tabel 1 Nilai Kinerja Pegawai BUMN yang bergerak di bidang Pengelolaan Sumber daya hutan di Banyumas tahun 2022

NO	Departement	NILAI KINERJA			
		TW I	TW II	TW III	TW IV
1.	Bidang Keuangan, Sumber daya Manusia dan Umum	92,818	94,582	94,974	93,968
2.	Pembinaan Sumber daya Hutan dan Perhutanan Sosial	92,708	94,553	94,894	92,619

3. Produksi dan Ekowisata Bidang Perencanaan Dan	92,766	95,741	94,172	92,089
4. Pengembangan Bisnis	92,846	94,570	94,871	93,980

Sumber : BUMN yang bergerak di bidang Pengelolaan Sumber daya hutan di Banyumas tahun 2022

Dari data penilaian kinerja pegawai BUMN yang bergerak di bidang Pengelolaan Sumber daya hutan di Banyumas tahun 2022 tersebut menunjukkan bahwa pegawai di setiap *Departemen* memiliki hasil penilaian kinerja yang fluktuatif selama tahun 2022 dan bahkan dari Triwulan III ke Triwulan IV cenderung selalu mengalami penurunan kinerja sebesar 1% s.d 2%. Oleh karena itu, BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya hutan di Banyumas perlu memperhatikan lebih lanjut faktor-faktor yang dapat menyebabkan adanya fluktuasi bahkan penurunan pada penilaian kinerja tersebut sehingga tercipta kinerja yang stabil dan cenderung meningkat sehingga tercapainya tujuan organisasi.

Faktor yang memiliki korelasi dengan *social exchange theory* serta dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja yaitu *Perceived Organizational Support*, Keterlibatan kerja atau *Employee Engagement* serta *OCB*. Pegawai sebagai bagian yang penting dalam sebuah organisasi perlu mendapat perhatian dari organisasi tempat mereka bekerja. Bentuk perhatian tersebut, merujuk pada penilaian pegawai terhadap tingkat penghargaan yang diberikan oleh organisasi terhadap kontribusi mereka serta kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. POS mencerminkan evaluasi subjektif pegawai terhadap sejauh mana organisasi menunjukkan apresiasi terhadap upaya yang mereka lakukan dan kepedulian terhadap aspek kesejahteraan mereka. *Dalam teori pertukaran sosial dan teori dukungan organisasi* disebutkan suatu dukungan menjadi sebuah pendorong untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi (Siswanti & Pratiwi, 2020).

HRD BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas pada saat wawancara mengungkapkan fenomena yang ada yaitu terdapat beberapa pegawai yang kurang mendapatkan pengawasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mereka merasa kurang adanya *feedback* atau umpan balik atas pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan adanya hal tersebut mereka kurang mengetahui perkembangan keterampilan atas pekerjaan yang sedang mereka lakukan. Sehingga kurang adanya *Tracking* untuk melakukan pelatihan lanjutan kepada pegawai yang mengalami penurunan keterampilan atas pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan. Penelitian oleh Nikmat *et al.*, (2023), Ratnasari *et al.*, (2022), Silviana Mursidta, (2017), Umihastanti & Frianto, (2022), Hendharsa, (2020) mengemukakan *Perceived Organizational Support* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara penelitian oleh Diana & Frianto, (2021) dan Windi *et al.*, (2022) mengemukakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Di samping menyajikan pandangan yang positif terhadap dukungan organisasi, peningkatan kinerja anggota tim dalam lingkup perusahaan memerlukan tingkat keterlibatan pekerja yang signifikan atau *Employee Engagement*. Keterlibatan kerja sudut pandang Robbins dalam Elshifa *et al.*, (2020) mengatakan keterlibatan kerja adalah suatu derajat dimana individu dikenal atas pekerjaannya, individu memiliki partisipasi yang aktif dalam melakukan pekerjaannya dan menganggap adanya prestasi penting untuk harga diri. Penelitian oleh Firdaus & Sulfitra, (2019), dan Elshifa *et al.*, (2020) Mengemukakan *Employee Engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja pegawai tetapi penelitian lain oleh Kharismasyah *et al.*, (2018) Tingkat keterlibatan pegawai tidak menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kinerja.

Selama obeservasi, peneliti menemukan fenomena menarik terkait tingkat keterlibatan pegawai dalam tugas mereka. Ditemukan bahwasanya sejumlah pegawai menunjukkan kurangnya keterlibatan yang tercermin dalam kurangnya semangat saat menjalani pekerjaan mereka. Akibatnya, terkadang mereka kesulitan memenuhi tenggat waktu pekerjaan. Keterlibatan yang rendah ini dapat memiliki dampak negatif tidak hanya pada produktivitas individual tetapi juga pada kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan diatas diketahui masih terdapat inkonsistensi korelasi antara pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menarik perhatian peneliti untuk meneliti kembali korelasi antara *Perceived Organizational Support* dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai.

