

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PERTAMINA *PORT & LOGISTICS* MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

Nama : Firmansyah

NPM : 245141049

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

Tesis ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERTAMINA *PORT & LOGISTICS* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nama : Firmansyah
NPM : 245141049
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Menyetujui :

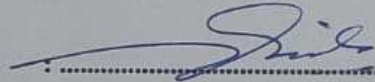
Pembimbing Tesis

Tanggal 13/01/2025 Pembimbing I

: 

Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS
NIDN : 0205026401

Tanggal 13/01/2025 Pembimbing II

: 

Dr. Djatmiko Noviantoro. S.E., M.Si
NIDN : 0110117204

Mengetahui :

Dekan FEB



Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS
NIDN : 0205026401

Kaprodi MM



Dr. Sari Sakarina, SE.,MM, CHRM
NIDN : 0214038501

Tanggal 13/01/2025

Tanggal 13/01/2025

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERTAMINA PORT & LOGISTICS MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tridinanti

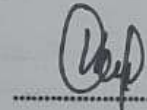
Nama : FIRMANSYAH
NPM : 245141049
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Ketua Penguji : Tanggal Tanda Tangan

Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS
NIDN : 0205026401

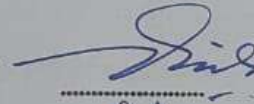
13/01/2025



Anggota Penguji :

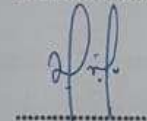
1. Dr. Djatniko Noviantoro. S.E., M.Si
NIDN : 0110117204

13/01/2025



2. Dr. Sari Sakarina, SE., MM, CHRM
NIDN : 0214038501

13/01/2025



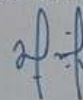
Mengetahui :

Palembang, 13/01/2025
Dekan FEB



Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS
NIDN : 0205026401

Palembang, 13/01/2025
Kaprosdi MM



Dr. Sari Sakarina, SE., MM., CHRM
NIDN : 0214038501

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan dan Hidayah-Nya sehingga Tesis yang Berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pertamina Port & Logistics Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”**.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi Sebagian persyaratan mendapatkan gelar Megister Manajemen pada Universitas Tridinanti Palembang Program Studi Megister Manajemen. Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridinanti Palembang Bapak Prof.H. Mahmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridinanti Palembang Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE, MS
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS, sekaligus selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membirikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini
4. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang Ibu Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si.
5. Direktur Program Pascasarjana Megister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si, sekaligus selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membirikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini
6. Kaprodi Program Pascasarjana Megister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang Ibu Dr. Sari Sakarina, SE.,MM
7. Para dosen dan pihak-pihak yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penulisan Tesis ini.
8. Kedua Orangtua bapak dan ibu yang sangat kucintai.

9. Saudara dan Teman selalu memberikan dukungan dan semangat.
10. Teman- teman Angkatan 51 MM UTP yang kusayangi.
11. Semua Pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari mungkin dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini dapat disajikan sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang Pendidikan.

Palembang,2025

Penulis

ABSTRAK

Firmansyah, Pengaruh Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pertamina Port & Logistics Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, dibawah bimbingan Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS dan Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro. S.E., M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Pertamina Port & Logistics, baik secara langsung maupun tidak langsung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dinas tersebut, sebanyak 83 pegawai. Penelitian ini menggunakan menggunakan sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel dengan menggunakan keseluruhan populasi untuk dijadikan sampel penelitian. Maka dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 83 Pegawai sebagai sampel penelitian. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, variabel *Organizational Citizenship Behavior* kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, variabel *Organizational Citizenship Behavior* kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja. Nilai R^2 untuk variabel laten Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi sebesar 0,991. Nilai ini menunjukkan bahwa 99,1% variasi dalam Kepuasan Kerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen, yaitu Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Selanjutnya, nilai R^2 untuk variabel laten Kinerja tercatat sebesar 0,993, yang berarti bahwa 99,3% variasi dalam Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat prediktabilitas yang sangat tinggi dalam menjelaskan Kinerja Pegawai. Namun, sisanya sebesar 0,7% diasumsikan dipengaruhi oleh variabel lain di luar cakupan penelitian

Hasil penelitian memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan manajemen dan kinerja organisasi diantaranya Pegawai perlu lebih sadar akan pentingnya menjaga kebersihan tempat kerja. Hal ini dapat ditingkatkan melalui budaya kerja yang disiplin, fasilitas pendukung kebersihan, dan partisipasi aktif pegawai. Perlu ada sistem promosi yang transparan dan adil untuk meningkatkan motivasi dan rasa dihargai pegawai, yang pada gilirannya mendukung kepuasan kerja dan loyalitas mereka. Organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung pencapaian prestasi melalui penghargaan, target realistis, dan pelatihan keterampilan. Tingkatkan kesadaran pegawai tentang kontribusi mereka terhadap kemajuan organisasi dengan memberikan apresiasi atas inisiatif yang mendukung tujuan organisasi.

