

ANALISIS PENGARUH *SELF-ESTEEM*, *WORK MOTIVATION*, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BIRO SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI INSTANSI XYZ

Hayahtul Nurul A'la
2210111194@mahasiswa.upnvj.ac.id
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan berlokasi di Jl. Pejompongan Raya No.1, RT.1/RW. 3, Bend. Hilir, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dan membuktikan analisis pengaruh *self-esteem* terhadap kinerja karyawan, pengaruh *work motivation* kepada kinerja karyawan, dan pengaruh *ocb* terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 71 responden dan menggunakan Teknik pengambilan total *sampling*. Teknik analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan aplikasi smartPLS 4. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa (1) *self-esteem* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) *work motivation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (3) *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, *Self-esteem*, *Work motivation*, *Organizational Citizenship Behavior*

Analysis of Self-Esteem, Work Motivation, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Effect on Employee Performance in Human Resources and Organization Bureau of XYZ Agency

Abstract

This study used quantitative methods and was conducted at Jl. Pejompongan Raya No.1, RT.1/RW. 3, Bend. Hilir, Tanah Abang District, Central Jakarta City. The purpose of this study was to determine and prove the influence of self-esteem on employee performance, the influence of work motivation on employee performance, and the influence of OCB on employee performance. The sample in this study consisted of 71 respondents and used total sampling technique. The data analysis technique used the Partial Least Square (PLS) method with the smartPLS 4 application. Based on the results of the tests conducted, it was found that (1) self-esteem affects employee performance, (2) work motivation affects employee performance, (3) organizational citizenship behavior does not affect employee performance.

Keywords: Employee Performance, Self-Esteem, Work motivation, Organizational Citizenship Behavior

PENDAHULUAN

Di tengah perkembangan globalisasi dan dinamika perubahan organisasi yang semakin kompleks, tuntutan terhadap kinerja karyawan menjadi semakin tinggi, khususnya pada instansi. Organisasi instansi dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang optimal, akutanbel, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Dalam hal tersebut, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan menjalankan fungsinya secara efektif. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja individu, tetapi juga menggambarkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan (Samsudin et al., 2024).

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan. Dari perpektif sistem, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian integral dari sistem organisasi yang lebih luas, sehingga keberhasilan pengelolaan SDM akan berdampak langsung pada produktivitas dan efektivitas organisasi. Kerangka manajemen sumber daya manusia akan dipahami sebagai sistem terbuka yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berinteraksi, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, hingga pengembangan dan evaluasi kinerja (Kencana & Purwanti, 2022). Pengelolaan SDM yang dilakukan secara terarah dan profesional tidak hanya berkontribusi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mendorong terbentuknya budaya kerja yang produktif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja bukan merupakan sifat bawaan, melainkan hasil dari penerapan kemampuan, keterampilan, serta pengetahuan yang dimiliki individu dalam konteks pekerjaan tertentu ((M & Supriadi, 2022). Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja karyawan perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhinya, baik yang bersifat individual, psikologis, maupun organisasi.

Instansi XYZ ini memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan setiap kebijakan dan program dapat berjalan secara efektif dan efisien, sekaligus memberikan manfaat yang nyata bagi masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya, kualitas kinerja pegawai menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan instansi. Kinerja yang profesional, disiplin, dan

berorientasi pada pelayanan publik tidak hanya mencerminkan reputasi instansi, tetapi juga memengaruhi efektivitas pelaksanaan program secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan pada Biro sumber daya manusia dan organisasi Instansi XYZ, secara umum kinerja karyawan berada pada kategori cukup hingga baik, terutama dalam aspek ketelitian kerja, penyelesaian tugas sesuai target, dan kemampuan bekerja sama. Namun demikian, masih terdapat sebagian kecil karyawan yang menunjukkan kinerja relatif rendah, sehingga mengindikasikan adanya ketimpangan kinerja antarindividu. Kondisi ini menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di lingkungan Instansi XYZ.

Salah satu faktor yang diyakini berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *self-esteem*. *Self-esteem* merupakan penilaian individu terhadap nilai dan kemampuan dirinya yang tercermin dalam sikap dan perilaku sehari-hari (Destari & Suwandi, 2023). Individu dengan tingkat *self-esteem* tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri, keberanian dalam mengambil inisiatif, serta komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi tersebut mendorong individu untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam organisasi (Hoo et al., 2024). Penelitian oleh (Annik Khoirunnissak et al., 2025) menunjukkan bahwa *self-esteem* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kecuali ketika di moderasi oleh keterlibatan karyawan.

Selain *self-esteem*, *work motivation* juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. *Work motivation* merupakan dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku, menentukan intensitas usaha, serta memengaruhi ketekunan individu dalam

menyelesaikan tugas (Hairunnisa & Ali, 2022). Sejumlah penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif *work motivation* terhadap kinerja karyawan ((Guo et al., 2021). Namun, penelitian lain menemukan bahwa *work motivation* tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja, sehingga masih terdapat kesenjangan hasil penelitian (Nurhastuti et al., 2022).