OCB menjadi variabel yang sesuai dalam memediasi pengaruh POS dan keterlibatan kerja. *Organizational Citizenship Behaviour* atau perilaku extra peran yang dilakukan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan di organisasi atau perusahaan. Menurut Vita & Setyowati, (2022) mengemukakan *OCB* adalah sikap maupun *habbit* yang mampu mendatangkan keuntungan dalam organisasi karena memiliki kemauan dan keinginan yang tinggi untuk membantu pegawai lain yang bersifat membangun atau konstruktif. Telah banyak pakar yang meneliti korelasi antara *OCB* dan kinerja oleh Syahrul *et al.*, (2020), Syaifudin *et al.*, (2021) (Setyowati *et al.*, 2021) mengatakan *OCB* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Amir *et al.*, (2022) menjelaskan *OCB* memediasi antara *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh Putra & Candana, (2020) mengemukakan pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi dalam diri mereka sendiri, cenderung bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik serta cenderung melakukan tindakan *OCB* untuk mendukung organisasi, karena mereka memiliki rasa kepemilikan dan identifikasi yang lebih kuat dengan perusahaan. Selain itu, *OCB* juga menciptakan lingkungan kerja yang positif karena suasana dibangun secara kerjasama tim dengan membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih dari tugas utama. Adanya lingkungan yang positif tersebut menjadikan pegawai yang diperhatikan dan dihargai cenderung akan terlibat lebih dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai terlibat dalam pekerjaan mereka, maka cenderung berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik, melakukan *Continuous Improvement* serta meningkatkan kinerja pegawai Elshifa *et al.*, (2020).

Penelitian ini merupakan penelitian pertama yang secara komprehensif meneliti hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, *employee engagement*, dan *OCB* sebagai perannya dalam variabel mediasi dalam konteks kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kebaharuan dimana masih jarang penelitian yang membahas *OCB* dalam perannya menjadi variabel mediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini berfokus pada Pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas. Sedangkan pada penelitian sebelumnya diteliti di Perseroan Terbatas (PT) sehingga terdapat perbedaan karakteristik penelitian antara Pegawai BUMN dengan Karyawan Perseroan Terbatas. Berdasarkan analisis diatas maka peneliti merumuskan permasalahan antara pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, dan *OCB* terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian, Populasi, Sampel Serta Teknik Pengambilan Sampel

Pendekatan yang diterapkan adalah metode kuantitatif, dengan fokus pada populasi pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumasyang berjumlah 154 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode non probability sampling, dengan pendekatan *Convenience Sampling (Accidental Sampling)* dengan penentuan sampel berdasarkan kebetulan saja pada pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas. Metode pengambilan sampel menggunakan rumus slovin ($n = \frac{154}{1+154 (0.05)^2} = 111$). Selanjutnya, karena BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas terdiri dari beberapa tempat, maka dilakukan perhitungan dengan rumus $n = \frac{\text{Total Karyawan di tempat terkait}}{\text{Total Karyawan keseluruhan}} = 111$. Hasil dari rumus tersebut didapati sampel dari kantor BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas sebanyak 34, BKPH KBS sebanyak 14, BKPH JTL sebanyak 11, BKPH GSB sebanyak 7, BKPH GST sebanyak 14, BKPH KBR sebanyak 19, TPK KLW 8 serta Polhut 4. Penentuan sampel tersebut dilakukan secara proporsional dengan memperhatikan total pegawai di tempat tempat terkait.

Jenis, Sumber Data serta Teknik Pengumpulan Data

Data utama diperoleh secara langsung melalui instrumen survei berupa kuesioner yang disebar oleh peneliti kepada anggota pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas. Untuk mengukur tanggapan para responden, metode pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang penilaian 1-5.

Metode Analisis Data

Peneliti menerapkan metode *Struktural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan struktur jenis *SmartPLS (Partial Least Square)* diimplementasikan dengan menggunakan teknik analisis outer model guna mengukur validitas data, validitas diskriminan, reliabilitas, serta nilai AVE dan *Cronbach's Alpha*. Setelah penyelesaian uji outer model, langkah berikutnya uji inner model untuk mengevaluasi tingkat R-Square, uji t, serta signifikansi koefisien parameter struktural. Selanjutnya, peneliti melakukan uji hipotesis serta menganalisis pengaruh mediasi atau pengaruh tidak langsung.

Pada penelitian ini menggunakan Indikator Kinerja Pegawai yang bersumber dari Robbins (2016) yaitu kualitas, ketetapan waktu, kuantitas, efektivitas, komitmen dan kemandirian. Indikator Keterlibatan Kerja (*Employee Engagement*) bersumber dari Schaufel *et al.*, (2002) dalam Tia *et al.*, (2022) yaitu *vigor, dedication, dan absorption*. Indikator *Perceived Organizational Support* dikemukakan oleh Rhoades Eisenberger (2002) didalam artikel Avianto *et al.*, (2019) yaitu Keadilan dalam memberikan penghargaan, dukungan supervisor, penghargaan organisasi, dan kondisi pekerjaan. Sementara itu, Indikator *Organizational Citizenship Behavior* diungkapkan Organ (2006) dalam artikel Ardella & Suhana, (2023) yaitu *Altruism, conscientness, Sportmanship, Courtesy, dan Civic Virtue*

