

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Jayapura)

Rianto Hidayat Mangngi^{1*}, Muh. Yamin Noch², Abdul Rasyid³, Abdul Rasyid⁴, Mansur⁵

Email korespondensi : riantohidayatmangngi1@gmail.com

Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Indonesia^{1*,2,3,4,5}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusianya, namun hubungan antara budaya organisasi dan kinerja seringkali menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian ini mengusulkan OCB sebagai mekanisme kunci yang menjembatani kedua variabel tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan kausalitas melalui analisis jalur (*path analysis*). Sampel penelitian terdiri dari 54 pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Jayapura yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB; (2) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai; (3) Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai ketika OCB dimasukkan dalam model. Uji Sobel mengonfirmasi bahwa OCB memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai (*p-value* = 0,00033). Implikasi dari temuan ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja, manajemen tidak cukup hanya membangun budaya yang kuat, tetapi harus secara aktif mendorong dan memfasilitasi munculnya perilaku OCB di kalangan pegawai.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Mediasi, Pemerintah Daerah*

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Dalam konteks ini, kinerja pegawai menjadi aspek kunci dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja optimal yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu faktor yang diyakini berperan penting dalam membentuk kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, norma, dan cara kerja yang dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai ini dapat menjadi pedoman dalam bersikap, bertindak, serta memengaruhi motivasi kerja dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi.

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan hasil yang belum

konsisten mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sebagian studi menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Sebaliknya, beberapa penelitian lainnya justru menunjukkan tidak adanya pengaruh yang berarti, bahkan dalam beberapa kasus, pengaruhnya bersifat negatif. Kesenjangan hasil ini menandakan adanya kemungkinan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh variabel lain yang turut memainkan peran penting.

Dalam menanggapi kesenjangan tersebut, penelitian ini mengajukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. OCB merupakan perilaku ekstra-rol atau perilaku sukarela dari pegawai yang tidak secara eksplisit dituntut oleh organisasi, namun secara nyata berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Contoh dari OCB antara lain adalah kesediaan membantu rekan kerja, loyalitas terhadap organisasi, dan keterlibatan aktif dalam kegiatan nonformal di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya OCB. Pegawai yang merasa dihargai, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, dan bekerja dalam budaya yang inklusif serta suportif, cenderung menunjukkan perilaku OCB yang tinggi. Dengan demikian, OCB dapat menjadi jembatan antara budaya organisasi dan kinerja, memperkuat pengaruh tidak langsung yang mungkin tidak terlihat secara langsung melalui jalur konvensional.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Jayapura, lembaga yang memiliki peran strategis dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi program-program pemerintahan daerah. Meskipun laporan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kota Jayapura menunjukkan perolehan nilai "Baik" dengan skor 61,31, capaian ini masih berada di bawah target yang ditetapkan, yaitu 65. Kondisi ini mengindikasikan adanya ruang perbaikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan peran mediasi OCB. Melalui pendekatan ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih utuh dan mendalam mengenai mekanisme hubungan antar variabel serta memberikan kontribusi praktis bagi penguatan budaya organisasi dan pengembangan SDM di lingkungan pemerintah daerah.

Tinjauan Pustaka

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang membentuk cara orang berperilaku dan bekerja dalam organisasi. Cameron & Quinn (2006) mengidentifikasi empat tipe budaya, yaitu:

1. *Clan*: Lingkungan kerja yang bersahabat seperti keluarga, menekankan loyalitas dan pengembangan SDM.
2. *Adhocracy*: Lingkungan yang dinamis dan kreatif, mendorong inovasi dan pengambilan risiko.
3. *Market*: Berorientasi pada hasil dan pencapaian target, dengan penekanan pada kompetisi dan reputasi.
4. *Hierarchy*: Lingkungan kerja yang formal dan terstruktur, di mana prosedur dan aturan menjadi panduan utama.

2.2 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Mathis & Jackson (2006), indikator kinerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB adalah perilaku diskresioner yang tidak secara langsung diakui oleh sistem imbalan formal, namun secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Indikator OCB menurut Podsakoff et al. (2000) mencakup perilaku yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi.

