



Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Produktivitas Kerja ASN dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening

Angye Mareta Y^{1*} and Syamsir²

^{1,2}Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang
Email: *angyemareta3@gmail.com (Corresponding Author), syamsir@fis.unp.ac.id

Abstract

The productivity of Civil Servants is a crucial factor in supporting the effectiveness of the government administration. However, the productivity of ASN at the Regional Secretariat of West Pasaman Regency has not been considered optimal, possibly due to work motivation, work commitment, and Organizational Citizenship Behavior. This study aims to examine the influence of work motivation and work commitment on ASN productivity, with OCB serving as an intervening variable. The research employs an associative quantitative approach to analyze the relationships among these variables. The population includes all 181 ASN at the Regional Secretariat, with a sample of 125 respondents selected using the Slovin formula and proportional random sampling. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using descriptive statistics and path analysis via SPSS, after performing validity and reliability tests as well as classical assumption tests such as normality, heteroscedasticity, multicollinearity, and linearity. The findings indicate that work motivation and work commitment positively and significantly affect ASN productivity, both directly and indirectly through OCB. Moreover, OCB strengthens the impact of work motivation and commitment on ASN productivity, confirming its role as an effective intervening variable.

Keywords: Work Motivation, Work Commitment, Work Productivity, OCB

Received December 28, 2025

Revised December 30, 2025

Published December 31, 2025



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

Pendahuluan

Sumber daya manusia memegang posisi yang sangat strategis dalam organisasi, karena keberhasilan dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kemampuan dan kinerja individu di dalamnya. Pengelolaan sumber daya manusia menuntut perhatian serius terhadap pegawai agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Pegawai merupakan aset penting yang berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan atas berbagai aktivitas organisasi. Tanpa dukungan pegawai, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya, mengingat peran pegawai sebagai faktor utama penentu kemajuan organisasi (Susan, 2019).

Dalam konteks pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi unsur sentral dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena memiliki peran strategis dalam menentukan efektivitas tata kelola pemerintahan dan pembangunan. Pengesahan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi landasan penting dalam pembaruan sistem manajemen SDM pemerintahan. Undang-undang ini mengatur secara komprehensif pengelolaan ASN mulai dari perencanaan kebutuhan, rekrutmen, pengembangan karier, penilaian kinerja,

hingga sistem penghargaan dan perlindungan pegawai. Regulasi tersebut diharapkan mampu menciptakan aparatur yang profesional, berintegritas, netral, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat merupakan perangkat daerah yang berfungsi membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam bidang administrasi, koordinasi organisasi, dan pelayanan administratif bagi seluruh perangkat daerah. Pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah menjadi sumber daya utama yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan daerah. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat diperlukan, mengingat perkembangan organisasi berpengaruh langsung terhadap tingkat produktivitas pegawai.

Produktivitas kerja merupakan sasaran utama yang ingin dicapai setiap organisasi, yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya serta ketepatan metode kerja dalam batas waktu tertentu. Marwansyah (2016) menjelaskan bahwa produktivitas kerja merupakan hasil nyata yang dihasilkan individu atau kelompok, terutama dari sisi kuantitas output dalam periode waktu tertentu. Sementara itu, Burhanuddin Yusuf (2016) memandang produktivitas sebagai perbandingan antara input dan output tenaga kerja dalam satuan waktu yang mencerminkan tingkat efisiensi. Hasbullah (2021) menambahkan bahwa produktivitas kerja mencerminkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan barang atau jasa melalui pemanfaatan sumber daya dan kompetensi yang dimiliki.

Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat, produktivitas kerja pegawai menunjukkan adanya beberapa permasalahan signifikan: produktivitas kerja pegawai yang rendah, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, kurangnya inovasi, serta minimnya kontribusi terhadap pencapaian target organisasi. Selain itu, perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) masih belum optimal, di mana sebagian pegawai bersikap individualistis dan kurang proaktif dalam membantu rekan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai belum secara konsisten melakukan perilaku sukarela yang mendukung keberhasilan organisasi di luar tugas formal.

Masalah ini diperparah oleh motivasi kerja yang rendah dan tidak merata, serta komitmen organisasi yang lemah, yang ditandai dengan rendahnya rasa memiliki, kurangnya loyalitas, meningkatnya potensi turnover, dan lemahnya kerja sama tim (Priyadi et al., 2020). Rendahnya motivasi dan komitmen berdampak langsung pada produktivitas kerja, kualitas pelayanan, dan pencapaian target organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi yang rendah berdampak pada menurunnya loyalitas, meningkatnya turnover, serta melemahnya kerja sama tim (Priyadi et al., 2020). Rendahnya komitmen pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat tercermin dari kurangnya rasa memiliki dan dukungan terhadap visi dan misi organisasi. Kondisi ini menunjukkan perlunya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi untuk meningkatkan OCB, motivasi, dan komitmen organisasi guna mendorong peningkatan kinerja pegawai. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
3. Apakah Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
4. Apakah komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
5. Apakah komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?

6. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
7. Apakah komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN melalui organizational citizenship behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?

Tinjauan Kepustakaan

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan ukuran kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan output secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Menurut Sutrisno (2020:102), produktivitas dapat dipahami sebagai perbandingan antara output yang dihasilkan dengan kontribusi tenaga kerja dalam satuan waktu tertentu, di mana kontribusi tenaga kerja mencerminkan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Senada dengan itu, Sunyoto (2015:282) menyatakan bahwa produktivitas mencerminkan sikap kerja yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, sehingga metode kerja yang diterapkan di masa kini diharapkan lebih baik dibanding sebelumnya, dan hasil kerja yang dicapai di masa depan harus lebih banyak atau berkualitas lebih tinggi.

Penilaian produktivitas kerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator utama. Sutrisno (2016) dalam Baiti, Djumali, & Kustiyah (2020) menyebutkan enam indikator penting, yaitu kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas secara profesional, peningkatan hasil kerja secara berkelanjutan, semangat kerja yang ditunjukkan melalui etos dan komitmen, pengembangan diri melalui peningkatan kompetensi, mutu kerja yang memberikan manfaat bagi organisasi maupun individu, serta efisiensi yang mencerminkan pengelolaan input dan output secara efektif. Indikator-indikator ini mencerminkan hubungan antara kompetensi individu, kualitas output, dan etos kerja dalam menentukan produktivitas.

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari sisi individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi motivasi kerja, yang menurut Herzberg (1959) terbagi menjadi faktor motivator seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab yang meningkatkan produktivitas, serta faktor hygiene seperti gaji dan kondisi kerja yang mencegah ketidakpuasan. Selain itu, teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) menyatakan bahwa pegawai yang kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi dirinya terpenuhi cenderung lebih produktif. Faktor lain termasuk pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan usia, yang berperan dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kesiapan menghadapi tantangan kerja (Rismayadi, 2015:5).

Di sisi organisasi, perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi variabel penting yang mendukung produktivitas kerja. OCB merupakan perilaku sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja dan organisasi di luar tanggung jawab formal, dan dapat berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh motivasi dan komitmen terhadap produktivitas (Organ, 1988). Lingkungan kerja yang kondusif, budaya organisasi yang positif, dan kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas ASN. Dengan demikian, produktivitas kerja ASN merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan organisasi, di mana motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB menjadi kunci untuk mencapai kinerja yang optimal, tepat waktu, dan berkualitas.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mempengaruhi perilaku individu untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Eko Hartanto (2016), motivasi berasal dari istilah motivation, yang berarti dorongan internal, sedangkan to motivate diartikan sebagai upaya mendorong seseorang agar bertindak atau berusaha. Sutrisno (2020:109) menambahkan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang menggerakkan individu untuk melakukan suatu aktivitas, sehingga menjadi faktor utama yang memengaruhi perilaku kerja. Sejalan dengan itu, Wardhani dkk. (2015:1) menyatakan bahwa motivasi berfungsi sebagai

penggerak dan pendukung perilaku individu, yang tercermin dalam kemauan dan kesediaan untuk bekerja. Berdasarkan pemahaman tersebut, motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai energi dalam diri pegawai yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja agar tujuan organisasi tercapai secara optimal, yang terlihat dari semangat, dedikasi, dan kinerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengukuran motivasi kerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator, seperti yang dijelaskan Mangkunegara (2009) dalam Bayu Fadillah et al. (2013), yaitu tanggung jawab terhadap pekerjaan, pencapaian prestasi kerja yang optimal, peluang pengembangan dan imbalan yang adil, pengakuan atas kinerja, serta pekerjaan yang menantang yang mendorong peningkatan kemampuan. Selain indikator tersebut, motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Nurmaningsih & Tabe, 2019:96). Faktor internal mencakup persepsi diri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, dan kepuasan kerja, yang menjadi dorongan dari dalam individu untuk mencapai tujuan. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, karakteristik kelompok kerja, sistem imbalan, dan kondisi organisasi yang memengaruhi arah dan intensitas motivasi dalam melaksanakan tugas.

Teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) menegaskan bahwa pegawai termotivasi ketika kebutuhan yang lebih rendah, seperti fisiologis dan keamanan, terpenuhi, sehingga mereka terdorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi, seperti sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks ASN, motivasi kerja yang tinggi tidak hanya mendorong kinerja formal, tetapi juga memengaruhi perilaku ekstra organisasi atau Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja dan mendukung keberhasilan organisasi di luar tanggung jawab resmi. Motivasi kerja yang kuat, didukung oleh faktor internal dan eksternal yang kondusif, diharapkan mampu meningkatkan OCB dan pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas kerja pegawai, sehingga pencapaian target organisasi dan kualitas pelayanan publik dapat lebih optimal.

Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan sikap mendasar yang tertanam dalam pikiran dan perasaan individu, yang berfungsi sebagai pengendali perilaku agar selaras dengan tujuan dan aturan organisasi. Secara etimologis, komitmen diartikan sebagai keterikatan atau kesanggupan untuk melaksanakan kewajiban, sementara dalam konteks pekerjaan, pelaksanaan tugas secara penuh dan bertanggung jawab mencerminkan tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi (Wahyudi, 2020:3). Robbins (2015:140) menambahkan bahwa komitmen karyawan merupakan tingkat keterlibatan individu dalam organisasi yang ditandai dengan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen kerja tercermin dari keselarasan tujuan pegawai dengan tujuan organisasi, kesediaan mengerahkan upaya terbaik, serta loyalitas untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen kerja dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu komitmen afektif, yang mencerminkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi; komitmen berkelanjutan, yang muncul karena pertimbangan kebutuhan dan manfaat yang diperoleh dari organisasi; serta komitmen normatif, yang didasarkan pada kesadaran moral pegawai untuk tetap loyal dan bertanggung jawab terhadap organisasi (Sopiah, 2015). Indikator-indikator ini menunjukkan bahwa komitmen kerja bukan sekadar kepatuhan formal, tetapi melibatkan keterikatan emosional, rasional, dan etis pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain itu, komitmen kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan organisasi, termasuk karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, pengalaman kerja, usia, pendidikan, tanggung jawab, dan lama bekerja (David dalam Sopiah, 2008). Faktor-faktor ini menentukan sejauh mana pegawai merasa terikat dan terdorong untuk berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Dalam konteks ASN, komitmen kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela atau Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas kerja. Dengan kata lain, motivasi kerja yang kuat dan kondisi organisasi yang mendukung dapat memperkuat komitmen pegawai, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja, efektivitas, dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung terkait dengan sistem penghargaan formal, namun berkontribusi pada efektivitas dan kelancaran fungsi organisasi. OCB memandang karyawan sebagai individu sosial yang tidak semata-mata berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi juga peduli terhadap lingkungan kerja dan kepentingan organisasi secara keseluruhan (Wardani, 2012). Menurut Organ, sebagaimana dikutip oleh Titisari (2014), OCB mencakup tindakan sukarela yang mendukung rekan kerja dan organisasi, meskipun tidak diwajibkan oleh aturan resmi. OCB terdiri atas lima indikator utama, yaitu altruism, kesediaan membantu rekan kerja secara sukarela; conscientiousness, perilaku bekerja melebihi standar yang ditetapkan; sportsmanship, sikap toleran terhadap kondisi organisasi tanpa banyak keluhan; courtesy, upaya menjaga hubungan kerja yang harmonis; serta civic virtue, kepedulian dan partisipasi aktif karyawan dalam mendukung keberlangsungan dan perbaikan organisasi (Organ et al., 2006).

Perilaku OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari sisi individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi motivasi kerja, kepribadian, moral, dan kepuasan kerja, sedangkan faktor organisasi mencakup komitmen organisasi, kepercayaan terhadap pimpinan, gaya kepemimpinan, serta lingkungan kerja yang kondusif (Hamsani, 2020). Karyawan yang termotivasi dan memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih konsisten, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan harmonis, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Dalam konteks ASN, OCB memiliki peran strategis sebagai mediator antara motivasi dan komitmen kerja terhadap produktivitas. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan komitmen yang kuat tidak hanya melaksanakan tugas formal secara optimal, tetapi juga melakukan perilaku sukarela yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan OCB melalui peningkatan motivasi dan komitmen pegawai menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas kerja, kualitas pelayanan publik, serta efektivitas penyelenggaraan tugas pemerintahan di lingkungan ASN..