Kata kunci : *Motivasi Kerja, Organizational Citizenship Behavior, Kepuasan Kerja, Kinerja*

ABSTRACT

Firmansyah, The Influence of Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior on the Performance of Pertamina Port & Logistics Employees Through Job Satisfaction as a Mediating Variable, under the guidance of Mrs. Dr. Msy. Mikial, SE., M.Sc., Ak., CA., CSRS and Mr. Dr. Djatmiko Noviantoro. S.E., M.Sc

This study aims to test the influence of Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior on the performance of Pertamina Port & Logistics employees, both directly and indirectly. The population in this study were all employees of the department, totaling 83 employees. This study uses saturated sampling, namely a sampling technique using the entire population as a research sample. So in this study the number of samples used was 83 employees as research samples. The data analysis method used was Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) software.

The results of the study indicate that the Work Motivation variable has a significant effect on Job Satisfaction, the Organizational Citizenship Behavior variable has a significant effect on Job Satisfaction, the Work Motivation variable has a significant effect on performance, the Organizational Citizenship Behavior variable has a significant effect on performance, the Job Satisfaction variable has a significant effect on performance, the Work Motivation variable has a significant effect on performance through Job Satisfaction and the Organizational Citizenship Behavior variable has a significant effect on performance through Job Satisfaction. The R² value for the latent variable Job Satisfaction as a mediating variable is 0.991. This value indicates that 99.1% of the variation in Employee Job Satisfaction can be explained by the exogenous latent variables, namely Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior. Furthermore, the R² value for the latent variable Performance was recorded at 0.993, which means that 99.3% of the variation in Employee Performance can be explained by the exogenous variables in this study. This indicates that the model has a very high level of predictability in explaining Employee Performance. However, the remaining 0.7% is assumed to be influenced by other variables outside the scope of the study

The results of the study provide several recommendations to improve management and organizational performance, including Employees need to be more aware of the importance of maintaining a clean workplace. This can be improved through a disciplined work culture, supporting facilities for cleanliness, and active employee participation. There needs to be a transparent and fair promotion system to increase employee motivation and appreciation, which in turn supports their job satisfaction and loyalty. Organizations need to create a work climate that supports achievement through awards, realistic targets, and skills training. Increase employee awareness of their contribution to organizational progress by providing appreciation for initiatives that support organizational goals.

Keywords: Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, Performance

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Firmansyah

NPM : 245141049

Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang

Judul tesis : Pengaruh Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pertamina Port & Logistics Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar Akademik1 Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, 2025

Yang menyatakan,



FIRMANSYAH

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Pembatasan Masalah	12
1.4 Perumusan Masalah	13
1.5 Tujuan Penelitian	13
1.6 Kegunaan Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	15
2.1. Kajian Pustaka.....	15
2.1.1 Kinerja.....	15
2.1.2 Kepuasan Kerja	21
2.1.3 Motivasi Kerja.....	26
2.1.4 Organizational Citizenship Behaviour	34
2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan	41
2.3 Kerangka Berpikir.....	43
2.4 Hipotesis Penelitian.....	48

BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	49
3.2 Populasi dan Sampel	49
3.2.1 Populasi.....	49
3.2.2 Sampel.....	50
3.3 Variabel dan Definisi Operasional	51
3.4 Instrumen Penelitian.....	56
3.5 Teknik Analisis Data.....	56
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	64
4.1 Hasil Analisis	64
4.2. Pembahasan Hasil	88
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	102
5.1 Kesimpulan	102
5.2 Implikasi Kebijakan	102
5.3 Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	106