1. Pengembangan Hipotesis

Budaya organisasi yang kuat memberikan pedoman perilaku yang jelas bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang baik. Penelitian sebelumnya oleh Oktavia dan Fernos (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan perilaku OCB. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan perilaku proaktif yang mendukung organisasi.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

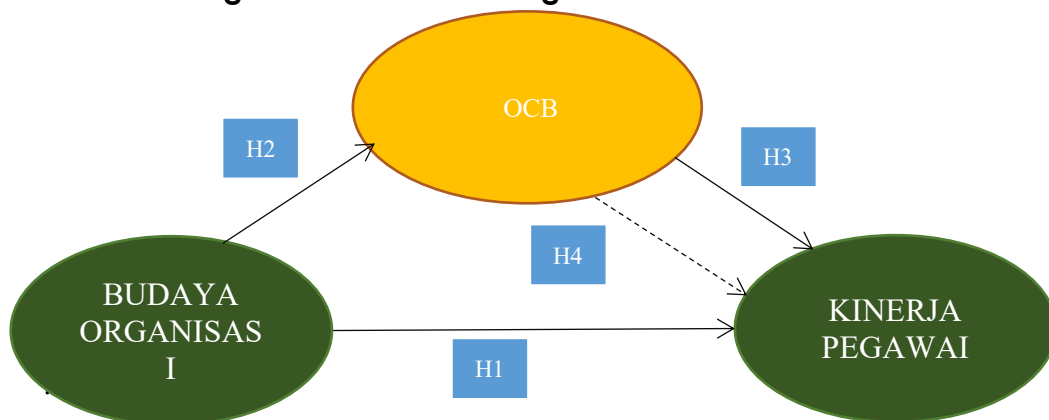
Perilaku OCB seperti membantu rekan kerja dan loyalitas dapat secara langsung meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Penelitian oleh Yusuf &

Darmawan (2024) membuktikan bahwa OCB berdampak positif signifikan terhadap kinerja.

H3: OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Budaya organisasi mungkin tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, melainkan melalui pembentukan OCB. OCB menjadi jembatan yang mengubah nilai-nilai budaya menjadi tindakan nyata yang meningkatkan kinerja.

H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB sebagai variabel intervening.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel. Populasi penelitian adalah 251 pegawai di 9 Bagian pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Jayapura. Dengan menggunakan rumus Slovin dengan margin kesalahan 10%, ukuran sampel yang direncanakan adalah 72 responden. Dari kuesioner yang disebar, sebanyak 54 responden (75%) memberikan jawaban yang valid untuk dianalisis.

Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan kuesioner dengan 5 pilihan jawaban skala Likert (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Variabel Budaya Organisasi (X) diukur dengan indikator dari Cameron & Quinn (2006). Variabel Kinerja Pegawai (Y) diukur dengan indikator dari Mathis & Jackson (2006), dan variabel OCB (Z) diukur dengan indikator dari Podsakoff et al. (2000).

Teknik analisis data meliputi analisis deskriptif, uji validitas (korelasi Pearson Product Moment), uji reliabilitas (Cronbach's Alpha), uji asumsi klasik (normalitas), dan analisis jalur (path analysis) untuk menguji hipotesis. Uji Sobel digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh mediasi.

Hasil Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dipersepsikan "Sangat Kuat" oleh responden (skor rata-rata 232,9). Variabel Kinerja Pegawai berada pada kategori "Sangat Baik" (skor rata-rata 230,6) , dan variabel OCB berada pada kategori "Tinggi" (skor rata-rata 243,25).

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

INDIKATOR	ITEM	JAWABAN RESPONDEN										NILAI	RATA-RATA
		STS		TS		N		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
KLAN	X.1.1	1	1,9	3	5,6	6	11	17	31,5	27	50	228	4,222222
	X.1.2	0	0	1	1,9	6	11	19	35,1	28	51,9	236	4,37037
	X.1.3	0	0	2	3,7	5	9,3	17	31,5	30	55,5	237	4,388889
RATA-RATA INDIKATOR KLAN												701	233,6667
ADOKRASI	X.2.1	0	0	2	3,7	7	13	19	35,2	26	48,1	231	4,277778
	X.2.2	0	0	3	5,6	5	9,3	25	46,2	21	38,9	226	4,185185
	X.2.3	0	0	2	3,7	5	9,3	20	37	27	50	234	4,333333
RATA-RATA INDIKATOR ADOKRASI												691	230,3333
PASAR	X.3.1	1	1,9	1	1,9	3	5,6	21	38,9	28	51,9	236	4,37037
	X.3.2	0	0	0	0	7	13	22	40,7	25	46,3	234	4,333333
RATA-RATA INDIKATOR PASAR												470	235
HIRARKI	X.4.1	0	0	3	5,6	4	7,4	18	33,3	29	53,7	235	4,351852
	X.4.2	0	0	5	9,3	3	5,6	19	35,2	27	50	230	4,259259
	X.4.3	0	0	3	5,6	3	5,6	22	40,7	26	48,1	233	4,314815
RATA-RATA INDIKATOR HIRARKI												698	232,6667
RATA-RATA VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X)												932	232,9167