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif, karena mengukur data numerik dan menganalisis hubungan antara variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, OCB, dan produktivitas kerja. Penelitian dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Populasi penelitian adalah seluruh ASN di Sekretariat Daerah, sebanyak 181 orang, dengan sampel sebanyak 125 orang yang ditentukan menggunakan Rumus Slovin dan Proportional Random Sampling untuk memastikan representativitas. Data penelitian berasal dari data primer, diperoleh melalui kuesioner, dan data sekunder dari dokumen resmi serta literatur pendukung. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur persepsi dan opini responden serta studi dokumentasi dari catatan organisasi dan peraturan terkait.

Instrumen diuji validitas dalam penelitian ini menggunakan Corrected Item-Total Correlation dengan seluruh item valid ($r > 0,361$) dan reliabilitasnya diuji menggunakan Cronbach's Alpha dengan hasil semua variabel reliabel ($\alpha > 0,7$). Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel, termasuk perhitungan rata-rata skor dan Tingkat Capaian Responden (TCR), serta analisis jalur (path analysis) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebelum analisis, dilakukan uji prasyarat termasuk normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan linearitas. Pengujian hipotesis menggunakan koefisien jalur dan uji t, di mana thitung > ttabel menunjukkan pengaruh signifikan antar variabel, baik secara langsung maupun melalui mediator.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Sebelum data dianalisis menggunakan analisis jalur, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik sebagai prasyarat yang harus dipenuhi. Pengujian asumsi klasik yang diterapkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Uji Normalitas

Bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Pengujian ini merupakan salah satu prasyarat dalam penerapan analisis jalur. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov–Smirnov pada tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05, dengan ketentuan sebagai berikut: (1) Apabila nilai signifikansi uji Kolmogorov–Smirnov lebih besar dari 0,05, maka data dinyatakan berdistribusi normal. (2) Apabila nilai signifikansi uji Kolmogorov–Smirnov lebih kecil dari 0,05, maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.

Tabel 1 Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	Sig.	Alpha	Distribusi
1	Motivasi Kerja (X_1)	0,200	0,05	Normal
2	Komitmen Kerja (X_2)	0,200	0,05	Normal
3	Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,200	0,05	Normal
4	Produktivitas Kerja (Y)	0,200	0,05	Normal

Berdasarkan tabel tersebut, nilai signifikansi variabel motivasi kerja (X_1), komitmen kerja (X_2), organizational citizenship behavior (Z), dan produktivitas kerja (Y) masing-masing sebesar 0,200, yang seluruhnya lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berdistribusi normal, sehingga analisis jalur dapat dilanjutkan.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan varians residual antar pengamatan dalam model penelitian. Model yang baik ditandai dengan tidak terjadinya heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan menggunakan uji Glejser, dengan hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Variabel	Sig.	Alpha	Keterangan
1	Motivasi Kerja (X_1)	0,871	0,05	Tidak Heterokedastisitas
2	Komitmen Kerja (X_2)	0,557	0,05	Tidak Heterokedastisitas
3	Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,467	0,05	Tidak Heterokedastisitas

Berdasarkan tabel tersebut, nilai signifikansi variabel motivasi kerja (X_1) sebesar 0,871, komitmen kerja (X_2) sebesar 0,557, dan organizational citizenship behavior (Z) sebesar 0,467, yang seluruhnya lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas, sehingga data memenuhi syarat untuk dilanjutkan pada analisis jalur.

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan korelatif antarvariabel bebas dalam model regresi. Model yang baik mensyaratkan variabel independen tidak saling berkorelasi atau bersifat ortogonal, yaitu memiliki nilai korelasi mendekati nol. Deteksi multikolinearitas dilakukan melalui pengujian tertentu, yang hasilnya disajikan pada tabel berikut:

Tabel Hasil 3 Uji Multikolinearitas

No.	Variabel	Nilai VIP	Toleransi	Batas VIP	Keterangan
1	Motivasi Kerja (X_1)	1,139	3,373	10	Tidak Terjadi Multikolinearitas
2	Komitmen Kerja (X_2)	1,159	4,372	10	Tidak Terjadi Multikolinearitas
3	Organizational Citizenship Behavior (Z)	1,208	1,221	10	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah multikolinearitas antar variabel independen.

4. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui kesesuaian bentuk hubungan dalam model penelitian, apakah hubungan antar variabel bersifat linear atau non-linear. Melalui pengujian ini dapat ditentukan apakah model empiris yang digunakan telah tepat. Hasil uji linearitas disajikan pada tabel berikut.