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 <i>Key Performance Indicators (KPI)</i> Pegawai Pertamina Port & Logistics Tahun 2021 - 2023	2
Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Yang Relevan	41
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	49
Tabel 3. 2 Populasi Penelitian.....	50
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja.....	52
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	53
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja.....	54
Tabel 3. 6 Kisi-kisi Instrumen Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	55
Tabel 3. 7 Pengambilan Kinerja Dalam Uji t-statistic	63
Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4. 2 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	65
Tabel 4. 3 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	66
Tabel 4. 4 Kategori Jawaban.....	67
Tabel 4. 5 Kategori Jawaban Responden	68
Tabel 4. 6 Outer Loadin Pls Algorithm 1.....	70
Tabel 4. 7 Outer Loadin Pls Algorithm 2.....	73
Tabel 4. 8 Average Variance Extracted (AVE)	74
Tabel 4. 9 Akar Kuadrat AVE	75
Tabel 4. 10 Validitas Diskriminan	76
Tabel 4. 11 Nilai Discriminant Validity (Cross Loading).....	76
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas.....	79
Tabel 4. 13 Nilai R-Square (R^2).....	80
Tabel 4. 14 Hasil F2	82
Tabel 4. 15 Pengaruh Langsung.....	84
Tabel 4. 16 Pengaruh Tidak Langsung	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir.....	47
Gambar 3. 1 Diagram Jalur Full Model	62
Gambar 4. 1 Full Model Setelah Dikalkulasikan 1	69
Gambar 4. 2 Full Model Setelah Dikalkulasikan 2	72
Gambar 4. 3 Hasil uji T-Statistik Antar Variabel	85

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	110
Lampiran 2 Hasil Output Smartpls	115
Lampiran 3 Hasil Rata -rata jawaban Responden	123
Lampiran 4 Hasil Tabulasi Kuesioner	125

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memainkan peran kunci dalam kesuksesan organisasi, termasuk di sektor industri dan logistik. Peran SDM yang optimal akan mendorong kinerja perusahaan menuju pencapaian tujuan strategis. Armstrong (2020:254), pengelolaan SDM yang efektif meliputi berbagai aspek, termasuk motivasi kerja, kepuasan kerja, dan perilaku organisasi yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pertamina *Port and Logistics* bergerak dalam bidang bisnis *Port Service, Logistics Service And Oil Spill Response*. PT Pertamina *Port and Logistics* (PPL), yang dulunya bernama PT Peteka Karya Samudera, merupakan bagian dari PT Pertamina Trans Kontinental. Perusahaan ini memulai operasionalnya sebagai perusahaan bongkar muat pada tahun 1986. Seiring berjalannya waktu, PPL mengembangkan bisnisnya dan memperoleh izin sebagai Badan Usaha Pelabuhan pada tahun 2011, yang memungkinkannya menjalankan berbagai aktivitas kepelabuhanan seperti pemanduan, penundaan, dan pengoperasian pelabuhan. Perubahan nama menjadi PT Pertamina *Port and Logistics* terjadi pada tahun 2022, mencerminkan perluasan lingkup bisnis perusahaan. Dalam pencapaian kinerja di Pertamina *Port & Logistics* sebagai salah satu unit bisnis strategis di PT Pertamina

Trans Kontinental, menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja pegawai yang optimal. Berdasarkan hasil *Key Performance Indicators (KPI)* selama tiga tahun terakhir, terdapat indikasi bahwa kinerja pegawai belum mencapai target yang ditetapkan, baik dari segi efisiensi operasional maupun produktivitas individu.

Tabel 1. 1
Key Performance Indicators (KPI) Pegawai Pertamina Port & Logistics Tahun 2021 - 2023

Kategori KPI	Indikator	2021		2022		2023	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Efisiensi Penerimaan	Waktu dari penerimaan barang hingga siap dijual	95%	90%	96%	91%	97%	89%
Pemanfaatan Kapasitas	Kapasitas produksi dibandingkan dengan kapasitas maksimum	85%	80%	87%	83%	90%	84%
Tingkat Akurasi Pesanan	Rasio pesanan yang diproses dengan benar	98%	92%	99%	93%	99.5%	94%
Waktu Siklus Pengambilan	Waktu yang dibutuhkan untuk mengambil dan mengemas barang	90%	85%	92%	86%	94%	88%
<i>Turnover Inventaris</i>	Jumlah perputaran barang dalam periode tertentu	8 x per tahun	7x	8.5x	7.3x	9x	7.5x
<i>On-Time Shipping</i>	Persentase pengiriman tepat waktu	95%	88%	96%	90%	97%	91%
Waktu Pengiriman	Waktu dari saat pengiriman dimulai hingga tiba di tujuan	96%	89%	97%	90%	98%	92%

Sumber : Pertamina Port & Logistics (2024)

