

THE EFFECT OF WORK MOTIVATION ON PERFORMANCE WITH THE MEDIATION OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON LECTURERS AT THE UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY OF INDONESIA

Dini Hidayah¹, Mona Syafriani²

^{1&2}Universitas Sains dan Teknologi Indonesia

Email: dinihidayah@usti.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.35145/procuratio.v13i4.5584>

Received: 28/10/2025, Revised: 8/12/2025, Accepted: 12/12/2025

ABSTRACT

In the higher education work environment, ongoing changes demand enhanced motivation, engagement, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to ensure that lecturers maintain optimal performance amid global dynamics and rapid technological advancement. This study aims to analyze the effect of work motivation on performance with OCB as a mediating variable among lecturers at Universitas Sains dan Teknologi Indonesia. The research employed a quantitative approach with a causal associative design. The population consisted of all 65 permanent lecturers at Universitas Sains dan Teknologi Indonesia, and sampling was conducted using a census technique. The research instrument was a questionnaire using a Likert scale, and data analysis was performed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The findings revealed that work motivation had a significant effect on lecturers' performance and a significant effect on OCB. However, OCB did not have a significant effect on lecturers' performance, nor did it significantly mediate the relationship between work motivation and performance. Collectively, work motivation was able to explain 62.3% of the variability in OCB and 74% of the variability in performance. Furthermore, the research model demonstrated a Q-square value of 0.901, indicating strong predictive relevance. These findings highlight that work motivation is the dominant factor influencing lecturers' performance, while OCB does not play a significant mediating role. This study is expected to serve as a theoretical reference for human resource management development and as practical guidance for university administrators in improving lecturers' performance through strategies aimed at enhancing work motivation.

Keywords: *Work Motivation; Performance; Organizational Citizenship Behavior (OCB); SEM-PLS*

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN MEDIASI ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA DOSEN UNIVERSITAS DAN TEKNOLOGI INDONESIA

ABSTRAK

Dalam lingkungan kerja perguruan tinggi, perubahan menuntut adanya peningkatan motivasi, keterlibatan, serta Organizational Citizenship Behavior (OCB) agar kinerja dosen tetap optimal di tengah dinamika global dan teknologi yang berkembang pesat. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada dosen Universitas Sains dan Teknologi Indonesia. Penelitian memakai pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh dosen tetap Universitas Sains dan Teknologi Indonesia yang berjumlah 65 orang, dengan teknik pengambilan sampel metode sensus. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert, dan analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, serta berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun, OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, dan variabel OCB tidak mampu memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja. Secara simultan, motivasi kerja mampu menjelaskan variabilitas OCB sebesar 62,3% dan kinerja sebesar 74%. Sementara itu, model penelitian memiliki nilai Q-square sebesar 0,901 yang mengindikasikan relevansi prediktif yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja dosen, sedangkan peran OCB sebagai variabel mediasi tidak terbukti signifikan. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi teoritis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia serta menjadi pertimbangan praktis bagi pengelola perguruan tinggi perihal meningkatkan kinerja dosen lewat jalur strategi peningkatan motivasi kerja.

Kata Kunci: *Motivasi Kerja; Kinerja; Organizational Citizenship Behavior (OCB); SEM-PLS*

PENDAHULUAN

Penelitian Mengenai Kinerja pegawai pada universitas dilakukan karena terdapat indikasi adanya ketidaksesuaian antara kinerja yang diterapkan dengan hasil kerja aktual yang ditunjukkan oleh pegawai. Universitas sebagai institusi pendidikan dituntut memberikan layanan akademik cepat, akurat, dan responsif, sehingga kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan operasional. Namun dinamika perubahan kebijakan pendidikan, tuntutan akreditasi, serta meningkatnya digitalisasi layanan menyebabkan beban kerja pegawai semakin kompleks. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada rendahnya kesediaan pegawai untuk berkontribusi di luar tugas formal atau *organizational citizenship* (OCB). Fenomena ini menunjukkan adanya celah dalam upaya penguatan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dimana penelitian ini diperlukan untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana motivasi dan OCB secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai pada lingkungan universitas serta menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif.