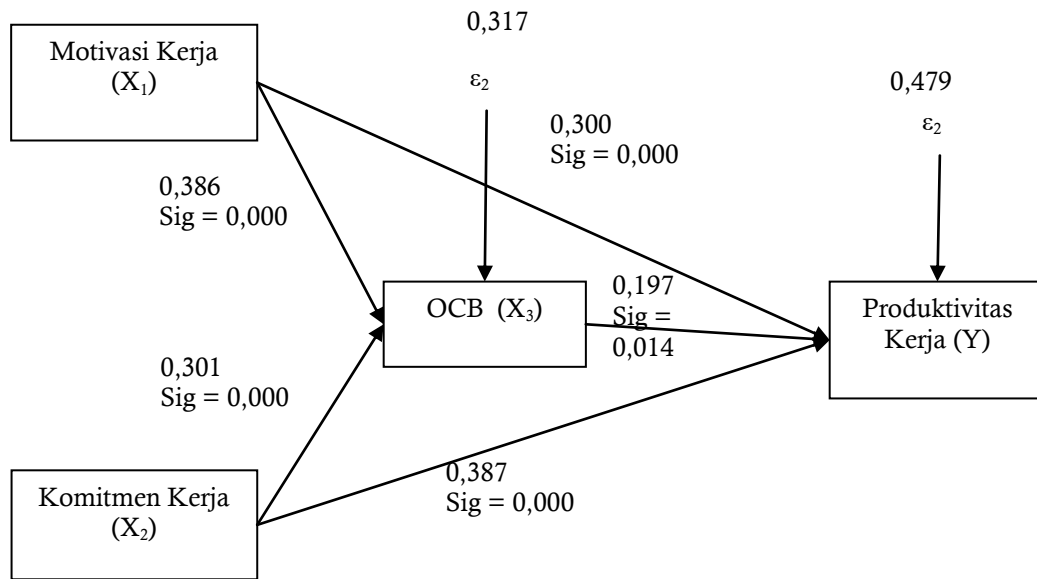
Tabel 4 Hasil Uji Linearitas

No.	Variabel	Sig.	Alpha	Keterangan
1	Motivasi Kerja (X_1)	0,390	0,05	Linear
2	Komitmen Kerja (X_2)	0,918	0,05	Linear
3	Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,195	0,05	Linear

Berdasarkan hasil uji linearitas, diperoleh nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel bersifat linear. Dengan demikian, motivasi kerja, komitmen kerja, dan organizational citizenship behavior memiliki hubungan linear terhadap kinerja pegawai.

5. Hasil Analisis Jalur

Analisis jalur dalam penelitian ini dibagi ke dalam tiga sub-struktur. Sub-struktur pertama menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kerja. Sub-struktur kedua menguji pengaruh motivasi kerja dan komitmen kerja terhadap organizational citizenship behavior. Selanjutnya, sub-struktur ketiga menelaah pengaruh motivasi kerja, komitmen kerja, dan organizational citizenship behavior terhadap produktivitas kerja. Hasil analisis masing-masing sub-struktur dijelaskan sebagai berikut.



Pembahasan

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat ($sig = 0,010 < 0,05$) sehingga hipotesis pertama diterima bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja ASN, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang memengaruhi kemauan, kesungguhan, dan komitmen ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. ASN yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, disiplin yang lebih tinggi, serta kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa motivasi kerja memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja, yang pada akhirnya berkorelasi langsung dengan kinerja dan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa ASN yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak hanya bekerja dengan tujuan yang jelas, tetapi juga menunjukkan tingkat usaha dan konsistensi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Pendapat ini diperkuat oleh Mangkunegara (2017), yang menyatakan bahwa pegawai dengan motivasi kerja tinggi cenderung lebih bersemangat, berinisiatif, dan berorientasi pada pencapaian target kerja, sehingga produktivitas kerja dapat meningkat secara signifikan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bambang Triputranto dkk. (2022) menemukan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Gubernur Provinsi Jawa Timur Bagian Rumah Tangga. Wenny Desty Febrian (2021) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan pada BCA Finance Jakarta Barat.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