Faktor lain yang turut diperhatikan dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* diartikan perilaku sukarela karyawan yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi di luar tanggung jawab formal (Fan et al., 2023). Menurut Tewal et al., dalam (Sarah et al., 2023) *Organizational citizenship behavior* ialah bentuk perilaku sukarela untuk mendukung fungsi organisasi melalui keterlibatan individu dalam kegiatan yang melebihi tanggung jawab dari pekerjaan formalnya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *self-esteem*, *work motivation*, *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja di biro sumber daya manusia dan organisasi Instansi XYZ.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dipahami sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang mencakup aspek fisik maupun non fisik. Menurut Mangkunegara dalam jurnal (Gultom & Marpaung, 2022), kinerja ialah capaian kerja yang terukur dari aspek kuantitas maupun kualitas yang didapat seorang karyawan pada saat menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja dapat dijelaskan sebagai hasil atau seberapa baik individu menjalankan tugasnya dalam jangka waktu tertentu, yang kemudian dibandingkan berbagai opsi seperti tolak ukur, sasaran, dan visi misi yang telah ditetapkan (Dina Atami Burnaya, 2021).

Menurut (Dewi Jayanti Nazara & Lingga Yuliana, 2024) Kinerja merupakan output dari pekerjaan baik dari aspek keunggulan ataupun produktivitas yang diraih karyawan saat pelaksanaan tugas mencerminkan tanggung jawab yang telah dipercayakan. Kinerja karyawan ialah hasil kinerja yang diperlihatkan oleh pekerja, baik secara kelompok ataupun individu pada saat melaksanakan tanggung jawab sebagaimana fungsi dan peran yang telah ditetapkan oleh organisasi dan struktur kerja di institusi atau Lembaga tempat mereka berada (Ratnasari et al., 2023). (Faiza & Suhardi, 2022) mengemukakan bahwa prestasi karyawan ialah ukuran keberhasilan individu atau sekelompok orang saat menjalankan aktivitas serta penugasan yang dibebankan padanya sebagaimana tanggung jawab serta hasil yang diinginkan.

Mengacu pada bahasan di atas, dapat disintesis bahwa Kinerja Karyawan adalah adalah hasil kerja karyawan yang terlihat dari kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar, target, dan tanggung jawab yang diberikan, baik dari sisi kualitas, kuantitas, maupun kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Dan diukur dengan tiga indikator yaitu: *task performance*, *contextual performance* dan *counterproductive performance*.

Self-esteem

Self-esteem (Harga diri) ialah perasaan evaluatif yang dimiliki setiap orang terhadap diri mereka sebagai individu yang bernilai, yang terlihat melalui perasaan bahagia dan kepercayaan akan kemampuan menghadapi tantangan (Rohisfi, 2022) Menurut (Destari & Suwandi, 2023) harga diri merupakan sikap positif atau negatif terhadap diri sendiri, yang mempengaruhi cara seseorang menilai dan memahami dirinya berdampak pada kehidupan sehari-hari. Selaras dengan, (Khoirunnissak et al., 2025) bahwa harga diri ditunjukkan melalui sikap positif dan negative terhadap diri sendiri yang berdampak pada kehidupan sehari-hari.

Sementara menurut (Muris & Otgaar, 2023) menjelaskan bahwa harga diri mencakup penilaian subjektif individu terhadap berbagai aspek kehidupan termasuk kecerdasan, kinerja kerja, keterampilan sosial, yang secara keseluruhan membentuk cara individu mengelola dan menjalani hidup mereka. Menurut Rice Et al dalam (Hoo et al., 2024) Harga diri sebagai nilai yang

dirasakan oleh seseorang karyawan terhadap dirinya sendiri akibat keterlibatannya dalam suatu organisasi.

Mengacu pada bahasan di atas, dapat disintesis bahwa *self-esteem* adalah sebagai penilaian evaluatif terhadap nilai dan kemampuan dirinya sendiri yang tercermin melalui sikap positif maupun negatif terhadap diri, perasaan percaya diri, serta keyakinan akan kapasitas diri dalam menghadapi tantangan hidup dan menjalankan peran sosial maupun profesionalnya dan dapat diukur melalui indikator: kepuasan terhadap diri sendiri, kebanggaan terhadap diri sendiri dan kepercayaan diri di depan orang lain.

Work Motivation

Motivasi ialah sebuah konsep dasar dalam studi perilaku individu maupun organisasi. Dari segi etimologi, kata motivasi asalnya dari kata latin *movere* yang diartikan sebagai “menggerakkan”. Motivasi mencerminkan alasan di balik tindakan seseorang. Proses yang mengarahkan dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai target organisasi. Motivasi merupakan konsep mengenai perilaku yang berusaha menjelaskan mengapa orang bertindak dengan cara tertentu (Daniel A.S.R. 2022). Motivasi sering dianggap sebagai semangat atau keinginan dalam bertindak. Jika motivasi yang kuat, maka kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran dapat terlaksana dengan efektif (Raudhotunnisa & Husniati, 2022).

Menurut (Evelyn Tirtowaluyo, 2022, p. 723) bahwa motivasi ialah suatu pendorong yang memberikan kekuatan, energi, dan potensi yang berasal dari faktor internal maupun eksternal, sehingga mendorong seseorang untuk lebih fokus dalam menjalankan tanggungjawabnya. Selaras dengan, (Armstrong & Taylor, 2020 p.247) motivasi ialah sebuah kekuatan yang dapat memberikan energi untuk individu untuk mengarahkan dan mempertahankan perilakunya. Menurut (Hairunnisa & Ali, 2022) motivasi merupakan kekuatan yang membangkitkan keinginan di dalam diri seseorang untuk berusaha meraih tujuan, baik yang bersifat pribadi maupun tujuan organisasi terkait pekerjaan.