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa realisasi KPI pegawai Pertamina *Port & Logistics* selama tiga tahun terakhir belum mencapai target yang ditetapkan di beberapa area penting. Efisiensi penerimaan barang dan ketepatan waktu pengiriman menunjukkan penurunan meskipun target terus meningkat. Akurasi pesanan juga masih di bawah standar, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam operasional. Hal ini juga didukung dengan fenomena terkait kinerja pegawai Pertamina *Port & Logistics* dimana kinerja pegawai di Pertamina *Port & Logistics* masih belum optimal, ditunjukkan oleh rendahnya kualitas dan kuantitas kerja, kurangnya tanggung jawab, minimnya kerja sama tim, dan kurangnya inisiatif. Kualitas kerja yang rendah, ketelitian yang minim, serta ketidaksesuaian dengan prosedur operasional menjadi masalah yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas perusahaan. Kuantitas kerja juga terganggu oleh lambatnya penyelesaian tugas, sementara rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja dan pengambilan keputusan belum terwujud dengan baik. Selain itu, kurangnya kerja sama dan inisiatif pegawai untuk meningkatkan kreativitas dan berpikir positif memperparah situasi ini. Semua fenomena ini mencerminkan perlunya perbaikan manajemen dan peningkatan motivasi pegawai serta budaya organisasi yang lebih baik.

Dokumen-dokumen perusahaan sering ditemukan dalam kondisi tidak terorganisir, sehingga sering kali menimbulkan kesalahan administrasi atau keterlambatan dalam proses tindak lanjut. Selain itu, ketelitian dalam pekerjaan juga kurang, terlihat dari banyaknya kesalahan yang terjadi dalam penanganan transaksi dan dokumen. Kesalahan kecil ini, jika dibiarkan, dapat berdampak

signifikan pada operasional perusahaan. Begitu pula dalam hal kesesuaian dengan prosedur yang telah ditetapkan, masih sering terjadi penyimpangan atau ketidaktepatan, yang mencerminkan rendahnya disiplin dalam mengikuti standar operasional.

Selain itu, pegawai sering kali tidak dapat menyelesaikan tugas dalam tenggat waktu yang telah ditentukan. Misalnya, penundaan dalam proses bongkar muat di pelabuhan atau lambatnya respon terhadap masalah yang muncul, menciptakan bottleneck dalam operasional harian. Hal ini juga terkait dengan kemampuan pegawai dalam menangani beban kerja yang ada. Sebagian besar pegawai belum mampu menangani tugas yang diberikan dengan kecepatan dan akurasi yang diharapkan, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas perusahaan.

Tingkat tanggung jawab terhadap hasil kerja juga masih kurang. Banyak pegawai yang tampak tidak peduli dengan kualitas atau hasil akhir dari pekerjaan mereka, selama tugas tersebut sudah "selesai" dalam arti formal. Pegawai cenderung melepas tanggung jawab setelah menyelesaikan tugas tanpa memikirkan dampak atau hasil akhirnya bagi proses keseluruhan. Dalam pengambilan keputusan, banyak pegawai yang enggan mengambil inisiatif atau bertanggung jawab untuk membuat keputusan yang dapat memperbaiki situasi operasional. Hal ini menunjukkan kurangnya pengambilan keputusan yang berani dan tepat waktu di lingkungan kerja.

Kerja sama antar pegawai yang juga kurang baik, ditandai dengan minimnya koordinasi dan komunikasi, seringkali menjadi kendala dalam menyelesaikan

tugas. Misalnya, jalinan kerja sama antar tim sering kali kurang baik, terlihat dari minimnya koordinasi dan komunikasi yang menyebabkan misalignment dalam menjalankan tugas. Beberapa unit kerja terlihat tidak kompak, dengan anggota tim yang lebih mementingkan kepentingan masing-masing daripada bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kelemahan ini memperlambat kemajuan proyek dan menghambat kelancaran operasional harian.

Kurangnya inisiatif dari pegawai dalam menggali potensi kreativitas mereka menghambat munculnya ide-ide segar yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Pegawai cenderung bekerja dengan cara yang sama dari waktu ke waktu tanpa ada upaya untuk meningkatkan atau mencari metode baru yang lebih efisien. Selain itu, pegawai sering kali tidak memiliki sikap berpikir positif ketika menghadapi tantangan atau perubahan, yang berakibat pada penurunan motivasi dan kinerja secara keseluruhan. Sikap reaktif dan cenderung menunggu instruksi dari atasan juga memperlambat inovasi dan perbaikan proses kerja.