Barat ($sig = 0,010 < 0,05$) sehingga hipotesis kedua diterima bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Tingginya motivasi kerja ASN mendorong munculnya OCB, seperti kesediaan membantu rekan kerja, bekerja melampaui tugas formal, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta menunjukkan loyalitas dan kepedulian terhadap organisasi. ASN yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung tidak hanya fokus pada penyelesaian tugas pokok, tetapi juga memiliki kemauan untuk memberikan kontribusi tambahan demi kelancaran dan efektivitas organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendorong ASN untuk menampilkan perilaku kerja di luar kewajiban formalnya. Motivasi kerja berfungsi sebagai dorongan internal yang memengaruhi sikap, komitmen, dan kemauan individu dalam berkontribusi lebih bagi organisasi. George dan Jones (2013) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat yang dimiliki seorang pegawai sehingga membuatnya mampu bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa motivasi adalah kekuatan internal yang mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan usaha, ketekunan, dan arah perilaku yang selaras dengan kepentingan organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya perilaku sukarela yang tercermin dalam OCB, yaitu perilaku individu yang tidak tercantum secara formal dalam uraian tugas, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Selain itu, George dan Brief (1992) menjelaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat memperkuat kualitas hubungan sosial antarpegawai. Hubungan kerja yang harmonis tersebut mendorong munculnya perilaku sukarela yang menjadi karakteristik utama OCB, seperti memberikan dukungan moral, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta meningkatkan solidaritas tim.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu. Riska Gustiana (2024) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana semakin tinggi motivasi pegawai, semakin besar kecenderungannya untuk menampilkan perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja dan mematuhi aturan organisasi secara sukarela. Penelitian oleh Fariz Abditama Virmanda (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, terutama pada pegawai yang terdorong oleh kepuasan intrinsik dalam bekerja. Selanjutnya, Fausta Ramadhan (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian terbaru oleh Acelyn Christina Yeo (2025) turut menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB pada industri manufaktur di Kota Batam.

3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel OCB mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat ($sig = 0,010 < 0,05$) sehingga hipotesis ketiga diterima bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh ASN, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. OCB tercermin melalui perilaku sukarela pegawai yang melampaui kewajiban formal, seperti kesediaan membantu rekan kerja, bekerja sama secara aktif, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Perilaku-perilaku tersebut berkontribusi langsung terhadap kelancaran proses kerja, efisiensi pelaksanaan tugas, dan peningkatan kualitas hasil kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas ASN.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Podsakoff et al. (2000) menegaskan bahwa OCB dapat mengurangi kebutuhan akan mekanisme pengawasan yang ketat, karena pegawai yang memiliki OCB tinggi menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab ekstra. Kondisi ini berdampak pada berkurangnya beban administratif organisasi dan terciptanya efisiensi kerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Pandangan ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa OCB mampu memperkuat hubungan sosial di tempat kerja dan menciptakan iklim kerja yang positif, sehingga koordinasi kerja menjadi lebih mudah dan produktivitas individu maupun tim dapat meningkat.

Selanjutnya, Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) menekankan bahwa OCB berkorelasi langsung dengan kinerja organisasi, karena perilaku ekstra-peran membantu memperbaiki fungsi organisasi, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mempercepat pencapaian target kerja. Hal serupa dikemukakan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson (2019) yang menyatakan bahwa OCB memperkuat kerja sama tim, komunikasi, dan rasa tanggung jawab bersama, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja kolektif dan produktivitas organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan empiris penelitian terdahulu. Ahmad Rizqi dkk. (2023) menemukan bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Pribadi Mandiri Berjaya Kediri. Selanjutnya, penelitian oleh Fahren Al Fayed (2025) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara OCB dan produktivitas kerja, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi perilaku OCB yang ditunjukkan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan.

4. Pengaruh komitmen kerja terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel komitmen kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat ($sig = 0,010 < 0,05$) sehingga hipotesis keempat diterima bahwa komitmen kerja berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat.

Semakin tinggi tingkat komitmen kerja ASN, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Komitmen kerja mencerminkan tingkat keterikatan psikologis, loyalitas, serta kesediaan ASN untuk berkontribusi secara optimal bagi organisasi. ASN yang memiliki komitmen kerja tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat, konsistensi dalam bekerja, serta kesediaan untuk mengerahkan upaya terbaik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep organizational commitment yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991) melalui Three Component Model of Commitment, yang meliputi komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, komitmen kontinuan berkaitan dengan pertimbangan biaya dan manfaat apabila meninggalkan organisasi, sedangkan komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Ketiga dimensi komitmen tersebut mendorong ASN untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja. Selanjutnya Luthans (2011) juga menegaskan bahwa komitmen organisasi yang kuat mampu menurunkan tingkat absensi dan turnover, serta meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Kondisi ini menciptakan stabilitas dan kontinuitas kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas ASN.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai temuan empiris penelitian terdahulu. Yusuf (2025) membuktikan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Penelitian Sutisna Subur (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan kontribusi sebesar 41,7 persen. Selanjutnya, Cindy Oktarena Arinta (2023) menemukan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dan produktivitas kerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang.