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai

INDIKATOR	ITEM	JAWABAN RESPONDEN										NILAI	RATA-RATA
		STS		TS		N		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
KUANTITAS	Y.1.1	0	0	0	0	4	7,4	31	57,4	19	35,2	231	4,277778
	Y.1.2	0	0	1	1,9	4	7,4	28	51,9	21	38,9	231	4,277778
RATA-RATA INDIKATOR KUANTITAS												462	231
KUALITAS	Y.2.1	0	0	0	0	2	3,7	27	50	25	46,3	239	4,425926
	Y.2.2	0	0	0	0	4	7,4	25	46,3	25	46,3	237	4,388889
RATA-RATA INDIKATOR KUALITAS												476	238
KETEPATAN WAKTU	Y.3.1	0	0	0	0	4	7,4	27	50	23	42,6	235	4,351852
	Y.3.2	0	0	0	0	2	3,7	27	50	25	46,3	239	4,425926
RATA-RATA INDIKATOR KETEPATAN WAKTU												474	237
KEHADIRAN	Y.4.1	0	0	0	0	7	13	25	46,3	22	40,7	231	4,277778
	Y.4.2	7	13	15	27,8	7	13	11	20,4	14	25,9	172	3,185185
RATA-RATA INDIKATOR KEHADIRAN												403	201,5

KEMAMPUAN BEKERJA SAMA	Y.5.1	0	0	0	0	2	3,7	25	46,3	27	50	241	4,462963
	Y.5.2	0	0	0	0	2	3,7	16	29,6	36	66,7	250	4,62963
RATA-RATA INDIKATOR KEMAMPUAN BEKERJA SAMA												491	245,5
RATA-RATA VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)												1153	230,6

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel OCB

INDIKATOR	ITEM	JAWABAN RESPONDEN										NILAI	RATA-RATA
		STS		TS		N		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS	Y.1.1	0	0	1	1,9	7	13	25	46,3	21	38,9	228	4,222222
	Y.1.2	0	0	0	0	0	0	22	40,7	32	59,3	248	4,592593
RATA-RATA INDIKATOR PENINGKATAN PRODUKTIVITAS												476	238
SIKAP POSITIF TERHADAP ORGANISASI	Y.2.1	0	0	0	0	1	1,9	18	33,3	35	64,8	250	4,62963
	Y.2.2	0	0	0	0	1	1,9	21	38,9	32	59,3	247	4,574074
RATA-RATA INDIKATOR SIKAP POSITIF TERHADAP ORGANISASI												497	248,5
RATA-RATA VARIABEL (Z)												487	243,25

Uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan untuk setiap variabel adalah valid (nilai r-hitung > r-tabel 0,361). Uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel reliabel, dengan nilai Cronbach's Alpha untuk Budaya Organisasi (0,911), Kinerja Pegawai (0,875), dan OCB (0,861) lebih besar dari 0,6 . Hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 (> 0,05), yang berarti data residu terdistribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Budaya Organisasi	X.1.1	0,390915	0,361	Valid
	X.1.2	0,576356	0,361	Valid
	X.1.3	0,682233	0,361	Valid
	X.2.1	0,695211	0,361	Valid
	X.2.2	0,725127	0,361	Valid
	X.2.3	0,777088	0,361	Valid
	X.3.1	0,730199	0,361	Valid
	X.3.2	0,725029	0,361	Valid
	X.4.1	0,633973	0,361	Valid
	X.4.2	0,722324	0,361	Valid
	X.4.3	0,815881	0,361	Valid
Kinerja Pegawai	Y.1.1	0,64992	0,361	Valid
	Y.1.2	0,703799	0,361	Valid