Kinerja pegawai menjadi indikator penting yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi operasional suatu organisasi. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis dan keahlian, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti motivasi dan kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2021:98) menyatakan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai merasa termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Namun, tidak semua faktor psikologis ini memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan sering kali dimediasi oleh variabel-variabel lain seperti kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja. Sugianingrat *et.al.* (2019), kepuasan kerja yang tinggi memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Adanya *research gap* seperti yang dilakukan pada penelitian Hasni *et.al.* (2020) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan hasil yang berbeda ditemukan oleh Azhari, Resmawan & Ikhsan (2021) dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai. Berdasarkan perbedaan penelitian tersebut, perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengkaji lebih lanjut apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Kepuasan kerja pegawai di Pertamina *Port & Logistics* juga masih belum tercapai dengan baik. Berdasarkan hasil presurvey dan observasi di Pertamina *Port & Logistics* yang menjadi fenomena gap pada penelitian ini yaitu, terdapat sejumlah faktor yang berperan dalam menurunkan tingkat kepuasan kerja, dimana masih banyak pegawai merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan kurang menyenangkan dan monoton. Hal ini terutama disebabkan oleh kurangnya variasi dalam tugas harian serta minimnya kesempatan untuk belajar atau mengembangkan kemampuan baru. Pegawai merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak memberikan tantangan yang memadai atau peluang untuk meningkatkan kreativitas dan keterampilan.

Hasil pra survey juga menemukan ketidaksesuaian antara kompensasi yang diterima dengan beban kerja yang harus ditanggung. Hal ini menimbulkan

ketidakpuasan yang berpotensi mengganggu kinerja dan produktivitas pegawai. Selain itu, tunjangan yang diberikan juga dianggap tidak memadai untuk menutupi biaya hidup atau kebutuhan tambahan yang terkait dengan pekerjaan. Ketidakpuasan terhadap gaji dan tunjangan ini menciptakan ketegangan, terutama di antara pegawai yang merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka tidak dihargai dengan setimpal. Selain itu kesempatan promosi juga menjadi salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja. Banyak pegawai yang merasa bahwa peluang untuk mendapatkan promosi sangat terbatas, dan ketika ada peluang promosi, prosesnya sering kali tidak adil dan transparan. Hal ini menyebabkan ketidakpuasan karena pegawai merasa tidak ada pengakuan yang layak terhadap prestasi mereka, serta tidak ada kejelasan mengenai jalur karir yang bisa mereka tempuh.

Kepuasan pegawai juga dipengaruhi oleh supervisi atasan. Pegawai merasa bahwa mereka tidak mendapatkan pengarahan yang cukup jelas dan tepat dari atasan mereka. Pengawasan yang lemah membuat pegawai bingung tentang prioritas dan ekspektasi kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Selain itu, kurangnya dukungan dari supervisor dalam menghadapi masalah-masalah kerja menyebabkan pegawai merasa tidak didukung atau dihargai dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hubungan kerja antar pegawai seringkali kurang harmonis, ditandai dengan adanya miskomunikasi, konflik kepentingan, atau bahkan perselisihan terbuka. Banyak dari mereka yang merasa sulit untuk bekerja sama dengan rekan kerja yang lain karena kurangnya komunikasi dan keselarasan dalam mencapai tujuan bersama. Sugesti dari rekan kerja sering kali bersifat negatif, di mana ada pegawai yang cenderung mengeluh atau memberikan

pengaruh buruk dalam lingkungan kerja. Selain itu, emosi dan situasi kerja sering kali menciptakan ketegangan dan stres di antara pegawai, yang berujung pada suasana kerja yang kurang kondusif.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi kerja. Berdasarkan fenomena gap yang didapat dari hasil prasurvey dan observasi di Pertamina *Port & Logistics*, terdapat sejumlah fenomena yang mencerminkan belum optimalnya kinerja pegawai serta rendahnya kepuasan kerja. Salah satu faktor yang signifikan adalah motivasi kerja yang belum terkelola dengan baik, terlihat dari rendahnya dorongan pegawai untuk berprestasi, berafiliasi, dan mengambil tanggung jawab. Dilihat dari kebutuhan akan prestasi, banyak pegawai yang masih belum menunjukkan keinginan yang kuat untuk mengembangkan kreativitas atau meningkatkan kemampuan. Misalnya, hanya sebagian kecil pegawai yang proaktif dalam mengikuti pelatihan atau kursus pengembangan diri. Sebagian besar pegawai hanya bekerja dengan rutinitas tanpa adanya inisiatif untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Hal ini berakibat pada penurunan kualitas kinerja dan efisiensi operasional. Dalam hal kebutuhan akan afiliasi, terdapat masalah dalam hubungan antar pegawai. Banyak pegawai yang merasa kurang diterima atau tidak memiliki hubungan baik dengan rekan kerja mereka. Kebutuhan untuk menjalin kerja sama pun belum terwujud sepenuhnya, terlihat dari rendahnya semangat kerja tim dan komunikasi antar departemen yang minim. Pegawai cenderung bekerja secara individual tanpa banyak berinteraksi atau membantu rekan yang mengalami kesulitan.