Mengacu pada bahasan di atas, dapat disintesis bahwa *work motivation* adalah sebuah kekuatan maupun motivasi dari internal maupun eksternal seseorang yang menggerakkan, mengarahkan dan mempertahankan perilaku seorang individu dalam meraih tujuan tertentu,

baik tujuan organisasi ataupun pribadi dan diukur melalui indikator yaitu: *achievement, advancement, work itself, recognition, growth, dan responsibility*.

Organizational Citizenship Behavior

Menurut (Rostiawati, 2020, pp. 11–12) *Organizational citizenship behavior* (perilaku kewarganegaraan organisasi) merupakan perilaku sukarela untuk berperan lebih dan mengutamakan kepentingan organisasi. Selain itu, OCB juga dapat dipahami sebagai karakteristik individu yang menunjukkan sikap kerja sama, mengindikasikan sikap membantu rekan kerja serta memperhatikan kebutuhan rekan kerja disertai ketelitian dalam melaksanakan tugasnya (Khairunnisa & Halida, 2024).

Selanjutnya, menurut (Fan et al., 2023) *Organizational citizenship behavior* diartikan perilaku sukarela karyawan yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi di luar tanggung jawab formal. *Organizational citizenship behavior* merupakan tindakan baik dari karyawan yang menjalankan tugas di luar batas kewajibannya atau melampaui tanggung jawabnya dengan rela tanpa adanya tekanan atau imbalan (Kiki Sarianti & Ramadhi, 2023). Menurut Tewal et al., dalam (Sarah et al., 2023) *Organizational citizenship behavior* ialah bentuk perilaku sukarela untuk mendukung fungsi organisasi melalui keterlibatan individu dalam kegiatan yang melebihi tanggung jawab dari pekerjaan formalnya.

Mengacu pada bahasan di atas, dapat disintesis bahwa *Organizational citizenship behavior* adalah sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tanggung jawab formalnya, dengan tujuan memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan kelancaran

fungsi dan diukur melalui indikator yaitu: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan pustaka mengenai kinerja karyawan, *self-esteem*, work motivation, dan *organizational citizenship behavior*. Pengaruh *self-esteem* terhadap kinerja karyawan, work motivation terhadap kinerja karyawan, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan juga didasari oleh kerangka pikiran yang telah dibentuk. Maka hipotesis atau dugaan sementara dari permasalahan di atas dapat dilihat sebagai berikut:

H1: *Self-esteem* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Biro sumber daya manusia dan organisasi

H2: Work motivation berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Biro sumber daya manusia dan organisasi

H3: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Biro

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang bertujuan untuk menguji pengaruh *self-esteem*, work motivation, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di biro sumber daya manusia dan organisasi. Jenis riset yang memanfaatkan pengumpulan data berupa angka maupun metode analisis guna mengujikan hipotesis, mengambil konklusi serta memahami interaksi antara seluruh variabel yang ditelaah (Candra Susanto et al., 2024). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan, yang diukur melalui indikator *task performance, contextual performance dan counterproductive performance* (Widyastuti & Hidayat, 2018). Variabel independent meliputi *self-esteem*, yang diukur melalui kepuasan terhadap diri sendiri, kebanggaan terhadap diri sendiri, dan kepercayaan diri di depan orang lain (Rosenberg, 1979); *work motivation*, yang diukur melalui : *achievement, advancement, work itself, recognition, growth, dan responsibility*. Herzberg dalam (Sobaih & Hasanein, 2020); serta *organizational citizenship behavior*, yang diukur melalui *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue* (Podsakoff et al., 1990). Dengan mempergunakan skala *likert*, variabel yang ingin diukur akan dirinci menjadi indikator-indikator variabel (Sugiyono, 2020, hlm.93). seluruh instrument penelitian disusun berdasarkan kajian literatur dan disesuaikan dengan konteks organisasi penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh biro sumber daya manusia dan organisasi di Instansi XYZ yang berjumlah 71 orang. Menurut (Sugiyono, 2020, hlm 80), populasi meliputi subjek atau objek yang memiliki karakteristik maupun kualitas tertentu yang diterapkan oleh peneliti guna dianalisa untuk kemudian diambil kesimpulannya. Menurut (Sugiyono, 2020, hlm 81), sampel ialah separuh elemen dari suatu populasi baik secara kuantitas maupun karakteristiknya. Jika populasi cukup banyak serta peneliti tidak mampu mengkaji semua bagian dari populasi tersebut, dikarenakan adanya batasan waktu, dana serta tenaga, sehingga kemudian peneliti bisa memanfaatkan sampel yang diambil dari populasi itu sendiri. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, dimana penentuan sampelnya berdasarkan rata-rata semua karyawan dan populasi yang ada.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif merupakan jenis statistik yang berfungsi untuk menilai data

