

Innovation, Theory & Practice Management Journal

UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG

Available Online: <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php/jitpm>

Website : <https://jurnal2.untagsmg.ac.id/index.php>

PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (Studi pada PT. Deltamarga Adyatama Semarang)

Gagah Deo Pamungkas¹, Adi Ekopriyono², Hikmah³

PT. Deltamarga Adyatama Semarang

Email: gagauntag@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Deltamarga Adyatama Semarang. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Deltamarga Adyatama Semarang, ukuran jumlah sampel yang digunakan sebesar 107 responden, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Sumber data yang digunakan data primer, dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dan uji sobel. Hasil analisis penelitian diperoleh kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan yang melayani, motivasi intrinsik, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji mediasi menyatakan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan, serta *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan yang Melayani, Motivasi Intrinsik, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Karyawan.

LATAR BELAKANG

Peran SDM dapat menjadi modal dasar dalam menentukan tujuan perusahaan, karena dengan tidak adanya SDM akan membuat aktivitas dalam perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Sumber Daya Manusia pada dasarnya menjadi sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, karena SDM memiliki peran aktif terhadap jalannya perusahaan maupun proses pengambilan keputusan. Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat disebut dengan karyawan. Setiap perusahaan akan mengharapkan dapat memiliki karyawan yang memiliki produktivitas tinggi atau mampu bekerja lebih produktif, artinya karyawan tersebut memiliki kemampuan untuk mencapai

hasil kerja yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Oleh sebab itu, setiap karyawan harus didayagunakan lebih optimal, sehingga kemampuan dan keahlian yang dimiliki dapat berguna bagi perusahaan. Tujuan organisasi yang ingin dicapai akan memerlukan suatu penempatan karyawan yang tepat pada masing-masing divisi atau unit kerja yang ada dalam perusahaan, sehingga dengan adanya penempatan karyawan yang tepat dapat dalam bekerja, akan menciptakan kinerja yang tinggi (Siagian, 2015).

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas karyawan yang bekerja di dalamnya. Karyawan sebagai motor penggerak setiap aktivitas perusahaan, sehingga harus terus dibina, dijaga, serta diperhatikan. Hal ini karena berkembang atau tidaknya suatu perusahaan akan bergantung pada karyawan yang. Setiap karyawan dapat bekerja lebih optimal, perusahaan harus menetapkan standar kinerja bagi karyawannya. Hal ini karena dengan adanya standar dalam pekerjaan mampu menetapkan tingkat kinerja yang diharapkan dari pelaksanaan kerja, dan kriteria pengukuran kesuksesan pekerjaan. Tujuan dari adanya standar kinerja dalam perusahaan adalah untuk membentuk pedoman pengukuran kinerja secara aktual (H. Simamora, 2015).

Kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Keberhasilan perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Oleh sebab itu, untuk memperoleh kinerja yang maksimal, maka perlu bagi perusahaan mengelola kinerja karyawannya dengan baik, serta harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Terdapat banyak faktor yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, diantaranya adalah kepemimpinan yang melayani, motivasi intrinsik, maupun *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian mengenai kinerja karyawan akan dilakukan pada PT. Deltamarga Adyatama Semarang sebagai objek dari penelitian. PT Deltamarga Adyatama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi jalan dan jembatan yang memiliki SDM untuk memastikan jalannya perusahaan. PT. Deltamarga Adyatama memiliki banyak kantor. Salah satu kantornya terletak di kabupaten Batang, Jawa Tengah. Seiring dengan perkembangan zaman, pembangunan jalan dan jembatan harus terus ditingkatkan guna mendukung moda transportasi darat. Hal ini karena ada banyaknya SDM yang terlibat di dalamnya, perusahaan tersebut harus lebih memperhatikan kualitas SDM dengan teliti dan penuh pertimbangan. Mulai dari etos kerja maupun kinerja dari para karyawan tersebut harus dievaluasi agar tujuan dan cita-cita perusahaan dapat tercapai sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan

Berbagai upaya telah dilakukan oleh PT. Deltamarga Adyatama Semarang untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki, agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam PT. Deltamarga Adyatama Semarang bukanlah hal yang mudah, mengingat sampai saat ini masih ada permasalahan atau hambatan-hambatan yang terjadi pada PT. Deltamarga Adyatama Semarang sehingga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Adanya permasalahan dalam perusahaan bisa terjadi karena kurangnya penerapan kepemimpinan yang melayani yang baik dalam perusahaan, serta motivasi yang ada dalam diri karyawan belum maksimal.

Capaian kinerja dari PT. Deltamarga Adyatama Semarang masih perlu untuk ditingkatkan agar lebih optimal. Hal ini ditunjukkan dari masih adanya keterlambatan penyelesaian proyek yang dilakukan oleh pekerja atau karyawan PT. Deltamarga Adyatama Semarang. Keterlambatan tersebut dapat dilihat dari setiap proyek yang tidak tepat waktu sesuai dengan rencana baik dari proyek Kudus-Pati-Rembang-Bulu (KPRB)

maupun proyek Semarang-Demak-Kudus-Jepara (SDKJ), dimana masing-masing proyek tersebut masih tidak tepat waktu karena ada keterlambatan baik dari setengah bulan sampai satu setengah bulan. Keterlambatan tersebut menjadi masalah mengingat proyek tersebut merupakan proyek sarana dan prasarana yang vital untuk dimanfaatkan oleh masyarakat, sehingga akan menghambat kegiatan masyarakat sehari-hari.