5. Pengaruh komitmen kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel komitmen kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat ($sig = 0,010 < 0,05$) sehingga hipotesis kelima diterima bahwa komitmen kerja berpengaruh secara langsung terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Semakin tinggi tingkat komitmen kerja ASN, semakin kuat pula kecenderungan ASN untuk menampilkan

perilaku ekstra-peran (OCB). Komitmen kerja mencerminkan loyalitas, keterikatan emosional, serta kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi secara optimal. ASN yang memiliki komitmen kerja tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar, kepedulian terhadap keberhasilan organisasi, serta kemauan untuk membantu rekan kerja dan mendukung aktivitas organisasi di luar kewajiban formal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Mowday, Porter, dan Steers (1982) yang menyatakan bahwa komitmen kerja mencerminkan derajat sejauh mana pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya. Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi umumnya menunjukkan kesediaan untuk memberikan kontribusi ekstra bagi organisasi. Kondisi ini sejalan dengan konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dikemukakan oleh Organ (1988), yaitu perilaku ekstra-rol yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, namun sangat mendukung efektivitas organisasi.

Luthans (2011) menegaskan bahwa komitmen organisasi memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga hadir secara psikologis dalam pekerjaannya. Kehadiran psikologis ini tercermin dalam tindakan proaktif, kerja sama, serta kesediaan melakukan pekerjaan tambahan tanpa diminta, yang merupakan inti dari perilaku OCB.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan empiris penelitian terdahulu. Rahmiatun Nisa (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$ dan sumbangan efektif sebesar 21,5%. Penelitian Lailatul Firdausi (2024) juga membuktikan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT Erindo Mandiri Prigen. Selanjutnya, Sylva Anggelina (2025) menemukan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan oleh pegawai, yang menegaskan hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut.

6. Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja ASN melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar $0,010 (< 0,05)$. Dengan demikian, hipotesis keenam dinyatakan diterima, yaitu motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui OCB.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peran OCB sebagai variabel mediasi. Pegawai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung menampilkan perilaku ekstra peran, seperti kesediaan membantu rekan kerja, melaksanakan tugas di luar kewajiban formal, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis. Perilaku tersebut pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas kerja. Oleh karena itu, OCB berperan sebagai mekanisme penting yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja akan lebih optimal dalam meningkatkan produktivitas apabila disertai dengan perilaku OCB yang kuat. Dengan demikian, hipotesis keenam dapat diterima.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Robbins (2015) dan Luthans (2011), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memengaruhi sikap serta perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi yang tinggi tidak hanya mendorong peningkatan usaha kerja, tetapi juga menumbuhkan perilaku positif yang bersifat sukarela. Selain itu, konsep Organizational Citizenship Behavior yang diperkenalkan oleh Organ (1988) menegaskan bahwa perilaku ekstra peran karyawan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

7. Pengaruh komitmen kerja terhadap produktivitas kerja ASN melalui organizational citizenship behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat.

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, diketahui bahwa komitmen kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,010 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis ketujuh dinyatakan diterima, yaitu komitmen kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui OCB pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat komitmen kerja yang tinggi cenderung menampilkan perilaku ekstra peran, seperti kesediaan membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta berpartisipasi secara sukarela di luar tugas formal. Perilaku tersebut berkontribusi secara positif terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Meyer dan Allen (1991) yang menyatakan bahwa komitmen kerja mencerminkan keterikatan emosional, rasa kewajiban, dan kebutuhan individu terhadap organisasi. Tingginya komitmen kerja mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaannya. Temuan ini juga diperkuat oleh konsep Organizational Citizenship Behavior yang dikemukakan oleh Organ (1988), yang menjelaskan bahwa perilaku ekstra peran karyawan berperan dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Selain itu, Social Exchange Theory menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi akan membalasnya melalui perilaku positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi..

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Pengaruh ini terjadi baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Dengan kata lain, motivasi dan komitmen kerja tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga melalui penguatan perilaku sukarela dan proaktif pegawai dalam mendukung keberhasilan organisasi di luar tugas formalnya.

Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa OCB secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja ASN. Hal ini menegaskan peran OCB sebagai faktor kunci yang mampu memperkuat efek motivasi dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, ASN yang memiliki motivasi tinggi, komitmen yang kuat, dan perilaku OCB yang konsisten cenderung mampu mencapai produktivitas kerja yang lebih optimal, tepat waktu, dan berkualitas.