Kinerja merupakan wujud hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas yang didasarkan pada tingkat kemampuan, pengalaman, komitmen, serta penggunaan waktu secara efektif sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Apabila kinerja pegawai memenuhi standar tersebut, maka proses operasional organisasi akan berlangsung secara optimal. Namun demikian, pencapaian kinerja yang baik perlu disertai dengan mekanisme pengawasan yang memadai dari atasan agar setiap pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Selviandry et al., 2024). Dalam lingkungan perusahaan, biasanya diterapkan mekanisme penilaian kinerja secara berkala yang berfungsi mendorong pegawai untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan pada masing-masing unit kerja. Apabila terjadi penurunan kinerja pada individu, kondisi tersebut akan berdampak pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta memengaruhi hasil penilaian kinerja pegawai bersangkutan.

Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan internal yang membentuk dan mengarahkan perilaku individu untuk bertindak, sehingga mendorongnya mencapai hasil yang lebih optimal (Lukiastuti et al., 2024). Motivasi kerja berperan dalam meningkatkan moral pegawai, memperkuat kepuasan dalam menjalankan tugas, serta mendorong peningkatan kinerja. Dengan adanya motivasi yang memadai, hasil pekerjaan yang dihasilkan cenderung lebih optimal dan berkualitas.

Di sisilain penelitian-penelitian sebelumnya tentang motivasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang inkonsisten. Beberapa studi menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan. Demikian pula pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja sektor pendidikan belum banyak diteliti secara mendalam terutama pada konteks universitas yang memiliki karakteristik budaya organisasi berbeda dibanding sektor bisnis.

Dalam konteks organisasi, OCB memiliki keterkaitan yang erat dengan peran dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi (Verianto, 2018). Melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai diharapkan memiliki pemahaman terhadap kondisi serta segala keterbatasannya, juga menunjukkan secara sukarela komitmen untuk mendukung efektivitas pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi. Aspek *organizational citizenship behavior* (OCB) di dalam diri pegawai didalam suatu organisasi umumnya berkaitan dengan berbagai permasalahan, seperti ketidaksesuaian seperti kualifikasi dan kompetensi pekerja, seperti tingkat kesejahteraan yang masih rendah, serta lemahnya etos kerja yang sebagian besar disebabkan oleh minimnya motivasi yang diberikan kepada pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi Kerja

Move merupakan bahasa latin dari motivasi dimana memiliki arti dorongan (Sutardy & Effendi, 2022). Menurut Hasibuan (2016) menyebutkan motivasi merupakan sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan (Basyid, 2024). Manullang dalam (Ilman Huda et al., 2024) menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi kerja terdiri dari: (1) Penghargaan. Penghargaan adalah bentuk pengakuan atas pencapaian, kontribusi, atau pengakuan karyawan. Penghargaan yang diberikan dengan tepat dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kesetiaan karyawan karena mereka merasa diakui dan dihargai atas kerja keras mereka. Penghargaan dapat berupa hadiah kecil, bonus, promosi, atau pengakuan publik. (2) Apresiasi. Apresiasi adalah ungkapan rasa terima kasih atau pengakuan yang diberikan kepada seorang karyawan, baik secara lisan maupun tertulis, atas upaya dan pencapaian mereka. Apresiasi dapat meningkatkan semangat kerja, memperkuat hubungan emosional antara perusahaan dan karyawan, dan mendorong mereka untuk terus berprestasi. (3) Tanggung Jawab. Jika Anda memberi karyawan tugas yang sesuai, mereka akan merasa lebih dipercayai dan dihargai, yang membuat mereka lebih bersemangat dan berkomitmen untuk melakukan apa yang harus mereka lakukan. (4) Hasil Kerja. Hasil kerja yang baik atau prestasi dalam pekerjaan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan performas. Karyawan yang melihat hasil positif dari usahanya cenderung lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas berikutnya dengan baik, sementara kegagalan dapat menyebabkan frustrasi dan menurunkan motivasi. (5)

Pengembangan. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berkembang, seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, dan jenjang karir, akan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan mereka dan kinerja kerja mereka.