Keterlambatan tersebut menunjukkan jika ada masalah yang terjadi dalam PT. Deltamarga Adyatama Semarang. Permasalahan tersebut terjadi karena berbagai macam faktor mulai dari faktor alam seperti hujan maupun lalu lintas yang semakin penuh, juga muncul akibat dari faktor yang berasal dari dalam diri karyawannya atau perusahaan. Faktor tersebut di antaranya adalah penerapan kepemimpinan yang melayani dalam perusahaan yang ditunjukkan dari kurangnya perhatian pimpinan dalam memberdayakan bawahannya. Pimpinan masih belum mau terlalu banyak memberdayakan atau melibatkan semua karyawan khususnya dalam pengambilan keputusan. Hal ini juga dapat dilihat dari keinginan pimpinan untuk memberikan kepercayaan kepada bawahan secara penuh sehingga memunculkan adanya rasa ketidak yakinan atas kemampuan karyawan. Permasalahan lainnya adalah faktor motivasi intrinsik dari karyawan yang kurang tinggi. Hal ini ditunjukkan dari kurangnya keinginan karyawan dalam menunjukkan prestasi kerjanya sehingga seolah-oleh mereka hanya sekedar menyelesaikan pekerjaan, tanpa adanya keinginan untuk lebih berprestasi. Hal tersebut juga terjadi karena kurangnya pengakuan atas prestasi kerja yang diraih karyawan, sehingga motivasi yang ada dalam diri karyawan juga masing belum maksimal.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya dengan hasil yang bervariasi. Berdasarkan atas penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* diantaranya adalah penelitian Simamora et al., (2019), Hasanah & Mujanah (2020), Harahap & Dilla (2020), Sholikhah & Prastiwi (2020), dan Riyadi et al., (2020) yang menemukan hasil bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan hasil penelitian Pratiwi & Nawangsari, (2021) dan Kamanjaya et al., (2017) yang menemukan hasil kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Maryati & Fernando (2018), Verianto (2018), Munyua (2020), Triswanto (2020), dan Yusuf (2021) yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan hasil penelitian Bulu & Tumbuan (2015) dan Ertanto et al., (2021) yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang berbeda menjadikan peneliti tertarik melakukan penelitian dengan memasukkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening. Hal ini diharapkan dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* akan memberikan hasil yang lebih baik, atau memberikan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Sesuai hasil penelitian Simamora et al., (2019), Hasanah & Mujanah (2020), Harahap & Dilla (2020), dan Sholikhah & Prastiwi (2020) yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Maryati & Fernando (2018) dan Verianto (2018) yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

TELAAH PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkatan pencapaian atau hasil kerja seorang karyawan dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (Widodo, 2015). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2016). Kinerja karyawan adalah pencapaian atau prestasi seorang karyawan berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerjanya, yang berkaitan dengan tugas kerja maupun tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu sebagai suatu upaya untuk tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang baru dan berprioritas pada pelayanan dalam artian berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Kamanjaya et al., 2017). Kepemimpinan yang melayani merupakan pemimpin yang melayani pengikut dengan cara menolong pengikut, memenuhi kebutuhannya, melatih, membantu, menjadi fasilitator bagi pengembangan diri pengikutnya (Rahayu, 2019). Kepemimpinan yang melayani ialah seorang pemimpin yang sangat peduli pada pertumbuhan dan dinamika kehidupan dari bawahannya, karena dia lebih mengutamakan hal-hal yang berkaitan dengan komunitasnya daripada mencapai ambisi pribadi dan ambisinya sendiri (Pratiwi & Nawangsari, 2021). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin mengutamakan pelayanan atau memberi pelayanan dengan cara menolong pengikut, memenuhi kebutuhannya, melatih, membantu, menjadi fasilitator untuk bawahan sehingga dapat memperlakukan karyawan dengan baik serta dapat membantu karyawan untuk mengembangkan dirinya.