dengan cara menggambarkan atau menjelaskan data yang sudah terkumpul apa adanya tanpa niatan untuk menarik kesimpulan umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada keseluruhan populasi (tanpa mempergunakan sampel) tentunya akan memakai statistik deskriptif dalam proses analisisnya (Sugiyono, 2020, hlm 147). Untuk pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas konstruk. Uji validitas mencakup convergent validity yang dinilai melalui nilai loading factor dan *Average Variance Extracted* (AVE). Apabila, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) >0,50 maka model dapat dikategorikan sebaik baiknya dan memenuhi validitas diskriminan (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* dengan nilai > 0,70 (Ghozali & Kusumadewi, 2023, hlm. 98). Selanjutnya, evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dengan menilai nilai R-Square untuk melakukan pengukuran kekuatan dan hubungan antar variabel, serta Q-square untuk mengevaluasi kemampuan model dalam melakukan prediksi, dengan penekanan pada validitas prediktif eksternal (Duryadi, 2021). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping (Setiawan, 2020, hlm. 23), dengan kriteria signifikan berdasarkan nilai t-statistic dan p-value dengan mempergunakan tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 (p-value <0,05).

HASIL PENELITIAN

Analisis Data Deskriptif

1. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel ini memiliki 6 butir pernyataan dengan 3 indikator pengukur variabel kinerja karyawan. Adapun, hasil analisis statistik deskriptif terhadap jawaban responden ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 1. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan	STS	TS	RR	S	SS	Indeks	Interpretasi
KK1	2	3	3	40	23	58,4	Tinggi
KK2	2	2	3	34	30	60,2	Tinggi
KK3	2	0	3	34	32	61,4	Tinggi
KK4	3	0	4	32	32	60,6	Tinggi
KK5	1	5	12	31	22	56,2	Rendah
KK6	5	11	32	23	23	57,2	Rendah

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai indeks pada rata-rata frekuensi tertinggi di angka 61,4. Maka dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kesadaran dan komitmen yang cukup baik untuk meningkatkan pengetahuan serta kemampuan kerja mereka. Nilai indeks pada rata-rata frekuensi terendah dituju pada angka 56,2 dan 57,2 menunjukkan bahwa Walaupun banyak responden memberikan jawaban setuju atau sangat setuju pada kedua pernyataan ini, skor indeksnya tetap dalam kategori rendah karena item ini merupakan indikator dari kinerja kontraproduktif yang bersifat terbaliknyanya. Artinya, semakin tinggi persetujuan responden terhadap pernyataan “tidak mengeluh” dan “tidak membahas hal negatif”, semakin rendah pula tampak perilaku kontraproduktif yang ditunjukkan. Dengan demikian, nilai indeks yang rendah justru mencerminkan bahwa para karyawan biasanya tidak melakukan tindakan negatif, seperti mengeluhkan masalah sepele atau menyebarkan pembicaraan negatif di tempat kerja.

2. Analisis Deskriptif Variabel *Self-esteem* (X1)

Variabel ini memiliki 10 butir pernyataan dengan 3 indikator pengukur variabel kinerja karyawan. Adapun, hasil analisis statistik deskriptif terhadap jawaban responden ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis Deskriptif Variabel *Self-esteem*

Self-esteem	STS	TS	RR	S	SS	Indeks	Interpretasi
SE1	3	1	8	36	23	57,6	Tinggi
SE2	1	2	4	32	32	61	Tinggi
SE3	1	1	6	36	27	60	Tinggi
SE4	1	5	2	34	29	59,6	Tinggi
SE5	0	3	8	38	22	58,4	Tinggi
SE6	4	0	4	38	25	58,6	Tinggi
SE7	2	1	7	35	26	59	Tinggi
SE8	1	2	9	44	15	56,6	Tinggi
SE9	3	1	5	38	24	58,4	Tinggi
SE10	1	2	3	41	24	59,2	Tinggi

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai indeks pada rata-rata frekuensi tertinggi di angka 61,0. Maka dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pandangan baik tentang diri mereka dan mampu mengevaluasi diri dengan cara yang konstruktif dan sehat. Sikap positif ini mencerminkan penerimaan diri yang baik dan menandakan bahwa karyawan cenderung menyadari kemampuan serta nilai mereka. Nilai indeks pada rata-rata frekuensi terendah dituju pada angka 56,6. Hal ini memperlihatkan bahwasanya beberapa karyawan masih merasa pencapaian mereka belum sepenuhnya dianggap sebagai keberhasilan. Walaupun karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, ada beberapa di antara mereka yang belum sepenuhnya mengakui keberhasilan diri sendiri.

3. Analisis Deskriptif Variabel *Work motivation* (X2)

Variabel ini memiliki 12 butir pernyataan dengan 6 indikator pengukuran variabel kinerja karyawan. Adapun, hasil analisis statistik deskriptif terhadap jawaban responden ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 3. Analisis Deskriptif Variabel *Work Motivation*

Work Motivation	STS	TS	RR	S	SS	Indeks	Interpretasi
MK1	2	3	4	36	26	58,8	Tinggi
MK2	1	4	4	37	25	58,8	Tinggi
MK3	3	1	5	36	26	58,8	Tinggi
MK4	0	3	11	33	24	58,2	Tinggi
MK5	3	1	5	33	29	59,4	Tinggi
MK6	1	4	7	33	26	59	Tinggi
MK7	1	4	5	46	15	56,6	Tinggi
MK8	3	1	11	33	23	57	Tinggi
MK9	2	0	5	31	33	61,2	Tinggi