	Y.2.1	0,884989	0,361	Valid
	Y.2.2	0,78613	0,361	Valid
	Y.3.1	0,799966	0,361	Valid
	Y.3.2	0,701899	0,361	Valid
	Y.4.1	0,651046	0,361	Valid
	Y.4.2	0,394019	0,361	Valid
	Y.5.1	0,77356	0,361	Valid
	Y.5.2	0,756961	0,361	Valid
Organizational Citizenship Behavior	Z.1.1	0,781722	0,361	Valid
	Z.1.2	0,643767	0,361	Valid
	Z.2.1	0,616904	0,361	Valid
	Z.2.2	0,657217	0,361	Valid

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,911	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,875	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,861	Reliabel

Tabel 6. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.79390129
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.081
	Negative	-.069
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Analisis jalur dilakukan untuk menguji setiap hipotesis.

- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB (H2): Hasil regresi menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (koefisien = 0,128; $t = 4,357$; $p = 0,000$). Dengan demikian, **H2 diterima**.

Tabel 7. Model Pengaruh X terhadap Z

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	11.966	1.405		8.520
	Budaya Organisasi	.128	.029	.517	4.357

a. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior*

- Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai (H3): Hasil regresi menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (koefisien = 1,547; $t = 6,321$; $p = 0,000$). Dengan demikian, **H3 diterima**.

Tabel 8. Model Pengaruh X terhadap Z

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	14.821	4.432		3.344
	Organizational Citizenship Behavior	1.547	.245	.659	6.321

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

- Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (H1) dan Efek Mediasi OCB (H4): Dalam model regresi yang memasukkan OCB, pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menjadi tidak signifikan (koefisien = 0,048; $t = 0,673$; $p = 0,504$). Sementara itu, pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai tetap signifikan (koefisien = 1,447; $t = 5,033$; $p = 0,000$). Hasil ini menunjukkan bahwa **H1 ditolak** dalam model mediasi, dan OCB berperan sebagai mediator.

Tabel 9. Model Pengaruh X terhadap Y

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	

1	(Constant)	31.679	3.529		8.978	.000
	Budaya Organisasi	.233	.074	.401	3.159	.003

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Tabel 10. Model Pengaruh X terhadap Y melalui Z

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	14.360	4.508		3.185	.002
	Budaya Organisasi	.048	.071	.082	.673	.504
	Organizational Citizenship Behavior	1.447	.288	.617	5.033	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

- Uji Sobel: Untuk mengonfirmasi peran mediasi OCB, dilakukan Uji Sobel. Hasilnya menunjukkan nilai p-value sebesar 0,00033, yang lebih kecil dari 0,05. Ini membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB adalah signifikan secara statistik. Dengan demikian, **H4 diterima** dan OCB terbukti menjadi variabel mediasi penuh (*full mediation*).

Input:		Test statistic:	p-value:	
t_a	4.357	Sobel test:	3.5873508	0.00033405
t_b	6.321	Aroian test:	3.55729966	0.00037469
		Goodman test:	3.61817663	0.00029669
Reset all		Calculate		

Gambar 2 Sobel Test

Pembahasan

Temuan utama penelitian ini adalah peran mediasi penuh OCB dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Hasil ini memberikan penjelasan atas inkonsistensi temuan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Budaya organisasi, meskipun dipersepsikan "Sangat Kuat" oleh pegawai, tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, pengaruh budaya tersebut harus diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam perilaku nyata di tempat kerja, yaitu OCB.

Diterimanya H2 sejalan dengan teori bahwa budaya yang kuat, di mana nilai-nilai diinternalisasi oleh anggota, akan mendorong munculnya perilaku sukarela untuk membantu organisasi dan rekan kerja. Pegawai yang merasa

terikat dengan budaya organisasinya akan lebih terdorong untuk berkontribusi di luar deskripsi pekerjaan formal mereka.