Menurut Hasibuan (2017) dalam (Basyid, 2024) menyatakan indikator motivasi kerja sebagai berikut: (1) Kebutuhan fisik (*Physiological Needs*), (2) Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan (*Safety Needs*), (3) Kebutuhan sosial (*Social Needs*), (4) Kebutuhan akan penghargaan diri (*Esteem Needs*) (5) Kebutuhan perwujudan diri (*Self-actualization*).

Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari mutu dan jumlah pekerjaan serta perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan saat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diterima. Menurut Amalia (2017) kinerja yaitu sebuah pencapaian hasil kerja dan perilaku yang dilakukan dengan melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu (Sutardy & Effendi, 2022).

Sedangkan menurut Hartanto & Turangan (2021) menyatakan Kinerja karyawan diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan oleh seorang karyawan dan digambarkan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan berdasarkan kinerja mereka di perusahaan. Diah & Nugraheni (2021) kinerja karyawan adalah aspek yang berperan penting dalam menentukan sejauh mana individu mampu memberikan kontribusi nyata terhadap suatu organisasi. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan, semakin besar pula nilai yang dapat mereka berikan bagi pencapaian tujuan organisasi. (Lukiastuti et al., 2024).

Sedermayanti (2017) dalam Sukmawati et al., (2023) mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi kinerja, meliputi sikap dan kondisi mental, tingkat pendidikan, keterampilan, kualitas kepemimpinan dan manajemen, penghasilan, kesehatan, jaminan sosial, suasana kerja, ketersediaan fasilitas dan infrastruktur, teknologi, serta kesempatan untuk mencapai prestasi.

Adapun indikator kinerja menurut Mangkunegara (2017) dalam (Miami et al., 2024) menyatakan sebagai berikut, kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggungjawaban, kerjasama, dan inisiatif.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut M. Ristiana (2013) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan karyawan yang dilakukan secara sukarela, dengan penuh ketulusan dan kesadaran, tanpa menunggu perintah atau pengawasan dari perusahaan. Sama halnya oleh gagasan Robbins dan Judge (2015) bahwa organisasi yang berhasil adalah yang memiliki pekerja yang tidak hanya menjalankan tugas-tugas biasa mereka, tetapi juga melakukan lebih dari itu, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih melebihi harapan (Selviandry et al., 2024).

Menurut Jufrizen & Hamdani (2023) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi OCB bersifat kompleks dan saling berkaitan. Beberapa faktor yang memiliki pengaruh signifikan sehingga perkembangan kinerja perlu memperhatikan budaya dan iklim organisasi, kepribadian serta suasana hati individu, persepsi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*), kualitas hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan, masa kerja, serta jenis kelamin.

Menurut Sihombing (2020) dalam (Jufrizen & Hamdani, 2023) mengeluarkan gagasan tiga bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai berikut: (1) *Obedient*, yaitu perilaku yang menunjukkan kesediaan karyawan untuk mematuhi serta menjalankan peraturan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi. (2) *Loyalty*, yaitu perilaku yang mengesampingkan kepentingan pribadi demi keuntungan dan keberlangsungan organisasi. (3) *Participation*, yaitu menunjukkan kesediaan karyawan untuk secara aktif berkontribusi dalam mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Menurut Organ (2014) dalam Dinniaty & Fitriani (2020) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki lima indikator utama yang mana tiap-tiap bersifat unik yaitu: *altruism* (altruisme), *courtesy* (kesopanan), *sportsmanship* (sportivitas), *conscientiousness* (kesadaran dan tanggung jawab), dan *civic virtue* (kepedulian organisasi).