MK10	0	4	4	39	24	59,2	Tinggi
MK11	1	3	2	37	28	60,2	Tinggi
MK12	3	1	6	32	29	59,2	Tinggi

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai indeks pada rata-rata frekuensi tertinggi di angka 61,2 dan Nilai indeks pada rata-rata frekuensi terendah dituju pada angka 56,6 Menggambarkan bahwa sebagian karyawan masih merasakan bahwa bentuk penghargaan dan pengakuan dari instansi belum sepenuhnya optimal, sehingga mereka belum merasakan pengakuan yang optimal atas kinerja yang sudah dilaksanakan. Namun, karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui pekerjaan yang mereka jalani, sehingga pekerjaan dipandang bukan sekadar rutinitas, melainkan sebagai media untuk berkembang secara profesional.

4. Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X3)

Variabel ini memiliki 10 butir pernyataan dengan 5 indikator pengukurang variabel kinerja karyawan. Adapun, hasil analisis statistik deskriptif terhadap jawaban responden ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior	STS	TS	RR	S	SS	Indeks	Interpretasi
OCB1	1	4	7	32	27	58,6	Tinggi
OCB2	4	4	5	25	33	58,4	Tinggi
OCB3	2	12	10	33	14	51,6	Tinggi
OCB4	2	3	4	34	28	59,2	Tinggi
OCB5	2	4	12	31	22	56	Tinggi
OCB6	1	1	3	34	32	61,6	Tinggi
OCB7	4	0	2	29	36	61,2	Tinggi
OCB8	0	4	5	25	37	61,6	Tinggi
OCB9	1	5	8	28	29	58,4	Tinggi
OCB10	3	2	0	44	22	58,9	Tinggi

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel di atas menunjukkan nilai indeks pada rata-rata frekuensi tertinggi terdapat 2 di angka 61,6 dan Nilai indeks pada rata-rata frekuensi terendah dituju pada angka 51,6. Maka menjelaskan bahwasanya masih ada sebagian karyawan yang belum sepenuhnya inisiatif untuk hadir melebihi standar kehadiran yang ditetapkan. Dan karyawan cenderung menjaga hubungan interpersonal yang baik serta mempertahankan sikap positif di lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, rata-rata indeks untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* berada dalam kategori tinggi. Memperlihatkan bahwasanya karyawan telah menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung kelancaran pekerjaan, baik melalui kesediaan untuk membantu rekan kerja, mematuhi aturan tanpa perlaui pengawasan, mengelola sikap negatif, menjaga hubungan harmonis, serta peduli terhadap informasi dan kegiatan instansi. Mengindikasikan bahwa karyawan telah menerapkan OCB dengan baik di tempat kerja.

Analisis Inferensial dan Uji Hipotesis

Penelitian menggunakan metode analisis yang sudah mencakup uji *outer model* meliputi

ujivaliditas dan reliabilitas, uji *inner model* yang meliputi R-Square dan uji Q-Square, dan uji hipotesis yang meliputi *path coefficient analysis (original sample)* dan uji t.

Tabel 5. Nilai Loading Factor

Indikator	Kinerja Karyawan (Y)	Self-esteem (X1)	Work Motivation (X2)	Organizational Citizenship Behavior (X3)
KK1	0.846			
KK2	0.843			
KK3	0.792			
KK4	0.880			
KK6	0.723			
SE1		0.807		
SE2		0.776		
SE3		0.757		
SE5		0.790		
SE6		0.902		
SE7		0.773		
SE8		0.757		
SE9		0.846		
SE10		0.823		
MK1			0.760	
MK2			0.760	
MK3			0.864	
MK5			0.881	
MK6			0.774	
MK7			0.781	
MK8			0.793	
MK9			0.805	
MK10			0.775	
MK11			0.796	
MK12			0.855	
OCB1				0.746
OCB2				0.774
OCB4				0.835
OCB5				0.733
OCB6				0.822
OCB7				0.873
OCB8				0.797
OCB10				0.870

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel tersebut, Berdasarkan tabel tersebut, seluruh item pernyataan menunjukkan nilai loading factor di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel penelitian dinyatakan valid karena nilai loading factor telah melampaui batas minimum >0,60 dan memenuhi kriteria convergent validity (Hair et al., 2021).

Tabel 6. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0.670
Self-esteem (X1)	0.648
Work Motivation (X2)	0.648
Organizational Citizenship Behavior (X3)	0.653

Sumber: Hasil output SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai AVE dari masing-masing variabel telah mencapai nilai $>0,50$. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,670 dan nilai terendah terdapat pada variabel *self-esteem* dan *work motivation* sebesar 0.648. Maka, dapat disimpulkan variabel-variabel yang diteliti dinyatakan valid karena telah memenuhi standar.

Tabel 7. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kinerja Karyawan (Y)	0.910
Self-esteem (X1)	0.943
Work Motivation (X2)	0.953
Organizational Citizenship Behavior (X3)	0.937

Sumber: Hasil output SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai dari setiap variabel telah mencapai nilai $>0,70$. Nilai composite reliability tertinggi terdapat pada variabel *work motivation* sebesar 0.953 dan nilai composite reliability terendah terdapat pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,910. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ke empat variabel yang diteliti dinyatakan reliabel karena telah memenuhi standar yakni nilai composite reliability $>0,70$.