Diterimanya H3 juga mengonfirmasi penelitian sebelumnya bahwa perilaku OCB, seperti inisiatif, kerja sama, dan loyalitas, secara langsung berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih efektif dan pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Temuan yang paling signifikan adalah mediasi penuh oleh OCB (H4). Fakta bahwa pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja menjadi tidak signifikan setelah OCB dimasukkan ke dalam model menunjukkan bahwa OCB adalah mekanisme penting yang harus ada. Budaya yang kuat hanyalah fondasi; tanpa adanya OCB, dampak budaya terhadap kinerja menjadi lemah atau bahkan tidak ada. Hal ini menjelaskan mengapa di Sekretariat Daerah Kota Jayapura, meskipun budaya dinilai kuat, target kinerja belum tercapai. Mungkin budaya yang ada belum sepenuhnya berhasil memicu tingkat OCB yang dibutuhkan untuk mendorong kinerja ke level yang ditargetkan..

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan OCB secara signifikan meningkatkan Kinerja Pegawai. Meskipun Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, OCB berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan tersebut. Temuan ini menyiratkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Jayapura, manajemen tidak cukup hanya memperkuat nilai budaya secara formal, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong perilaku OCB. Langkah konkret seperti pelatihan kerja sama tim, pemberian penghargaan atas inisiatif, serta kepemimpinan yang mendukung kolaborasi, sangat diperlukan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada lingkup instansi tunggal dan jumlah sampel yang terbatas. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk memperluas objek penelitian, menggunakan pendekatan mixed methods, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional atau kepuasan kerja untuk memperkaya pemahaman model.

Daftar Pustaka

- Afinindy, I., Salim, U., & Ratnawati, D. K. (2021). The Effect Of Profitability, Firm Size, Liquidity, Sales Growth On Firm Value Mediated Capital Structure. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24.
- Andanarini, D., Savitri, M., Kurniasari, D., & Mbiliyora, A. (2021). Pengaruh Profitabilitas dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan dengan Strukur Modal sebagai variabel Intervening (Studi pada Perusahaan

- Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2017-2019). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 21(2), 500–507.
<https://doi.org/10.29040/jap.v21i2.1825>
- Andersson, A., & Delblanc, V. (2023). Determinants of Capital Structure-A study of Swedish companies.
- Ardiana, E., & Chabachib, M. (2018). Analisis Pengaruh Struktur Modal, Ukuran Perusahaan Dan Likuiditas Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Consumer Goods yang terdaftar di BEI pada Tahun 2012-2016). *Diponegoro Journal Of Accounting*, 7(2), 1–14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Asyik, N. F., & Aeni, N. A. M. (2019). Pengaruh Profitabilitas, Pertumbuhan Perusahaan, Struktur Modal, Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 8 Nomor 7(e-ISSN: 2460-0585).
- Brigham, E. F. ., & Houston, J. F. . (2019). *Fundamentals of financial management*. Cengage.
- Charis, M. A., & Cahyono, K. E. (2023). Pengaruh Likuiditas, Profitabilitas Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Telekomunikasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. <http://www.researchgate.net/publication/232569511>
- Dahar, R., Sri, N., Yanti, P., Rahmi, F., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Andalas, D. (2019). Pengaruh Struktur Modal, Ukuran Perusahaan dan Retirn on Equity Terhadap Nilai Perusahaan Property and Real Estate Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. In *JANUARI* (Vol. 21).
- Denziana, A., & Yunggo Eilien Delicia. (2017). Pengaruh Profitabilitas, Struktur Aktiva, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Struktur Modal Perusahaan Pada Perusahaan Real Estate and Property Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 8 No.1, 51–67.
- Febriyanti, N. R., Aryani, F., & Hendratni, T. W. (2023). Pengaruh Leverage Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan Sub Sektor Telekomunikasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2016-2021. *JIMP*, 3(2), 99–109.
- Ghozali, I., & Hengky Latan. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit UNDIP 4.
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>