Kerangka Pemikiran

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Motivasi kerja adalah dorongan dorongan baik dari dalam diri maupun dari lingkungan luar yang memengaruhi seseorang untuk bertindak, berusaha, dan memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat bersumber dari faktor intrinsik (seperti kepuasan, makna pekerjaan, dan tanggung jawab) maupun ekstrinsik (seperti gaji, penghargaan, dan promosi). Keduanya berperan penting dalam mendorong munculnya perilaku positif di tempat kerja (Numanigsih & Wahyono, 2017). Motivasi kerja berperan penting dalam membentuk dan meningkatkan perilaku OCB. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, baik dalam diri ataupun faktor luar diri, cenderung menunjukkan komitmen dan partisipasi lebih besar terhadap organisasi (Donald Mon & Jennnifer, 2022).

H1: Motivasi kerja memiliki dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan karyawan di luar tuntutan formal pekerjaan dan tidak secara langsung memperoleh pengakuan dari sistem penghargaan organisasi. OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja tetap kondusif, serta mendukung kebijakan dan nilai-nilai organisasi (Kurnianto & Kharisudin, 2022). Perilaku OCB mampu memperkuat budaya kerja yang positif dan membangun lingkungan yang saling mendukung. Saat anggota organisasi menunjukkan sikap altruistik dan proaktif, beban kerja dapat terbagi lebih merata dan potensi konflik antarindividu dapat dikurangi. Dengan begitu, OCB memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan produktivitas serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

H2: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung terdorong untuk memberikan kontribusi melebihi tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang harmonis, dan mendukung kebijakan organisasi tanpa adanya tekanan (Kurnianto & Kharisudin, 2022). Perilaku-perilaku tersebut pada akhirnya memperkuat kerja sama antarindividu dan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja, baik pada tingkat personal maupun organisasi.

H3: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

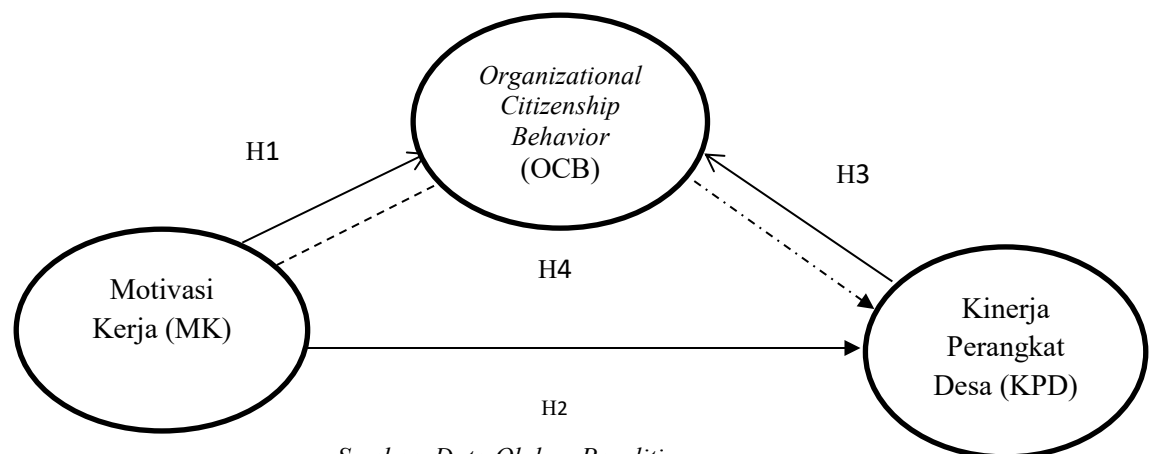
Pengaruh Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan dua faktor penting yang berperan dalam menentukan tingkat kinerja individu maupun organisasi. Motivasi kerja mengacu pada dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi seseorang untuk berperilaku dalam menggapai maksud tertentu. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta kesediaan untuk bekerja secara efektif dan efisien. Menurut teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) dan McClelland (1987), motivasi berperan sebagai penggerak utama yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja produktif (Selviandry et al., 2024).

H4: Motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: Data Olahan Peneliti
Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian kuantitatif, data dikumpulkan dan dianalisis dengan menggunakan metode statistik untuk menghasilkan data yang berbentuk angka dan informasi yang terstruktur secara sistematis (Karimuddin et al., 2022). Menurut Umar (2005) penelitian asosiatif kausal merupakan jenis penelitian yang difokuskan pada analisis hubungan sebab-akibat di antara dua ataupun lebih variabel (Fatimah et al., 2020). Penelitian ini menguraikan interaksi saling memengaruhi antara variabel-variabel yang menjadi fokus kajian.