Tabel 8. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan (Y)	0.876
Self-esteem (X1)	0.931
Work Motivation (X2)	0.945
Organizational Citizenship Behavior (X3)	0.923

Sumber: Hasil output SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 8, dapat diketahui bahwa nilai dari setiap variabel telah mencapai nilai $>0,70$. Nilai cronbach's alpha tertinggi terdapat pada variabel *work motivation* sebesar 0,945 dan nilai cronbach's alpha terendah terdapat pada variabel kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang diteliti dinyatakan reliabel karena telah memenuhi standar.

Tabel 9. Nilai R-square

KK	R-square
	0.880

Sumber: Hasil output SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 9, diketahui total nilai R-Square sebesar 0,880 menunjukkan bahwa variable independent dalam penelitian ini mampu menjelaskan 88% variasi pada variable Kinerja Karyawan, sedangkan 12% sisanya dipengaruhi oleh factor lain di luar model penelitian.

Tabel 10. Nilai Q-square

KK	Q2
	0.870

Sumber: Hasil output SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 10, diketahui nilai dari Q-Square sebesar 0,870. Hal ini menunjukkan bawah model *Predictive Relevance* yang sangat kuat karena nilai Q-Square berada jauh di atas batas minimum (> 0). Dengan demikian, model structural yang digunakan dalam penelitian ini di nilai mampu memprediksi variabel endogen secara baik berdasarkan estimasi parameter yang telah dilakukan.

Tabel 11. Nilai Uji T

Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P values
SE $\rightarrow$ KK	0.389	3.902	0.000
MK $\rightarrow$ KK	0.558	4.441	0.000
OCB $\rightarrow$ KK	0.019	0.190	0.849

Sumber: Hasil output SmartPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel di atas, variabel Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa *self-esteem* dan *work motivation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. *Self-esteem* memiliki nilai t hitung sebesar 3,902 yang lebih besar dari t tabel 1,995 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$) serta nilai original sample sebesar 0,389 yang menunjukkan arah hubungan positif. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi harga diri karyawan, maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat. Selanjutnya, *work motivation* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung sebesar 4,441 ($> 1,995$), nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), dan nilai original sample sebesar 0,558 yang menunjukkan hubungan positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *work motivation* akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, berbeda dengan kedua variabel tersebut, OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 0,190 ($< 1,995$) dan nilai signifikansi 0,849 ($> 0,05$). Meskipun nilai original sample sebesar 0,019 menunjukkan arah hubungan positif, pengaruhnya sangat kecil dan tidak bermakna secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal berupa *self-esteem* dan *work motivation* dibandingkan perilaku ekstra peran (OCB).

PEMBAHASAN

Pengaruh *Self-esteem* Terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu pada hasil analisis sebelumnya, ditemukan bahwa *self-esteem* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dibuktikan dengan nilai thitung sebesar 3,902 dan lebih besar dari ttabel sebesar 1,995. Nilai signifikan (P-values) adalah 0,000 ($< 0,05$). Nilai original sample antara *Self-esteem* dan Kinerja karyawan adalah 0,389 dengan arah hubungan positif.

Dengan demikian, H1 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara harga diri dan kinerja karyawan, dengan arah hubungan positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *self-esteem* meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Analisis statistik deskriptif menunjukkan nilai indeks tertinggi pada variabel *self-esteem* sebesar 61,0 yang terdapat pada 2 pernyataan “saya bersikap positif terhadap diri sendiri.” Mengindikasikan bahwa karyawan mempunyai keyakinan yang kuat terhadap kualitas dirinya. *Self-esteem* yang tinggi mendorong kepercayaan diri, *work motivation*, tanggung jawab, dan komitmen, sehingga berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Kedua, sebesar 60,0 pernyataan “saya merasa bahwa saya adalah orang yang berharga”. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memandang dirinya sebagai individu yang penting dan memiliki kapasitas yang layak di apresiasi.

Menurut (Popoola & Fagbola, 2021), bahwa penghargaan diri mencerminkan sejauh mana seseorang percaya pada nilai dan kualitas dirinya. Ketika, karyawan merasa dihargai, mereka cenderung untuk berkontribusi secara optimal, menunjukkan semangat dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Sedangkan, nilai indeks terendah sebesar 56,6 dengan pernyataan “secara keseluruhan saya cenderung berpikir bahwa saya adalah orang yang berhasil.”

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden belum sepenuhnya menilai dirinya sebagai individu yang berhasil secara menyeluruh. Kondisi ini dapat mencerminkan adanya perasaan belum mencapai standar keberhasilan yang diharapkan, sehingga dapat berdampak pada rasa percaya diri, dorongan, serta usaha karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Hoo et al., 2024) menunjukkan bahwa *self-esteem* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, semakin kuatnya *self-esteem* yang dimiliki karyawan, akan meningkatkan kinerja karyawan di instansi.

Pengaruh *Work motivation* Terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu pada hasil analisis sebelumnya, ditemukan bahwa *work motivation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dibuktikan dengan nilai *t*-hitung sebesar 4,441 dan lebih besar dari *t*-tabel sebesar 1,995. Nilai signifikan (*P-values*) adalah 0,000 ($<0,05$). Nilai original sample antara *work motivation* dan kinerja karyawan adalah 0,558 dengan arah hubungan positif. Dengan demikian, H2 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *work motivation* dan kinerja karyawan, dengan arah hubungan positif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *work motivation* karyawan, maka semakin tinggi juga kinerja karyawan.