HASIL

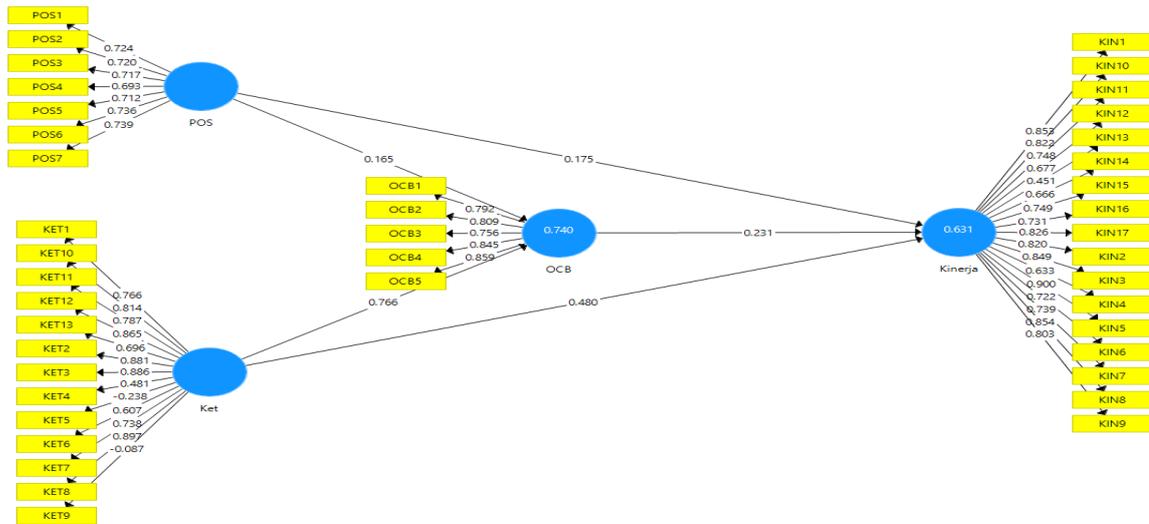
Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui penyebaran kuesioner antara tanggal 12 Oktober 2023 hingga 1 November 2023 kepada sampel pegawai yang telah bekerja

minimal 1 tahun. Setelah terkumpul total 111 responden sesuai rumus Slovin, peneliti menggunakan Smart PLS 3.0 untuk proses analisis data.

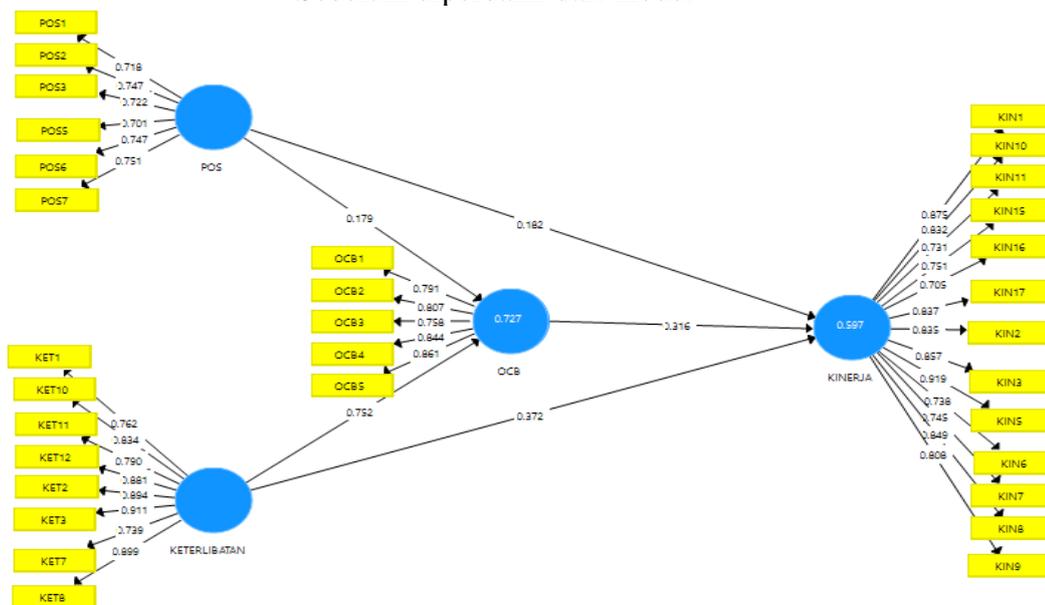
Uji Outer Model

Outer Loadings

Dalam proses uji Outer Loadings ini, peneliti melakukan uji dua kali. Pada uji pertama terdapat beberapa item pernyataan variabel dengan nilai <0,70 sehingga nilai yang dibawah 0,70 diperbaiki dengan cara item tersebut dibuang dari model. Secara terperinci dapat dilihat pada gambar hasil uji outer loadings sebelum dibuang dari model dan sesudah dibuang dari model.