Jenis dan Sumber Data

Data utama dalam penelitian ini dikumpulkan langsung dari objek penelitian melalui penyebaran kuesioner secara daring dengan memakai *google form*.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini akan dilakukan di kampus Universitas Sains dan Teknologi Indonesia, Jl. Purwodadi Indah KM.10, Kel. Sialangmunggu, Kec. Tuah Madani, Kota Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap Universitas Sains dan Teknologi Indonesia yang berjumlah 65 responden.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Karimuddin et al., 2022). Menurut pandangan lain, sampel adalah bagian yang mewakili populasi yang sedang diteliti. Mengingat populasi yang relatif kecil, penulis memutuskan untuk menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel, yaitu seluruh 65 dosen tetap aktif di Universitas Sains dan Teknologi Indonesia.

Teknik pengumpulan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik dengan metode sensus, dengan penyebaran kuesioner kepada 65 orang responden. Kemudian data jawaban yang diperoleh dari responden dianalisis dengan uji statistik dengan menggunakan *software* SmartPLS yang mencakup uji validitas dan reliabilitas, determinasi (R^2), dan uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Hasil penelitian didapatkan jawaban responden dari kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 65 orang dengan karakteristik yang dapat dilihat pada Tabel 1. Hasil deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, dimana responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 35 orang responden dengan presentase 54% dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 30 orang responden dengan presentase 46%. Deskripsi responden berdasarkan usia 31-40 tahun memiliki jumlah responden terbanyak yaitu 29 orang responden (45%), sedangkan pada usia < 30 tahun kebawah memiliki jumlah responden paling sedikit yaitu sebanyak 9 orang responden (14%). Dosen yang berpendidikan S2 berjumlah 58 orang responden (89%) dan dosen yang berpendidikan S3 hanya berjumlah 7 orang responden (11%). Serta berdasarkan lama bekerja bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini paling lama bekerja pada Universitas Sains dan Teknologi Indonesia adalah dibawah 5 tahun sebanyak 28 orang responden (43%) dan dosen yang paling lama bekerja di atas 20 tahun sebanyak 14 orang responden (21%).

Tabel 1. Karakteristik Responden

	Keterangan	Presentase
Jenis Kelamin	Pria	54%
	Wanita	46%
Usia	< 30 Tahun	14%
	31-40 Tahun	45%
	41-50 Tahun	18%
	> 50 Tahun	23%
Pendidikan	S2	11%
	S3	89%
Lama Bekerja	< 5 Tahun	43%
	5-10 Tahun	21%
	11-20 Tahun	14%
	> 20 Tahun	22%

Sumber: Data Olahan, 2025

Uji Analisis Kuesioner

Tabel 2 menampilkan temuan uji validitas dan reliabilitas konstruk yang dilakukan untuk penelitian ini memakai perangkat lunak SmartPLS.

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	0.940	0.945	0.949	0.653
Motivasi Kerja	0.879	0.892	0.903	0.521
OCB	0.903	0.905	0.920	0.537

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan Tabel 2, pengukuran validitas dan reliabilitas konstruk SEM-PLS dijelaskan sebagai berikut: (1) Reliabilitas Outer Model dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, serta dengan menilai

reliabilitas konstruk yang diukur menggunakan nilai Cronbach's alpha dari tabel indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,60. Model menunjukkan bahwa nilai Cronbach's alpha untuk seluruh konstruk berada di atas 0,60, yang mengindikasikan bahwa semua konstruk reliabel sesuai dengan ambang batas minimum yang dipersyaratkan. (2) *Composite Reliability* merupakan ukuran lain dari reliabilitas konstruk pada *outer model*. Nilai *composite reliability* untuk semua konstruk dalam model melebihi 0,70, yang berarti seluruh konstruk memenuhi persyaratan minimum reliabilitas. (3) *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk mengevaluasi discriminant validity dengan memeriksa apakah akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar dua konstruk dalam model. Tabel memperlihatkan bahwasanya nilai AVE bagi seluruh konstruk berada di atas 0,50, yang mengindikasikan adanya *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian, tidak terdapat permasalahan pada *convergent validity* dalam model, dan konstruk pada penelitian ini menunjukkan *discriminant validity* yang memadai.