Analisis statistik deskriptif menunjukkan nilai indeks tertinggi pada variabel *work motivation* sebesar 61,2 yang terdapat pada pernyataan “pekerjaan saya untuk terus belajar dan berkembang dalam instansi ini.” Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki *work motivation* yang tinggi terhadap pengembangan diri, serta dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi melalui pekerjaan yang dijalani. Sedangkan, nilai indeks terendah pada variabel *work motivation* sebesar 56,6 yang terdapat pada pernyataan “saya merasa dihargai oleh instansi ketika berhasil dalam menyelesaikan tugas.” Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya menilai dirinya sebagai individu yang berhasil secara menyeluruh. Dengan demikian, bagian dari penilaian mengenai pencapaian individu tetap dianggap kurang jika dibandingkan dengan indikator-indikator *work motivation* yang lain. Situasi menunjukkan perasaan belum memenuhi kriteria kesuksesan yang diinginkan, sehingga berisiko memengaruhi rasa percaya diri, semangat, serta tindakan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Chien et al., 2020) menunjukkan pengaruh signifikan antara *work motivation* terhadap kinerja karyawan. *Work motivation* dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena individu dengan *work motivation* yang tinggi maka meningkat juga kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat,

bertanggung jawab, serta berupaya memberikan hasil kerja yang optimal bagi organisasi.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu pada hasil analisis sebelumnya, ditemukan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dibuktikan dengan nilai thitung sebesar 0,190 dan lebih kecil dari ttabel sebesar 1,995. Nilai signifikan (P-values) sebesar 0,849 ($> 0,05$) sehingga menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Nilai original sample sebesar 0,019 mengindikasikan arah hubungan positif, namun dengan pengaruh yang sangat kecil. Dengan demikian, H3 yang menyatakan OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak. Artinya, peningkatan OCB tidak mampu memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Analisis statistik deskriptif menunjukkan nilai indeks tertinggi pada variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 61,0 yang terdapat pada 2 pernyataan “saya selalu fokus terhadap hal-hal positif dibanding hal-hal negatif di tempat kerja”. Kedua, “saya berusaha menghindari menimbulkan masalah dengan rekan kerja”. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan cenderung memiliki sikap positif dalam bekerja, yaitu menjaga fokus pada hal-hal yang baik di lingkungan kerja serta berusaha menghindari konflik dengan rekan kerja. Perilaku ini menunjukkan kecenderungan karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menjaga hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja. Sedangkan, nilai indeks terendah sebesar 51,6 dengan pernyataan “kehadiran saya di tempat kerja melebihi tuntutan dari instansi”. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum menunjukkan sikap tambahan dalam bentuk keinginan untuk bekerja atau hadir di lokasi kerja lebih dari apa yang ditentukan oleh instansi. Dengan demikian, dedikasi karyawan untuk memberikan kontribusi dari luar tugas dan jam kerja formal masih rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Annik Khoirunnissak et al., 2025) menunjukkan bahwa ocb tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa perilaku ekstra-peran seperti membantu rekan kerja atau menjaga suasana kerja yang positif tidak selalu tercermin dalam peningkatan kinerja formal, sehingga kontribusinya terhadap peningkatan kinerja menjadi tidak terlihat secara nyata.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4, penelitian ini menyimpulkan bahwa *self-esteem* dan *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Instansi XYZ, sedangkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Karyawan yang memiliki rasa percaya diri, penghargaan diri, serta *work motivation* yang tinggi

cenderung mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal, sementara perilaku ekstra peran seperti OCB meskipun menciptakan suasana kerja yang harmonis belum memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja apabila tidak diarahkan langsung pada produktivitas kerja.

Oleh karena itu, instansi disarankan untuk mempertahankan budaya belajar dan pengembangan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepercayaan diri karyawan melalui apresiasi dan sistem penghargaan yang adil, serta memperkuat *work motivation* dengan pengakuan atas pencapaian karyawan. Selain itu, perilaku OCB tetap perlu diarahkan agar tidak hanya berorientasi pada keharmonisan sosial, tetapi juga pada kontribusi nyata terhadap pencapaian target dan peningkatan produktivitas kerja melalui inisiatif, kolaborasi, dan kesediaan memberikan usaha ekstra saat dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annik Khoirunnissak, Ayudya Arifatur Niza, & Permata Rizka Melati. (2025). Analisis Pengaruh *Self-esteem*, Locus Of Control dan *Organizational citizenship behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Ahmad Dahlan, Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Moderasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 3(1), 168–180. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v3i1.1225>
- Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., Panatap Soehaditama, J., & Nuraeni, N. (2024). Ranjbar, H., & Khosravi, S. (2015). The Effect of Using Likert Scale on the Validity of Research Results. *International Journal of Humanities and Cultural Studies. Jurnal Ilmu Multidisplin*, 3(1), 1–12.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Destari, N. A., & Suwandi. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Self Efficacy dan Self Esteem terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi SP-A pada PT. Surya Multindo Industri. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 5593–5600.
- Dewi Jayanti Nazara, & Lingga Yuliana. (2024). Pengaruh Disiplin dan *Work motivation* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Yuan Wira Perdana. *Mutiara : Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 2(6), 22–30. <https://doi.org/10.59059/mutiara.v2i6.1739>
- Dina Atami Burnaya. (2021). Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika DotCom*, 7(2), 121–130.
- Duryadi, M. S. D. (2021). Metode Penelitian Empiris, Model Path Analysis dan Analisis Smart PLS. In *Semarang: Yayasan Prima Agus teknik, STEKOM* (p. 147).
- Evelyn Tirtowaluyo, J. A. T. (2022). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Kpeuasan Kerja PT Mitra Andalan Valasindo. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 04(03), 721–730.
- Faiza, G., & Suhardi, S. (2022). P Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, *Work motivation* Dan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Pt Techmicron. *Postgraduate Management Journal*, 2(1), 24–39. <https://doi.org/10.36352/pmj.v2i1.350>
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*, 14(September), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Gultom, L. M., & Marpaung, N. (2022). Analisis Work Motivation dan Work Environment terhadap Employee Performance (Studi pada Pks Aek Torop di Labuhanbatu Selatan). *Journal of Social Research*, 1(10), 1199–1209. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i10.251>
- Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese

- Physicians: A Conditional Process Analysis. *BioMed Research International*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/6646980>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least (PLS-SEM) Using R Equation Modeling Squares Structural. In *Springer* (Vol. 30, Issue 1).
- Hairunnisa, E. E., & Ali, S. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Perbenihan Tanaman Pangan, Kementerian Pertanian Jakarta. *Owner*, 6(2), 2023–2037. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.752>
- Hoo, W. C., Wen, S. S., Ibrahim, F., & Madhavedi, S. (2024). Impact Of Self-Efficacy, Self-esteem, Employee Engagement, And Organizational Citizenship Behaviour On Job Performance Of Academic Staff In Higher Education Institutions Of Klang Valley, Malaysia. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 9628–9649. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.2226>
- Kencana, K. C., & Purwanti, T. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Bentuk Pengendalian Internal atas Efektivitas dan Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan. *Studia Ekonomika*, 4(1), 13–24. <https://doi.org/10.70142/studiaekonomika.v4i1.6>
- Khairunnisa, I., & Halida, A. N. (2024). Perilaku *Organizational citizenship behavior* pada Karyawan. *INCARE, International Journal of Educational Resources*, 5(2), 160–168. <https://doi.org/10.59689/incare.v5i2.932>
- Khoirunnissak, A., Niza, A. A., & Melati, P. R. (2025). Analisis Pengaruh *Self-esteem*, Locus Of Control dan *Organizational citizenship behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Ahmad Dahlan , Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Moderasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 3(1), 168–180.
- Kiki Sarianti, & Ramadhi, R. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal STIA Bengkulu : Committe to Administration for Education Quality*, 9(2), 187–198. <https://doi.org/10.56135/jsb.v9i2.117>
- Kusumadewi, G. (2023). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris*.
- M, T., & Supriadi, Y. N. (2022). Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi, *Work motivation*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan Aparatur Sipil Negara UPN “Veteran” Jakarta. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(10), 17528–17541. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.13131>
- Muris, P., & Otgaar, H. (2023). *Self-esteem* and Self-Compassion: A Narrative Review and Meta-Analysis on Their Links to Psychological Problems and Well-Being. *Psychology Research and Behavior Management*, 16(July), 2961–2975. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S402455>
- Nurhastuti, B., Marzuki, F., Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2022). The Influence of Training, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Parkland World

- Indonesia. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJBTOB)*, 2(3), 244–256. <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v2i3.197>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2021). Work-Life Balance, Self-esteem, Work Motivation, and Organizational Commitment of Library Personnel in Federal Universities in Southern Nigeria. *International Information and Library Review*, 53(3), 214–228. <https://doi.org/10.1080/10572317.2020.1840244>
- Ratnasari, S. L. et al. (2023). Kinerja Karyawan. In *Ekp* (Vol. 1, Issue 3).
- Raudhotunnisa, S. S., & Husniati, R. (2022). Pengaruh *Work motivation*, Stres Kerja, dan Quality of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan PT Sankyu Indonesia International Krakatau Steel in Site Cilegon. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(1), 1–10. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap>
- Rohisfi, E. (2022). *Self-esteem (Harga Diri) Dalam Perspektif Budaya Minangkabau*.
- Rosenberg, A. M. (n.d.). *Rosenberg Self-esteem Scale (RSE)*. October 2006, 61–62.
- Rostiawati, E. (2020). Meningkatkan Organizational Citizenship Behaviour. In *NBER Working Papers*.
- Samsudin, A., Baptista Brian, J., Amanda, R., & Putri, V. E. (2024). Konsep, Fungsi, Dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien Untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 28–39. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13848195>
- Sarah, M., Maryam, S., Nasional, P., & Jakarta, V. (2023). The Effect of Work Environment, Employee Engagement, and Emotional Intelligence on *Organizational citizenship behavior* under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). *Jurnal Ekonomi*, 12(03), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Setiaman, S. (2020). *Analisa Parsial Model Persamaan Struktural Dengan Software SMART-PLS Versi 3* (1st ed.).
- Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(3), 319–343. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101–112. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>