Sebelum diperbaiki dari model



Setelah diperbaiki dari model

Gambar 1. Output Outer Loadings

Dari output outer loadings tersebut, dapat terlihat bahwa sebelum diperbaiki, terdapat beberapa item pernyataan yang memiliki nilai outer loadings <0,70 yaitu item

keterlibatan 4,5,6,9 dan 13, Item Kinerja 4, 12,13,14 serta Item POS 4 yang berarti tidak valid. Namun, setelah dilakukan perbaikan dengan cara dibuang item yang tidak valid tersebut dari model dan hasilnya semua variabel memiliki nilai >0.70 dan dapat disimpulkan bahwa pernyataan dari setiap variabel dinyatakan valid (Ghozali, 2021)

Composite Reliability, Cronbach's Alpha dan AVE

Tabel 2 Composite Reliability Variabel

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
Kinerja Pegawai	0.961	0.955	0.654
Keterlibatan Kerja	0.951	0.940	0.708
OCB	0.907	0.872	0.661
POS	0.873	0.827	0.535

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

Composite Reliability dianggap baik jika nilainya > 0.70 (Ghozali, 2021). Ini terlihat dari data tabel 2 yang diolah menggunakan SmartPLS 3.0, di mana semua nilainya lebih dari 0,70, menunjukkan model variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik dalam penelitian ini.

Cronbach's Alpha

Seluruh variabel dianggap Reliabel karena nilai Cronbach's alpha pada tabel data di atas, yang diolah menggunakan SmartPLS 3.0, berada pada nilai > 0.70 (Ghozali, 2021)

AVE (Average Variance Extracted)

Jika nilai AVE > 0,50, setiap variabel akan dianggap reliabel. (Ghozali, 2021). Setelah dilakukan pengolahan data menggunakan *SmartPLS 3.0* terlihat nilai AVE dari setiap variabel menunjukkan keseluruhan variabel memiliki nilai AVE ≥ 0.50

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3. Fornell-Lacker Criterium

Variabel	Keterlibatan	Kinerja	OCB	POS
Keterlibatan	0.841			
Kinerja	0.725	0.809		
OCB	0.838	0.727	0.813	
POS	0.486	0.535	0.544	0.731

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

Terlihat dari tabel standar *Fornell-Lacker* di atas, nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya, sehingga dapat disimpulkan model valid karena memenuhi validitas diskriminan.

Uji Inner Model

Analisis R-Square

Tabel 4. Nilai R-Square Model

Variabel	R-Square	Adjusted R Square
OCB (OCB)	0.727	0.722

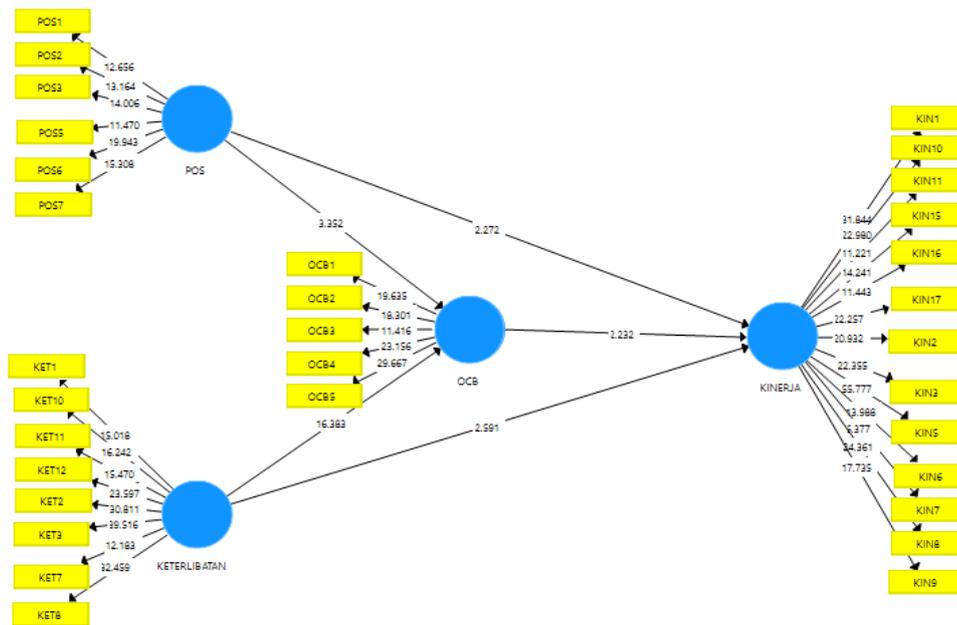
Kinerja Pegawai

0.597

0.586

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

Dalam tabel yang terlampir, terlihat dampak *Perceived Organizational Support* (POS) dan Keterlibatan Kerja menunjukkan nilai *Adjusted R Square* 0,722. Nilai ini diartikan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dijelaskan 72,2% oleh variabel *Perceived Organizational Support* (POS) dan Keterlibatan Kerja. Sementara itu, variabel lain yang tidak menjadi fokus penelitian ini memiliki kontribusi 27,8% terhadap OCB. Dalam konteks pengaruh *Perceived Organizational Support*, Keterlibatan Kerja, dan OCB terhadap kinerja pegawai, didapatkan nilai *Adjusted R Square* 0,586. Oleh karena itu, diartikan variabel kinerja pegawai dijelaskan 58,6% oleh variabel *Perceived Organizational Support*, Keterlibatan Kerja, dan OCB. Sementara itu, variabel lain yang tidak menjadi fokus penelitian memberikan pengaruh 41,4% terhadap kinerja pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas. Setelah analisis *R Square*, maka selanjutnya dilakukan uji *bootstrapping* dengan tujuan mengetahui korelasi antar variabel dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Gambar dibawah ini menunjukkan hasil *Bootstrapping* :