Referensi

- Achmad Fauzi, dkk. (2022). "Pengaruh Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia)". *Jurnal Dinasti* Volume 3, Issue 6, Juli 2022 <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Ahmad Rizqi, dkk. (2023). "Analisis Organizational Citizenship Behavior, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Pribadi Mandiri Berjaya Kediri)". *Jurnal Manajemen dan Bisnis II*. Program Studi Manajemen - FEB UNP Kediri E-ISSN: 2962-2050, Vol. 2, Juli 2023
- Ainur Yakin, dkk. (2022). "Pengaruh Kompetensi Sdm, Komitmen Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Bappeda Kabupaten Jeneponto". *Jurnal Erenza* Volume 1 Nomor 1 Desember 2022 Hal. 86-98 E-ISSN: <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/ej>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Andrian Mardiansyah, dkk. (2023). "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bolly Departement Store Woha". *Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen* Vol.1, No.4 Desember 2023 e-ISSN: 2985-9611; p-ISSN: 2986-0415, Hal 219-230 DOI: <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.539>
- Armawinda, Putri dan Syamsir (2022). "The Influence of Leadership, Self-Efficacy, and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviour of State Civil Apparatus". *Jurnal Administrare*, Vol. 9, Issue 2, July-December 2022
- Fahren Al Fayed, dkk (2025). "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Produktivitas Kerja di Kalangan Pegawai Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi. *Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya*. Volume 5, Nomor 4, Agustus 2025; 3269-3284 <https://ejournal.yasin-alsys.org/yasin>
- Fariz Abditama Virnanda. (2023). "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB)". *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi* Volume 2 NO 1 2023. <http://dx.doi.org/10.21776/jki.2023.02.1.09>.
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). "Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan...." *Derivatif: Jurnal Manajemen*. <https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/663>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). "Feeling good–doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship". *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Handayani, D. (2022). "Pengaruh motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) tenaga kesehatan pada rumah sakit daerah". *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 45–56.
- Hasrul, Doni Mhd. dan Syamsir. (2023). "The Effect of Integrity, Professionalism and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Kerinci District Ministry of Religion Office" *International Journal of Educational Review, Law, and Social Science*. Vol. 3 No.1.
- Jacelyn Christina Yeo, dkk. (2025). "Analysis of the Influence of Motivation, Job Satisfaction, Leadership, and OCB in the Manufacturing Industry of Batam City". *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)* Volume 16, Issue 1, 05 Februari 2025, Pages. 45-6. <http://dx.doi.org/10.32832/jm-uika.v16i1.17946>
- Kharisma Refani, dkk. (2024). "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Tri Indo Global". *Jurnal Manajemen*. Volume 16, Issue 1, 05 Februari 2025, Pages. 45-6. <http://dx.doi.org/10.32832/jm-uika.v16i1.17946>
- Kurniawan, A. (2021). "Motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru sekolah menengah". *Jurnal Pendidikan dan Psikologi*, 9(2), 77–89.
- Lailatul Firdausi, dkk. (2024). "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT Erindo Mandiri Prigen". *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*. Vol. 3 No. 3 September 2024 E-ISSN : 2962-7621- P-ISSN : 2962-763X, Hal 108-118. DOI: <https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i3.2488>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maria Ilvani Nona Rista. (2023). "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Up3 Flores Bagian

-
- Timur Maumere Kabupaten Sikka”. *Jurnal Penelitian Mahasiswa*. Vol.1, No.6, November 2023 e-ISSN: 2686-1445; p-ISSN: 2354-7898, Hal 140-151
- Marshanda Putri Marindra, dkk. (2024). “Pengaruh Motivasi Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Mediasi”. *Jurnal Manajemen*. Vol. 18 No. 1 April 2024 (ISSN Cetak 1978-6573) (ISSN Online 2477-300X)
- Melayu SP Hasibuan. (2019). *Organisasi dan motivasi dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Novella, Ikhsani dan Syamsir. (2023). “The Influence of Leadership Style, Career Development and Compensation on Organizational Citizenship Behavior of Civil Servants in The Sub-District City of Payakumbuh”. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, Vol 13, No 1.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston: Pearson.
- Sutrisno, E. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Vridyaningtyas, E. (2022). “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Work Overload Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Nasmoco Bahtera Motor di Yogyakarta”. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 17(2), 19–26. <https://jatengdaily.com/2021>
- Wenny Desty Febrian, dkk. (2020). “Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada BCA Finance Jakarta Barat”. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*. Volume 1, Issue 1, November 2020 Page 243-254
- Yusuf, dkk. (2025). “Pengaruh Training, Motivasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Tpi Makassar”. *Jurnal Gendhera Buana* Volume 3 No 1, Juni 2025 : Hal. 27-41 e-ISSN: 2987-7164 <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/gbj>.