Begitu juga dengan kebutuhan akan kekuasaan, ada kelemahan dalam hal pengembangan kepemimpinan. Banyak pegawai yang enggan mengambil peran sebagai pemimpin atau memberikan pengaruh positif di lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari minimnya inisiatif untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dalam proyek atau pengambilan keputusan, yang akhirnya membatasi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian Affandi dan Atmaja (2023) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja, akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan, Reni, dan Hakim (2019) menyatakan tidak pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap, adanya perbedaan penelitian tersebut, perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengkaji lebih lanjut apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Terdapat juga fenomena gap terkait *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ada di Pertamina *Port & Logistics* diantaranya sikap atau naluri untuk mengutamakan kepentingan dan kebaikan orang lain, tanpa mengharapkan imbalan apapun (*Altruism*), yang mencerminkan kesediaan untuk membantu rekan kerja, masih rendah. Misalnya, ketika ada rekan kerja yang absen atau beban pekerjaan meningkat, hanya sedikit pegawai yang mau menggantikan atau membantu pekerjaan tersebut. Pegawai cenderung fokus pada tugas masing-masing tanpa memperhatikan beban kerja rekan lain. Begitu juga dengan *Conscientiousness*, yang mencakup disiplin dan ketepatan waktu, juga belum optimal. Beberapa pegawai kerap datang terlambat atau tidak siap bekerja saat jam

kerja dimulai. Ketidaksiplinan ini menurunkan efisiensi operasional dan menciptakan ketidakstabilan dalam proses kerja harian.

Berdasarkan pengamatan, terdapat beberapa pegawai yang cenderung kritis terhadap hal-hal kecil dan seringkali mengeluhkan masalah-masalah yang ada, yang mengakibatkan suasana kerja menjadi tidak kondusif. Bukannya mencari solusi, banyak pegawai yang justru membicarakan kelemahan organisasi secara negatif.. Dimensi civic virtue, yang menekankan pada partisipasi pegawai dalam kemajuan organisasi, juga belum maksimal. Misalnya, tingkat kehadiran pegawai dalam pertemuan-pertemuan penting organisasi sering kali rendah, dan perhatian mereka terhadap fungsi-fungsi organisasi yang membantu kemajuan perusahaan juga minim. Selain itu banyak pegawai yang tidak mengikuti perkembangan atau perubahan dalam organisasi. Mereka sering kali tidak membuat pertimbangan yang matang sebelum memberikan penilaian terhadap kebijakan atau perubahan yang diterapkan, yang pada akhirnya dapat merusak harmoni kerja di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2020) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Ariadi, Niha dan Manafe (2023) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan *research gap* dengan keberagaman hasil pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai

Adanya perbedaan hasil penelitian ini, penelitian ini berupaya untuk mengisi gap penelitian yang ada, dengan meneliti pengaruh motivasi kerja dan OCB terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Pertamina *Port & Logistics*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami peran motivasi kerja dan OCB di sektor logistik, yang merupakan sektor yang sangat strategis dalam mendukung perekonomian nasional.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik ingin meneliti antar variabel tersebut. Apakah dengan adanya variabel *Mediasi* dapat menjadi perantara bagi variabel independen terhadap variabel dependen, dan ingin mengetahui mana yang lebih besar pengaruhnya dengan atau tanpa variabel *Mediasi*. Maka untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel tersebut, dapat dilakukan melalui penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Sesuai uraian pada latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi masalah yang mempunyai Pengaruh Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi antara lain :

- 1) Masih rendahnya kinerja pegawai Pertamina *Port & Logistics*, terlihat dari tidak tercapainya target efisiensi penerimaan barang selama tiga tahun berturut-turut, yang berkontribusi terhadap lambatnya proses operasional.