Gambar 2. Output *Bootstrapping*

Untuk lebih rincinya, akan disajikan dalam tabel 5 *Path Coefficients* agar dapat menjelaskan Original Sample atau Koefisien dan P value untuk menentukan korelasi pada model ini

Tabel 5. Hasil *Path Coefficients*

Korelasi Antar Variabel	Original Sample (O)	T- Stat	P Values	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i> -> Kinerja Pegawai	0.182	2.272	0.024	Positif Signifikan (H1 diterima)
Keterlibatan	0.372	2.591	0.010	Positif dan

Kerja -> Kinerja Pegawai				Signifikan (H2 diterima)
<i>Perceived Organizational Support -> OCB</i>	0.179	3.352	0.001	Positif dan Signifikan (H3 diterima)
Keterlibatan Kerja -> OCB	0.752	16.383	0.000	Positif dan Signifikan (H4 diterima)
OCB -> Kinerja Pegawai	0.316	2.232	0.026	Positif dan Signifikan (H5 diterima)

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

Uji hipotesis pertama

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 5, diamati *T-Statistics* menunjukkan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai $2.272 \geq 1.96$. Selain itu, nilai *P-values* $0.024 < 0.05$. Hasil mengindikasikan pengaruh signifikan dari variabel *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai. Koefisien perhitungan menunjukkan nilai positif 0.182, menandakan semakin tinggi tingkat *Perceived Organizational Support*, kinerja pegawai di BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumascenderung meningkat.

Uji hipotesis kedua

Tingkat signifikansi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dapat disimpulkan dari *T-Statistics* yang mencapai $2.591 \geq 1.96$, serta nilai *P Values* $0.010 < 0.05$. Hasil mengindikasikan terdapat dampak signifikan dari variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan koefisien positif sebesar 0.372, diartikan semakin meningkatnya tingkat keterlibatan kerja, kinerja pegawai di BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumasjuga akan meningkat.

Uji hipotesis ketiga

Ukuran *T Statistics* yang mengindikasikan dampak *Perceived Organizational Support* terhadap OCB memiliki nilai $3.352 \geq 1.96$, sementara nilai *P Values* $0.001 < 0.05$. Hasil menegaskan keberadaan pengaruh yang signifikan dari variabel *Perceived Organizational Support* terhadap OCB. Koefisien dalam perhitungan tersebut menunjukkan nilai positif 0.179, mengindikasikan semakin tinggi tingkat *Perceived Organizational Support*, maka tingkat OCB di BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumasjuga akan meningkat.

Uji hipotesis keempat

Sementara itu, signifikansi pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap OCB diukur dengan *T-Statistics* $16.383 > 1.96$, dan nilai *P values* $0.000 < 0.05$. Hasil mengindikasikan Keterlibatan Kerja memiliki dampak yang signifikan pada OCB. Dalam perhitungan tersebut, koefisien ditemukan sebagai nilai positif 0.752, menunjukkan semakin tinggi tingkat Keterlibatan Kerja, semakin tinggi pula tingkat OCB di lingkungan BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas

Uji hipotesis kelima

Besar nilai *T-Statistics* dalam memperhitungkan dampak OCB pada kinerja pegawai mencapai $2.232 > 1.96$, dan *P values* $0.026 < 0.05$. Temuan menegaskan terdapat signifikansi dalam pengaruh variabel OCB terhadap kinerja pegawai. Koefisien yang diperoleh menunjukkan nilai positif 0.316, mengindikasikan semakin tinggi tingkat OCB, kinerja pegawai di BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas juga akan meningkat.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung

Korelasi Antar Variabel	Original Sample (O)	T- Stat	P Values	Keterangan
Keterlibatan Kerja -> OCB -> Kinerja Pegawai	0.238	2.225	0.027	Positif dan Signifikan (H6 diterima)
<i>Perceived Organizational Support</i> -> OCB -> Kinerja Pegawai	0.057	1.824	0.069	Tidak Signifikan (H7 ditolak)

Uji hipotesis keenam

Data tabel 6 menunjukkan koefisien pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel mediasi mencapai 0.238. Angka ini menunjukkan pengaruh positif, dan signifikansi statistiknya adalah $0.027 < 0.05$. Dengan demikian, disimpulkan dari hasil analisis data pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap kinerja pegawai terjadi secara tidak langsung melalui mediator OCB. Secara spesifik, sifat mediasi dari OCB dalam memediasi keterlibatan kerja dan kinerja pegawai di BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas dapat dikategorikan sebagai Partial Mediation, dengan perhitungan nilai Variance Accounted For (VAF) menunjukkan kontribusi sebesar 39%.