Goodness of Fit Model

Goodness of fit Model diperuntukan sebagaimana mengukur sejauh mana variabel endogen mampu menjelaskan variasi pada variabel eksogen, atau dengan kata lain, untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisa PLS dilakukan dengan menggunakan *Q-Square Predictive Relavance* (Q2). Adapun hasil *Goodness of fit Model* pada Tabel 3 berikut.

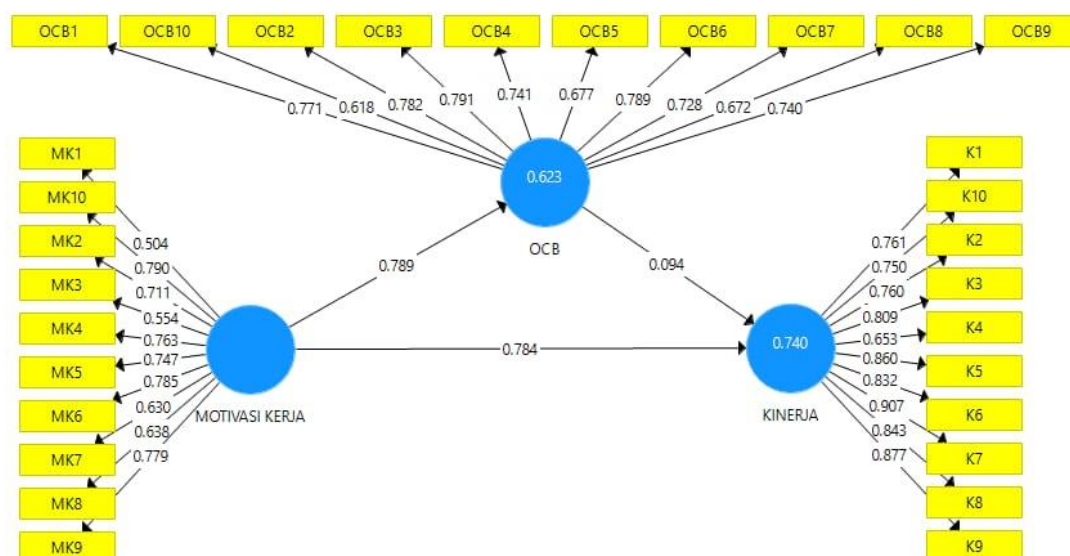
Tabel 3. Goodness of Fit Model

Variabel	R ²
Kinerja	0.740
OCB	0.623
$Q^2 = 1 - [(1 - R_2^2) (1 - R_2^2)]$	
$Q^2 = 1 - [(1 - 0.740) (1 - 0.623)] = 0.901$	

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan Tabel 3, R-square variabel kinerja bernilai 0,740 atau 74%. Hasil tersebut menyajikan bahwa variasi pada variabel kinerja dapat dijelaskan oleh motivasi kerja sebesar 74%. Dengan kata lain, motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 74% terhadap kinerja, sedangkan 26% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Setelah itu, nilai R-square untuk variabel OCB sebesar 0,623 atau 62,3%, yang berarti motivasi kerja mampu menjelaskan keragaman OCB sebesar 62,3%, sementara 37,7% sisanya berasal dari faktor lain di luar penelitian. Nilai Q-Square predictive relevance (Q2) sebesar 0,901 atau 90,1% mengindikasikan bahwa model secara keseluruhan mampu menjelaskan keragaman variabel motivasi kerja sebesar 90,1%. Dalam makna lain, motivasi kerja dan kinerja bersama-sama menyumbang kontribusi sebesar 90,1% terhadap OCB, sedangkan 9,9% kontribusi lainnya berasal dari variabel lain yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini.