- 2) Masih rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai Pertamina *Port & Logistics*, terutama karena monotonnya pekerjaan dan kurangnya variasi tugas, yang membuat pegawai merasa kurang tertantang.
- 3) Ketidakpuasan terhadap kompensasi masih tinggi, di mana banyak pegawai merasa bahwa gaji dan tunjangan yang diterima belum sebanding dengan beban kerja yang mereka tanggung
- 4) Masih rendahnya motivasi berprestasi pegawai Pertamina *Port & Logistics*, di mana sebagian besar pegawai belum menunjukkan inisiatif untuk meningkatkan keterampilan atau berpartisipasi dalam pelatihan pengembangan diri.
- 5) Masih rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, terlihat dari banyaknya pegawai cenderung fokus pada tugas masing-masing tanpa memperhatikan beban kerja rekan lain.

1.3 Pembatasan Masalah

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri penulis baik menyangkut kemampuan, waktu, maupun dana dan agar penelitian ini lebih terfokus, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi diatas penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti hanya pada variabel Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behaviour*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*.

1.4 Perumusan Masalah

Adapun masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*?
- 2) Apakah terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*?
- 3) Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*?
- 4) Apakah terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*?
- 5) Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah diatas adalah untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan:

- 1) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*.
- 2) Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*.
- 3) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*.
- 4) Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*.

- 5) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics*.

1.6 Kegunaan Penelitian

Dengan penelitian ini diharapkan hasil-hasil yang didapat akan ada manfaatnya bagi :

- 1) Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai Pengaruh Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pertamina *Port & Logistics* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.
- 2) Sebagai salah satu pertimbangan bagi Pertamina *Port & Logistics* untuk lebih memperhatikan *Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behaviour* dalam manajemen sumberdaya manusia sehingga Kinerja Pegawai benar-benar ditingkatkan dan pedoman untuk menyusun rencana pembangunan nasional.
- 3) Secara teoritis :
 - a. Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan bidang manajemen sumberdaya manusia yang terkait dengan masalah *Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behaviour* dengan Kinerja.
 - b. Dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi bagi pihak yang ingin melakukan kajian lebih lanjut.
 - c. Sebagai salah satu input atau masukan bagi Pertamina *Port & Logistics*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, M. C., & Turangan, J. A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pt X. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(01), hal 195–201.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143.
- Afandi, P. (2018). *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta: Budi Utama. In Yogyakarta: Budi Utama: Vol. Deepublish.
- Affandi, R. R., & Atmaja, H. E. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (PT Big Konstruksi). *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, 1(2), 91-104.
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Uisu Press.
- Al Katsury, Z. H., Munir, A. R., & Kadir, I. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kompetensi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Stikes Muhammadiyah Sidrap Kabupaten Sidenreng Rappang. *YUME: Journal of Management* (2(1), 78-92
- Armantari, & Sugianingrat. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Cv.Duta Niaga Bali Denpasar. *Widya Amrita*, 1(1) (275–289).
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Bahri, S., Hasibuan, L. M., & Pasaribu, S. E. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1) (229–244).
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sdm*. In *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Candra, L. H., & Frendika, R. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Peternakan Bandung Selatan (Kpbs) Pangalengan Unit Kesehatan. *Jurnal Business And Management*, 3(1), 143–150.

- Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Issue 1)*. Banten:Unpam Press.
- Dhani, N. K. S. J., & Surya, I. B. K. (2023). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Pt Bali Busana Kreasi Di Kabupaten Badung). *Jurnal Manajemen*, 12(6), 602–626.
- Diana, Y. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Housekeeping Departement Pada Hotel Bintan Lagoon Resort. *Jurnal Manajemen Tools*, 53(9), 193–205.
- Effendi, M. (2023). Kinerja Pegawai Dipengaruhi Motivasi Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Journal Of Economic And Business (Ijeb)*, 1(1) (25–38).
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press. [Http://Eprints.Ubhara.Ac.Id/424/31/Buku-Msdm-2019.Pdf](http://Eprints.Ubhara.Ac.Id/424/31/Buku-Msdm-2019.Pdf)
- Fitriya, A., & Kustini, K. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja. *Jurnal Religion Education Social Laa Roiba*, 5(2), 634–649.
- Ghozali, I. (2018). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Bp Undip. Semarangharnanto.
- Hamizar, A. (2020). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bpjs Maluku). *Journal Of Islamic Economic And Business (Jleb)* (2(1), 52–64.
- Hasni, P., Noviantoro, D., & Septianti, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Bisnis*, 1(1) (27–35).
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja , Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Agen Melalui Kepuasan Kerja : Studi Pada Prudential Life Assurance Di Makassar Effects Of Work Motivation , Competence And Compensation On Agent Performance. *Journal Of Applied Business And Entrepreneurship Pengaruh* (2(1), 60–71.
- Inkiriwang, M., & Wijayadne, D. R. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Ud Sinar Abadi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 8(4), 335–349.
- Juniarti, A. T., Setia, B. I., & Fahmi, H. N. (2021). Lingkungan Organisasi Dan Etos Kerja Dalam Msdm. In Purwokerto: Cv. Pena Persada. [Https://Lemlit.Unpas.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/2021/06/Lingkungan-Organisasi-Dan-Etos-Kerja-Dalam-Msdm.Pdf](https://Lemlit.Unpas.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/2021/06/Lingkungan-Organisasi-Dan-Etos-Kerja-Dalam-Msdm.Pdf)

- Khaeruman, Marnisasah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, Mutinda Teguh, & Ismawati. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. In Bookchapter. Banten : Cv. Aa. Rizky.
- Kurniawan, Machasin, & Nas, S. (2020). Analisis Kinerja Umkm Mitra Binaan Pt . Chevron Pacific Indonesia Dengan Motivasi Usaha Sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Bahtera Inovasi, 4(1), 54–63.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Pvc Di Ud. Untung Jaya Sidoarjo. Agora, 8(2), 1–9.
- Marsiti, U., & Wasiman. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Pt Airtech Globalindo. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, 6(2), 19-27
- Maslina, L. D., Asiyah, S., & Hardaningtyas, R. T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Employee Engagement Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Malang. Jurnal Riset Manajemen, 12(02), 36-49.
- Meilina, R. (2017). Pelayanan Publik Dalam Perspektif Msdm. Kediri: Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara Pgri Kediri.
- Nurasia, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Dinas Kesehatan Provinsi Jambi). Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan, 11(01), 77–90.
- Parmono, A., Mikial & Putri, Y. A. (2024). The Influence of Work Life Balance and Employee Rotation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Media at the State Asset and Auction Service Office, Palembang. International Journal of Management and Business Economics, 3(1), 8-25
- Podsakoff, N. P. (2020). The *Organizational Citizenship Behavior* Construct: A Critical Review Of The Empirical Literature And Suggestions For Future Research. Journal Of Management, 46(1), 157-188.
- Putra, R. H., & Pasaribu, F. R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pusat Kesehatan Masyarakat Di Kota Padang. Jurnal Menara Ilmu, Xvii(02) (243–255).
- Qomariah, N. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi Dan Studi Empiris) (Issue November). Jember : Cv. Pustaka Abadi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson Publications, Inc.

- Safitri, A. N., & Kasmari. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Di Pt.Phapros,Tbk Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 14-25.
- Sakarina, S., Haekal, T. M., Pratiwi, R., Cakranegara, P. A., Rusliandy, R., & Kasuma, J. (2023). The Effect Of Perceived Organizational Support On Organizational Citizenship Behavior With Work Engagement As A Mediation Variable. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 6(2), 177–188.
- Setyadi, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Penelitian Ilmiah*. Samarinda: Haura Publishing.
- Sinambela L.P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. In Jakarta: Bumi Aksara (Vol. 7, Issue 2). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugianingrat, I. A., *Et.al.* (2019). The Impact Of Job Satisfaction And *Organizational Citizenship Behavior* On Employee Performance. *International Journal Of Business And Management*, 14(3), 113-123.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. In *Metode Penelitian Kualitatif*. Cv Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ke-9*. Kencana : Jakarta.
- Tubagus, S. A., Tewel, B., & Lumintang, G. G. (2023). Pengaruh Locus Of Control, *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Angkasa Pura SupPort Manado. *Jurnal Emba*, 11(1), 1178–1188.
- Wulandari, R., Puji, K., & Suwarni, E. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt. Trijaya Tirta Dharma (Great Air Minum Dalam Kemasan Cabang Bandar Lampung). *Serat Acitya*, 12(1), 118–132.
- Yanuari, Y. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Business And Entrepreneurship* (2(1), 137–148.