Uji hipotesis ketujuh

Data yang tercantum dalam tabel menggambarkan nilai koefisien dalam dampak *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai, dengan OCB sebagai variabel mediasi 0.057. Nilai ini bersifat positif, tetapi secara signifikan hanya sebesar $0.069 > 0.05$. Oleh karena itu, dari hasil analisis data tersebut disimpulkan OCB tidak mampu menjadi variabel mediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja pegawai

Analisis penelitian ini menunjukkan korelasi yang positif signifikan antara persepsi dukungan organisasi oleh pegawai dengan kinerja mereka di yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas. Artinya, semakin kuat persepsi dukungan, termasuk pengawasan supervisi, rasa aman, dan penghargaan yang adil dari perusahaan, semakin tinggi pula kinerja pegawai akan meningkat. Tetapi, jika dukungan yang diberikan oleh perusahaan rendah, maka hal ini akan mengakibatkan penurunan kinerja mereka. Peningkatan kinerja pegawai tersebut didasarkan dengan adanya dukungan dari perusahaan terhadap pegawai yang sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh *Kurt Lewin (1935)* yang mengatakan semakin organisasi

menghargai kontribusi yang dilakukan oleh pegawai serta peduli terhadap kesejahteraan mereka maka akan dapat mempengaruhi kinerja mereka.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Nikmat *et al.*, (2023), Ratnasari *et al.*, (2022), Silviana Mursidta, (2017) yang mengemukakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan kaitan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas. Objek penelitian (pegawai) menjadi subjek yang menerima pengaruh dari variabel yang diteliti (persepsi dukungan organisasi). Persepsi dukungan tersebut mempengaruhi kinerja pegawai, yang merupakan hasil dari objek penelitian tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana faktor organisasional, seperti dukungan dari perusahaan, dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin banyak komitmen yang mereka tunjukkan terhadap pekerjaan mereka, seperti antusiasme, fokus dan dedikasi, semakin baik kinerja mereka. Sebaliknya jika pegawai malas, lalai dan kurang berdedikasi maka kinerja pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas akan cenderung menurun. Temuan selaras dengan teori yang dikemukakan Wexley dan Yukl dalam Sinambela yang dikenal dengan teori keseimbangan atau *Equity Theory*. Dalam Implementasinya pegawai akan lebih *Engaged* atau terlibat jika menerima keuntungan atau benefit yang diterima yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas. Selain itu, penelitian oleh Elshifa *et al.*, (2020) dan Firdaus & Sulfitra, (2019) mengemukakan keterlibatan pegawai berpengaruh positif signifikan sehingga mendukung penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kaitan dengan Objek Penelitian bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas. Objek penelitian (pegawai BUMN) menjadi subjek yang menerima pengaruh dari variabel yang diteliti (keterlibatan kerja). Keterlibatan kerja memengaruhi kinerja pegawai, yang merupakan hasil dari objek penelitian tersebut. Temuan ini sejalan dengan teori keseimbangan atau *Equity Theory* yang menyatakan bahwa pegawai akan lebih terlibat jika merasa mendapatkan keuntungan atau benefit yang seimbang dengan kontribusi yang diberikan. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana faktor keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas, dan temuan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang relevan.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap OCB

Dari pengujian tersebut, POS (*Perceived Organizational Support*) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap OCB atau perilaku extra-role. Hasil ini mencerminkan bagaimana dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya mampu memotivasi mereka untuk berperilaku extra peran di perusahaan. Ketika para pegawai merasa dihargai atas kontribusi yang mereka berikan dan mendapatkan dukungan yang kuat dari perusahaan, mereka cenderung lebih

memberikan kontribusi tambahan, seperti membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi. Inilah sebabnya mengapa terdapat korelasi timbal balik antara pegawai dan perusahaan, sesuai dengan *Teori Pertukaran Sosial*. Perusahaan memberikan dukungan ini, yang pada gilirannya menjadi pendorong terjadinya perilaku luar tanggung jawab, karena pegawai merasa kontribusi mereka dihargai dan mendapat perhatian khusus. Selain itu, penelitian oleh Hidayati & Priyono, (2022), Wulandari & Andriani, (2019), Yoga & Yulihastri, (2021) mengemukakan terdapat korelasi yang positif signifikan *Perceived Organizational Support* terhadap *OCB*.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap OCB

Penelitian ini menunjukkan keterlibatan kerja memiliki efek positif signifikan terhadap perilaku extra peran (*OCB*). Menandakan, semakin besar tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka, semakin meningkat pula tingkat perilaku extra peran mereka. Berdasarkan *Teori Pertukaran Sosial*, individu cenderung melakukan tindakan yang menguntungkan diri mereka sendiri, terutama dalam konteks interaksi sosial. Dalam konteks keterlibatan kerja, dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung merasa lebih terikat pada organisasi dan merasa memiliki tanggung jawab untuk memberikan kontribusi ekstra kepada organisasi sebagai imbalan atas rasa keterlibatan mereka. Mereka memandang *OCB* sebagai cara untuk memberikan kontribusi ekstra kepada organisasi, bahkan melampaui tugas dan tanggung jawab mereka yang seharusnya. Mereka yakin dengan memberikan kontribusi ekstra dalam bentuk *OCB*, mereka akan mendapatkan imbalan yang positif, seperti penghargaan, promosi, atau peningkatan kepuasan kerja. Hasil selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi Harsono *et al.*, (2023), Ompusunggu & Rifani, (2023), Vita & Setyowati, (2022) menghasilkan keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan pada *OCB* yang berarti semakin pegawai merasa terlibat atau memiliki rasa *engage* yang tinggi maka semakin meningkatkan *OCB* seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya meskipun diluar dari tugas pokok dan fungsinya dalam perusahaan.

Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai

Temuan dari penelitian, mengungkapkan terdapat korelasi positif signifikan antara variabel *OCB* (*Organizational Citizenship Behavior*) atau perilaku extra peran dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, peningkatan tingkat *OCB* memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, menurunnya tingkat *OCB* dapat terjadi pula penurunan kinerja pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian oleh Syahrul *et al.*, (2020) serta Vridyaningtyasa *et al.*, (2020) yang mengemukakan *OCB* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, *OCB* seringkali melibatkan tindakan *extra* peran seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi lebih aktif dalam proyek-proyek. Dengan hal itu, membuat pegawai lain dalam organisasi memiliki korelasi yang baik. Adanya korelasi yang baik menciptakan dasar untuk pertukaran sosial yang positif, pegawai yang melakukan *OCB* akan mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerja, yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai variabel Mediasi

Employee Engagement berperan secara signifikan dalam meningkatkan efektivitas kinerja anggota tim. berkesesuaian dengan *Social Exchange Theory* dimana menjelaskan bagaimana pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya cenderung akan memberikan *Effort* dalam bentuk lebih banyak waktu, usaha, serta dedikasi terhadap

perusahaan dengan harapan untuk memperoleh imbalan yang layak, keamanan pekerjaan dan pengembangan karir mereka di perusahaan tempat mereka bekerja. Jika perusahaan secara konsisten menyediakan dukungan dan memenuhi kebutuhan serta harapan pegawai, berpotensi meningkatkan pencapaian kinerja pegawai secara optimal. Selain itu, *Employee Engagement* memiliki dampak pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* yang berfokus pada keterlibatan dan partisipasi aktif dari pegawai yang berada diluar parameter organisasi maka akan melakukan OCB. Hasil ini selaras dengan penelitian Chasanah *et al.*, (2022) yang mengemukakan OCB mampu memediasi *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak hanya berdampak langsung pada efektivitas kinerja anggota tim, tetapi juga mempengaruhi terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka, sebagaimana dijelaskan oleh *Social Exchange Theory*, mendorong mereka untuk memberikan usaha lebih dalam bentuk waktu, usaha, dan dedikasi untuk perusahaan dengan harapan memperoleh imbalan yang layak dan pengembangan karir yang lebih baik. Dengan menyediakan dukungan yang konsisten dan memenuhi kebutuhan serta harapan pegawai, perusahaan memiliki potensi untuk meningkatkan pencapaian kinerja pegawai secara optimal. Temuan ini juga disokong oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa OCB dapat menjadi mediator antara *Employee Engagement* dan kinerja pegawai, seperti yang didukung oleh penelitian Chasanah *et al.*, (2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana *Employee Engagement* mempengaruhi kinerja pegawai tidak hanya melalui efektivitas kerja langsung, tetapi juga melalui peranannya dalam membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif (OCB).

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai variabel Mediasi

Hipotesis 7 dalam penelitian ini ditolak karena hasil penelitian tentang OCB tidak memediasi korelasi antara *persepsi dukungan organisasi* dan kinerja pegawai. Menurut penelitian, tidak hanya POS dan OCB yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Manajer SDM dan Umum BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas, tingkat motivasi intrinsik pegawai memengaruhi tingkat kinerja mereka. Pegawai yang melakukan lebih banyak pekerjaan dan menyelesaikan tugas tepat waktu akan dihargai dengan bonus tahunan. Hal ini selaras dengan gagasan pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja jika mereka merasa didukung oleh organisasi mereka. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang meningkat dapat secara tidak langsung meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian oleh Hendharsa, (2020) menjelaskan *Perceived Organizational Support* tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Kurnianto & Kharisudin, (2022) menghasilkan ketidakmampuan OCB untuk memediasi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan kaitan dengan objek bahwa, selain persepsi dukungan organisasi dan OCB, motivasi intrinsik pegawai juga memengaruhi kinerja mereka. Objek penelitian (pegawai BUMN) menjadi subjek yang dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan di Banyumas.

KESIMPULAN

Menurut penelitian ini, persepsi dukungan organisasi dan keterlibatan pegawai mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap OCB dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan menghargai kontribusi pegawainya dengan memberikan dukungan dan semakin terikat pegawai dalam pekerjaannya, maka semakin baik pula perilaku OCB dan kinerja pegawai yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas. Diantara pengaruh tidak langsungnya, OCB memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja, namun pada penelitian ini OCB tidak memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja. Penelitian ini menunjukkan keterbatasan yang menjadi dasar pengembangan untuk penelitian mendatang. Temuan penelitian ini mengidentifikasi keterbatasan, khususnya dalam ketidakmampuan perilaku OCB untuk memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja pegawai BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan Sumber daya Hutan di Banyumas. Peneliti berharap penelitian berikutnya mengembangkan objek penelitian ini ke tingkat regional bahkan nasional, memperluas cakupan geografis untuk memberikan gambaran yang lebih holistik. Selain itu, penelitian mempertimbangkan inklusi lebih banyak elemen populasi perusahaan, meningkatkan representativitas dan generalisasi temuan untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif dalam konteks organisasi.