Gambar 2 menunjukkan Model PLS untuk penelitian ini.



Sumber: Data Olahan, 2025

Gambar 2. PLS Model

Model ini terdiri dari tiga konstruk: Motivasi Kerja, OCB, dan Kinerja seperti yang terlihat pada Tabel 4. Penilaian validitas dan reliabilitas masing-masing konstruk merupakan tujuan dari tahap evaluasi model pengukuran.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

No	Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
1.	Motivasi Kerja -> Kinerja	0.784	0.791	0.101	7.758	0.000
2.	Motivasi Kerja -> OCB	0.789	0.800	0.057	13.868	0.000
3.	OCB -> Kinerja	0.094	0.091	0.124	0.755	0.451

Sumber: Data Olahan, 2025

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Hasil analisis menunjukkan nilai T-statistic sebesar 7,758 (lebih besar dari 1,96) dengan signifikansi 0,000, sehingga hipotesis H1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki dosen, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini sejalan dengan teori (Marindra et al., 2024) dan (Sutardy & Effendi, 2022) yang menekankan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong utama dalam pencapaian kinerja.

Universitas perlu mempertahankan dan meningkatkan strategi peningkatan motivasi. Dosen dengan tingkat motivasi tinggi biasanya memperlihatkan dedikasi, rasa tanggung jawab, serta inisiatif yang lebih kuat dalam menjalankan tugas-tugas tridarma perguruan tinggi. Oleh karena itu, upaya meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, peluang pengembangan diri, dan suasana kerja yang kondusif dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja mereka.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan nilai T-statistic sebesar 13,868 (lebih besar dari 1,96) dengan signifikansi 0,000, sehingga hipotesis H2 diterima. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki dosen, semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki. Artinya motivasi kerja tinggi dapat mendorong dosen untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Serang & Kuswinarno, 2025) dan (Syahrial, 2025) bahwa individu yang termotivasi tinggi tidak hanya melaksanakan tugas formal, tetapi juga berkontribusi di luar kewajiban, seperti membantu rekan kerja atau mendukung kegiatan institusi.

Dalam konteks dosen, tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong munculnya perilaku prososial, kepedulian terhadap institusi, serta partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan akademik maupun nonakademik di lingkungan kampus. Dengan demikian, motivasi kerja dapat menjadi dasar yang memperkuat terbentuknya perilaku OCB.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Hasil analisis menunjukkan nilai T-statistic sebesar 0,755 (lebih kecil dari 1,96) dengan nilai signifikansi 0,451. Hal ini berarti hipotesis H3 ditolak, sehingga OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini berbeda dengan penelitian terdahulu seperti (Gautama & Edalmen, 2020) maupun (Sutardy & Effendi, 2022) yang menyatakan bahwa OCB berperan dalam meningkatkan kinerja.

Perbedaan temuan ini dapat dipengaruhi oleh kondisi kontekstual di Universitas Sains dan Teknologi Indonesia, di mana perilaku OCB yang ditunjukkan dosen belum cukup kuat untuk memberikan dampak signifikan terhadap indikator kinerja formal. Sebagai contoh, tindakan sukarela seperti menolong rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan organisasi belum secara langsung berpengaruh pada peningkatan produktivitas, publikasi, maupun pencapaian tridarma. Hal ini memperlihatkan bahwa meskipun OCB memegang fungsi krusial, namun pada konteks penelitian ini belum menjadi faktor utama yang menentukan kinerja dosen.

Tabel 5. Hasil Pengujian Indirect Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Motivasi Kerja -> OCB -> Kinerja	0.074	0.073	0.100	0.738	0.461

Sumber: Olahan Data, 2025

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian indirect effect di Tabel 5 menunjukkan nilai T-statistic sebesar 0,738 (lebih kecil dari 1,96) dengan nilai signifikansi 0,461. Dengan demikian, hipotesis H4 ditolak. Artinya, OCB tidak berhasil menjadi mediator pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian ini dipertegas oleh temuan Syahril (2025) dan yang menyatakan bahwa tidak menunjukkan dampak positif dan signifikan dari motivasi kerja yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB). Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja ada hubungan langsung terhadap kinerja, tanpa peran OCB.