- Hechmi, S., & Saanoun, I. Ben. (2024). Impact of Profitability, Leverage and Corporate Governance on Value Creation: Empirical Study of Saudi Real Estate Companies. *Open Journal of Business and Management*, 12(03), 1403–1410. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.123075>
- I Made, A. S., & Ni Made, D. R. (2023). Pengaruh Profitabilitas, Struktur Modal dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Studi Pada Perusahaan Telekomunikasi. *Prodi Sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Udayana Bali, Indonesia*, 12.
- Irawan, D., & Kusuma, N. (2019). Pengaruh Struktur Modal dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 17(1), 66–81.
- Irawati, D. M., Hermuningsih, S., & Maulida, A. (2021). Analisis Pengaruh Struktur Modal, Ukuran Perusahaan, dan Pertumbuhan Perusahaan terhadap Nilai Perusahaan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(3), 813–827. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.741>
- Irfani, A. S. (2020). *Manajemen Keuangan dan Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kusna, I., & Setijani, E. (2018). Analisis Pengaruh Kinerja Keuangan, Growth Opportunity Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Struktur Modal Dan Nilai Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i1.2155>
- La Masidonda, J., Dwi Hariyanti, M., & Tri Retno Hariyanti, C. (2024). Struktur Modal Sebagai Penentu Nilai Perusahaan. *KBM Indonesia*.
- Mahanani, H. T., & Kartika, A. (n.d.). Pengaruh struktur modal, likuiditas, ukuran perusahaan, dan profitabilitas terhadap nilai perusahaan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 2022. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Maharani Yuhannisa Amalia, & Mawardhi Wisnu. (2022). Pengaruh Profitabilitas Firm Size dan Growth Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Struktur Modal Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 11 Nomor 1.
- Margaretha, F., Sossje, L., Suryaputri, V., & Kunawangsih, T. (23 C.E.). *Metode Penelitian Kuantitatif Manajemen, Keuangan dan Akuntansi*.
- Mariani Desy. (2021). Pengaruh Profitabilitas Umur Perusahaan Struktur Kepemilikan Institusional Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Struktur Modal Pada Perusahaan Property Dan Real Estate Yang Terdaftar Di BEI. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 10.
- Mertha Jaya, I. M. L. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Teori, Penerapan, dan Riset Nyata*. Anak Hebat Indonesia.

- Nanajaya, I. G. K. W., & Dana, I. M. (2023). Pengaruh Profitabilitas dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Struktur Modal Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perusahaan Sektor Infrastruktur di Bursa Efek Indonesia Periode 2019-2021). *Journal Of Social Science Research*, 3 Nomor 4, 562–576.
- Natsir, K., & Yusbardini, Y. (2020). The Effect of Capital Structure and Firm Size on Firm Value Through Profitability as Intervening Variable. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 145, 218–224.
- Nurwani, N. (2019). Pengaruh Profitabilitas Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Jakarta Islamic Index (JII). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 19(2), 221–228. <https://doi.org/10.30596/jrab.v19i2.4769>
- Oemar Fahmi. (2022). Pengaruh Profitabilitas Likuiditas Assets Growth dan Assets Tangibility Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Struktur Modal Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 5 No.2.
- Pramudia, N. S., & Fuadati, S. R. (2020). Pengaruh profitabilitas, pertumbuhan perusahaan, dan Ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan.
- Pratama, H., & Merry, S. (2019). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, Struktur Aktiva, Pertumbuhan Aktiva, Ukuran Perusahaan Terhadap Struktur Modal. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, Vol. 1 No. 4, 1076–1084.
- Puri Ellisa Tiara, & Lisiantara G Anggana. (2023). Pengaruh Profitabilitas Dan Likuiditas Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Struktur Modal Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2, 91–107.
- Puteri, A. N., Faidah, F., & Rusdianto, H. (2023). Pengaruh Ukuran Perusahaan dan Profitabilitas terhadap Nilai Perusahaan dengan Struktur Modal sebagai Variabel Intervening pada perusahaan sub sektor Telekomunikasi yang terdaftar di BEI Periode 2018-2022. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2). <https://idm.or.id/JSER/index>.
- Qurota, A. A., Noviani Hanum, A., Nurcahyono, N., & Studi Akuntansi, P. (2022). Pengaruh Struktur Modal, Likuiditas, dan Ukuran Perusahaan terhadap Nilai Perusahaan dengan Profitabilitas sebagai Variabel Intervening. www.finance.yahoo.com
- Sari, R. P. (2020). Pengaruh Struktur Modal, Likuiditas Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Food and Beverage Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. *Universitas Islam Indonesia*.
- Satria, G. N. W. S. (2019). Pengaruh Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan dengan Struktur Modal sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akutansi*, 7(2), 123–129.
- Savitri Dhian Andanarini Minar, Kurniasasi Dian, & Mbiliyora Amos. (2021). Pengaruh Profitabilitas dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan dengan Strukur Modal sebagai variabel Intervening (Studi pada

Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2017-2019). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 21(2), 500–507. <https://doi.org/10.29040/jap.v21i2.1825>

Sujono, Dwisanty, R., & Madi, R. A. (2024). Pengaruh Dividend Payout Ratio, Ukuran Perusahaan, Return On Equity, Price Earning Ratio dan Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi (Jumbo)*, 8, 76–90. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>

Syahputra, R., & Yuniati, T. (2023). Pengaruh Profitabilitas, Struktur Modal, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Telekomunikasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2021). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12 Nomor 2(e-ISSN: 2461-0593).

Valencia, H. L., & Susanto, L. (2024). Pengaruh Profitability dan Firm Size Terhadap Firm Value dengan mediasi Capital Structure. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, VI No.1, 258–268.

Yeni, F., Hady, H., & Elfiswandi. (2022). Nilai Perusahaan Berdasarkan Determinan Kinerja Keuangan. *Infes Media*.

Alam, N., Tajang, A. R., & Taufik, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Daya Kota Makassar. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(1), 286–300.

Ayu, I. G., Citrawati, N., Mujiati, N. W., & Unud, U. U. (2024). *Peran Work Engagement Memediasi Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Bida Kabupaten Badung*. 4, 6445–6457.

Dewi, M. S., Hutasuhut, J., Lubis, T., & Harahap, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTP Nusantara II Tanjung Morawa. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 129–145.

Gomati, R., & Boopathy, U. (2023). *Journal of Advanced Zoology. Journal of Advance Zoology*, 44(03), 1770–1780.

Islami, N., & Dwirianto, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Syariah Dan Teknologi*, 2(3), 234–246.

Kurniadi Amal, R. (2022). Pengaruh Kedisiplinan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Pt Perkebunan Nusantara Xii. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2207–2228. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.323>

Kusmawardhana, M. H. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Mediasi Di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (Lpp Rri) Malang*. Universitas Muhammadiyah Malang.

- Melo, R. C. de, Trevisani, N., Santos, M. dos, Guidolin, A. F., & Coimbra, J. L. M. (2020). Statistical model assumptions achieved by linear models: classics and generalized mixed. *Revista Ciência Agronômica*, 51, e20196716.
- Nasrul, H. W., Irawati, D., & Ratnasari, S. L. (2021). Analisis Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Dimensi*, 10(3), 555–568. <https://doi.org/10.33373/dms.v10i3.3823>
- Nasution, M. I., -, I., & Pujngkoro, S. A. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (Bsi) Regional Finance Operation Medan. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, Dan Humaniora*, 7(2), 508. <https://doi.org/10.31604/jim.v7i2.2023.508-517>
- Naufal Arfian, D., Ichsanuddin Nur, D., & Handayani, W. (2023). Analysis of Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable at Pdam Surya Sembada Surabaya City. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 06(05). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i5-47>
- Octarinie, N., Fane, S. M., & Delimawati, D. (2023). Pengaruh Kedisiplinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Maju Global Indonesia Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 19(4), 657–671. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v19i4.11030>
- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(4), 993–1005.
- Sari, A. R., & Sandi, M. K. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Monica Hijau Lestari Tangerang Selatan. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 1(3), 102–114.
- Semet, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan sonder kabupaten minahasa provinsi sulawesi utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2).
- Shanti, I & Manurung, A. D. R. (2020). *Authentic Happiness As a Mediator of Learning Organization*. 2(1), 112–124. <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
- Sholikhah, D. N. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Blitar*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Sinaga, D., Ruspitasari, W., & Bukhori, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja

Karyawan Bum Desa Bersama Di Kabupaten Pematang. *Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen*, 1 (2). <https://doi.org/10.32815/jiram.v1i2.40>

Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Syanan, V. A., & Magdalena, P. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada Kantor Kecamatan Bojongsari, Kota Depok, Jawa Barat). *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(2).

Taufiqurrohman. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *E – Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unisma Website*, 5, 190–202.

Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199–213.

Yusuf, I. D., Iskandar, R., & Achmad, G. N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Pt Pln (Persero) Sektor Mahakam. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari'ah*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:244172759>

Yusuf, M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh Efikasi Diri Dan Organization Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan. 1 (2).