Penelitian ini harapannya dapat memberikan Implikasi terhadap BUMN yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya hutan untuk senantiasa meningkatkan dukungan yang positif sehingga dapat tercipta persepsi dukungan pegawai yang baik yang selanjutnya dapat meningkatkan perilaku extra peran atau OCB dan meningkatkan kinerja pegawai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya sampaikan ungkapan terima kasih yang tulus kepada Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Purwokerto, dosen pembimbing dan penguji saya untuk kesempatan dan dukungan dalam menjalankan penelitian ini. Keterlibatan aktif tersebut memberikan landasan yang kuat bagi kelancaran pelaksanaan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi dan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, S., Sudarmadji, & Suherman. (2022). Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Psychological Empowerment* Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* di KPP Perusahaan Masuk Bursa. *Labs: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 27(1), 1–5.
- Ardella, A. B., & Suhana. (2023). And *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Budaya Organisasi, Etos Kerja, Dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4153–4163.
- Avianto, B., Derriawan, & Tabroni. (2019). Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Pegawai Dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 140–164.
- Chasanah, S., Indarto, & Santoso, D. (2022). Pengaruh *Employee Engagement* Dan *Kepemimpinan Transformasional* Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada

- Pegawai Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). *Jurnal Ilmiah Universitas Semarang*, 1 (2), 93–105.
- Dewi, N. P. A. R. S., & Agustina, M. D. P. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Human Relation Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Pelestarian Cagar Budaya Bali Di Gianyar. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen* (2), 516–527.
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205–1213.
- Dwi Harsono, N., Studi Manajemen, P., Ekonomi Universitas Terbuka, F., & Mandiri, B. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Pegawai Pada Bank Mandiri KCP Mandiri Universitas Jember. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 2(1), 2656–6265.
- Elshifa, A., Anjarini, A. D., Kharis, A. J., & Mulyapradana, A. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Orientasi Belajar terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Kompetensi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 276–284. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.183>
- Firdaus, F., & Sulfitra, S. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Bank Aceh Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh*, 9 (2), 192–210.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hendharsa, A. (2020). Pengaruh Job Characteristics Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sekadau. *E-Journal Equilibrium Manajemen*, 21 (1), 1–9.
- Hidayati, F. N. R., & Priyono, B. S. (2022). Pengaruh Employee Engagement dan Knowledge Sharing Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Pegawai LPK Sinar Nusantara, LPK Alfabank dan LPK Graha Wisata Kota Semarang. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 105(2), 79.
- Kharismasyah, A. Y., Tata, E., & Syah, T. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rsud Majenang. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1), 559–565.
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 5, 740–751.
- Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda.
- Nikmat, L., Marpaung, T., & Hafas, H. R. (2023). Pengaruh Perceived Organization Support Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional (Studi Pada Dinas Perhubungan Sumatera Utara). *Jamek (Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 03(1), 29–35.
- Noviannisa, S., Susi, W., & Agus, S. utomo. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen). *Volitilitas*, 149–167.
- Ompusunggu, L. S., & Rifani, D. N. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Di Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan. *Widya Manajemen*, 5(1), 1–11.

- Putra, R. A., & Candana, D. M. C. (2020). Pengaruh Motivasi Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Muhammad Zein Painan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(September), 107–116. <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Ratnasari, S. L., Wulandari, S., & Hadi, M. A. (2022). Pengaruh *Perceived Organizational Support*, Human Relation, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Dimensi*, 11(1), 115–126.
- Setyowati, T., AZ, B. T., K TOBING, D. S., & Qomariah, N. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating the Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction with Employee Performance.
- Silviana Mursidta. (2017). Pengaruh *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–12.
- Siswanti, Y., & Pratiwi, K. W. (2020). Analisis Dukungan Organisasional Persepsian dan Employment Engagement Terhadap Analisis Dukungan Organisasional Persepsian dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja sebagai Pemeditasi. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(3), 286–304.
- Syahrul, Rizky, N., Sunaryo, H., & Priyono, A. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 1–13. www.fe.unisma.ac.id
- Syaifudin, A., Kirana, K. C., & Septiarini, E. S. (2021). Analisis Impresi Kecerdasan Emosional, Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pt. Bpr Bank Bantul). *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(1), 49–59. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v9i1.235>
- Tia, R., Mahdi, M. F., & Hayati, N. R. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Saat Masa Pandemi Covid-19. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(3), 422–434. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i3.364>
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai badan kepegawaian daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya*, 10(2021), 219–232.
- Vita, B. M., & Setyowati, W. (2022). Pengaruh Motivasi dan Employee Engagement Terhadap Komitmen Organisasi Serta Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Bank Jateng Purbalingga). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 76–90.
- Vridyaningtyasa, E., Siti, A., & Krisnandini. (2020). *Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt. 17*(2), 19–26.
- Windi, P., Aisyah, & Hendharsa, A. (2022). Peran Self Efficacy Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sanggau. *E-Journal Equilibrium Manajemen*, 8(1), 12–27. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Wulandari, S., & Andriani, C. (2019). Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Tentara Dr . Reksodiwiryo Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 01(2), 73–82.
- Yoga, T. C., & Yulihastri, Y. (2021). Pengaruh *Perceived Organizational Support*, Prosedural Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan

Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Rsud Rasydin Padang. *Jurnal Menara Ekonomi : Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 7(1), 102–113. <https://doi.org/10.31869/me.v7i1.2542>