Kondisi tersebut dapat diartikan bahwa kinerja dosen lebih banyak dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang bersifat nyata, seperti kepuasan kerja, insentif, dan kesempatan pengembangan karier, dibandingkan perilaku sukarela di luar tugas formal. Meskipun OCB berperan dalam mendukung iklim organisasi yang positif, namun dalam penelitian ini kontribusinya sebagai variabel mediator terhadap peningkatan kinerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Dosen Universitas Sains dan Teknologi Indonesia, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki dosen, maka semakin baik pula kinerja yang dicapai dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. (2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dosen yang termotivasi akan cenderung menunjukkan perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, menjaga etos kerja, dan mendukung kegiatan organisasi. (3) OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela di luar tugas formal belum sepenuhnya terkonversi menjadi peningkatan kinerja formal di lingkungan USTI. (4) OCB tidak memediasi hubungan motivasi kerja dengan kinerja. Peningkatan kinerja lebih dipengaruhi langsung oleh motivasi kerja, bukan melalui peran OCB.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwasanya motivasi kerja menjadi faktor utama yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan dosen, untuk menaikkan kinerja karyawan dan dosen universitas bisa memberikan penghargaan disetiap goals yang tercapai, menaikkan kesejahteraan karyawan, mendengarkan aspirasi dari karyawan dan dosen. Dengan demikian dapat membuat karyawan dan dosen bekerja lebih baik sehingga dapat mencapai tujuan dari Universitas.

DAFTAR RUJUKAN

- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KSP Mandiri Sejahtera. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43.
- Dinniaty, N. M., & Fitriani, D. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 9(2), 229. <https://doi.org/10.12928/fokus.v9i2.1561>
- Donald Mon, & Jennnifer. (2022). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Manajemen*, 7(1), 113–126.
- Fatimah, S. N., Sarita, B., Yusuf, A. R., & Mahrani, S. W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rsu Aliyah Kendari. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), 121–127. <https://doi.org/10.55598/jmk.v12i1.10459>
- Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9588>
- Ilman Huda, A., Dwi Hartanto, L., & Munir, M. (2024). Faktor Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT PCS Petrokopindo Cipta Selaras. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 2(2), 124–130. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i2.171>
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(2), 1256–1274. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1050>
- Karimuddin, A., Jannah, M., Hasda, S., Fadila, Z., Taqwin, Masita, Ardiawan, K. N., & Sari, M. E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini. <http://penerbitzaini.com>
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 5, 740–751. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/article/view/54614%0Ahttps://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/article/download/54614/21105>
- Lukiastuti, F., Gadi Djou, L., Retnosary, R., & Bank BPD Jateng, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behaviour (Studi

- Pada Karyawan Hotel Aston Inn Pandanaran). *Jurnal Magisma*, 12(1), 90–102.
- Marindra, M. P., Kharismasyah, A. Y., Suyoto, S., & Zamakhsyari, L. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Mediasi. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 18(1), 138–150. <https://doi.org/10.24127/jm.v18i1.2038>
- Miami, D. S., Arie Hendra Saputro, & Dadan Abdul Azis Mubarak. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Mining Service PT Pindad. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 619–628. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2049>
- Nurnanigsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Selviandry, Y., Noviantoro, D., & Nasir. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank Sumsel Babel Cabang Pagaralam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 324–330.
- Serang, A., & Kuswinarno, M. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pt. Binaya Indo Jaya Jombang. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)*, 4(2), 145–156. <https://doi.org/10.21107/jkim.v4i2.24847>
- Sukmawati, A., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2023). Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 239–248.
- Sutardy, J., & Effendi, M. S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Timur Raya Lestari. *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2463>
- Syahrial. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perangkat Desa. *Jurnal Mahasiswa Magister Manajemen*, 2(3), 749. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9588>
- Verianto, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 20(3), 1–15. <http://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/jeba/article/view/1148>