Pemimpin yang melayani akan menjadikan kondisi dalam perusahaan menjadi lebih nyaman, mengingat pimpinan secara langsung akan berperan aktif dalam setiap kegiatan, serta mampu memberikan apa yang diharapkan dan dibutuhkan dalam kegiatan pembangunan. Oleh sebab itu, karyawan yang memiliki pemimpin yang melayani cenderung meniru perilaku mereka dalam interaksi yang menghasilkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simamora et al., (2019) yang mengungkapkan bahwa dengan pemimpin yang melayani dalam suatu perusahaan, memberikan dampak positif signifikan terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasanah & Mujanah (2020) dan Harahap & Dilla (2020) yang menyatakan dengan adanya peningkatan kepemimpinan yang melayani dari seorang pemimpin dalam perusahaan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Dari uraian dan adanya hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan yang melayani mampu membangkitkan semangat karyawan, karena perhatian yang diberikan atasan kepada karyawannya membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja. Hal ini juga berlaku pada perusahaan konstruksi, dimana kepemimpinan yang melayani sangat diperlukan sehingga dapat membentuk kerjasama yang lebih solid antara pimpinan dan bawahan dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang melayani. Hal ini yang membuat rasa pesimistis pada pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan dalam perusahaan tersebut berkurang, dan akan membuat hasil pekerjaan menjadi memuaskan, sehingga kinerja karyawan bisa ditingkatkan. Hasil penelitian dari Simamora et al., (2019) yang menyatakan dengan semakin tinggi *servant leadership* dalam perusahaan, maka secara langsung berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Hasanah & Mujanah (2020), Harahap & Dilla (2020), Sholikhah & Prastiwi (2020) dan Riyadi et al., (2020) yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uraian dan adanya hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang muncul serta tumbuh dan juga berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya akan mendorong untuk melakukan sesuatu yang berarti dan bernilai (Luthans, 2014). Motivasi intrinsik ialah motivasi yang ditimbulkan dari diri seseorang. Motivasi tersebut biasanya akan muncul karena adanya harapan, tujuan dan keinginan seseorang terhadap sesuatu sehingga dia memiliki semangat untuk mencapainya (Tambunan, 2015). Motivasi intrinsik merupakan motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tanpa perlu ada rangsangan dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dan memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu (Suwatno & Priansa, 2016). Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik ialah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk melakukan tanggung jawab atau pekerjaan yang bernilai, dan motivasi tersebut muncul karena adanya harapan, tujuan dan keinginan seseorang terhadap sesuatu sehingga dia memiliki semangat untuk melakukannya serta untuk mencapainya.

Karyawan yang telah mempunyai motivasi dari dalam dirinya pada saat bekerja, maka mempunyai sikap untuk bekerja dengan penuh kerelaan dan tidak berdasarkan paksaan atasan atau sering di sebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini juga berlaku pada perusahaan konstruksi yang bergerak dalam kegiatan pembangunan jalan atau lainnya. Karyawan dalam perusahaan tersebut harus memiliki motivasi yang tumbuh dari dalam diri karyawan tersebut, sehingga dengan adanya motivasi, maka semua karyawan akan sukarela untuk menerapkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maryati & Fernando (2018) yang menyatakan dengan semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan, maka akan berdampak positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini diperkuat hasil penelitian dari Verianto (2018) yang menyatakan semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan akan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Dari uraian dan adanya hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan benar-benar ingin menyelesaikan pekerjaannya lebih optimal. Hal ini karena dengan adanya motivasi dari dalam diri karyawan, maka dorongan kerja yang dimiliki karyawan semakin tinggi, sehingga akan menunjukkan jika motivasi intrinsik karyawan menjadi kekuatan yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan, sehingga semakin besar motivasi, semakin dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Maryati & Fernando (2018) yang menyatakan dengan semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, secara langsung akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Verianto (2018), Munyua (2020), Triswanto (2020) dan Yusuf (2021) yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian dan adanya hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins & Judge, 2015). Menurut Organ yang dikutip Maryati & Fernando (2018), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati, tanpa harus diperintah. Perilaku tersebut dipilih secara bebas oleh individu tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara agregat meningkatkan fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* ialah perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi (Harahap & Dilla, 2020). Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sebagai bentuk perilaku sukarela tulus, senang hati, tanpa harus diperintah yang dilakukan karyawan, dan perilaku tersebut tidak termasuk dalam kewajiban kerja karyawan tersebut, tetapi dapat memberikan peran positif bagi organisasi dan mendukung fungsi-fungsi organisasi lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Organizational Citizenship Behavior yang tinggi dalam suatu perusahaan maka diharapkan bisa meningkatkan performa atau kinerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dari perusahaan tersebut. *Organizational Citizenship Behavior* dalam perusahaan konstruksi harus ditingkatkan, karena dalam perusahaan tersebut membutuhkan kerjasama yang solid diantara karyawannya. Adanya *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan jika kesetiakawanan atau kepedulian antar karyawan yang terjadi dalam perusahaan konstruksi tersebut menjadi semakin tinggi, sehingga kesulitan dan masalah yang ada di perusahaan akan terselesaikan dengan baik. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan perusahaan konstruksi tersebut. Hasil penelitian Maryati & Fernando (2018) yang menyatakan jika semakin tinggi tingkat OCB yang dimiliki karyawan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Verianto (2018), Simamora et al., (2019), Hasanah & Mujanah (2020), Harahap & Dilla (2020) dan Sholikhah & Prastiwi (2020) yang menyatakan dengan semakin tinggi OCB

dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari uraian dan adanya hasil penelitian sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Simamora et al., (2019) yang mengungkapkan bahwa dengan adanya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* akan memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian Hasanah & Mujanah (2020) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Harahap & Dilla (2020) juga menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* akan memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

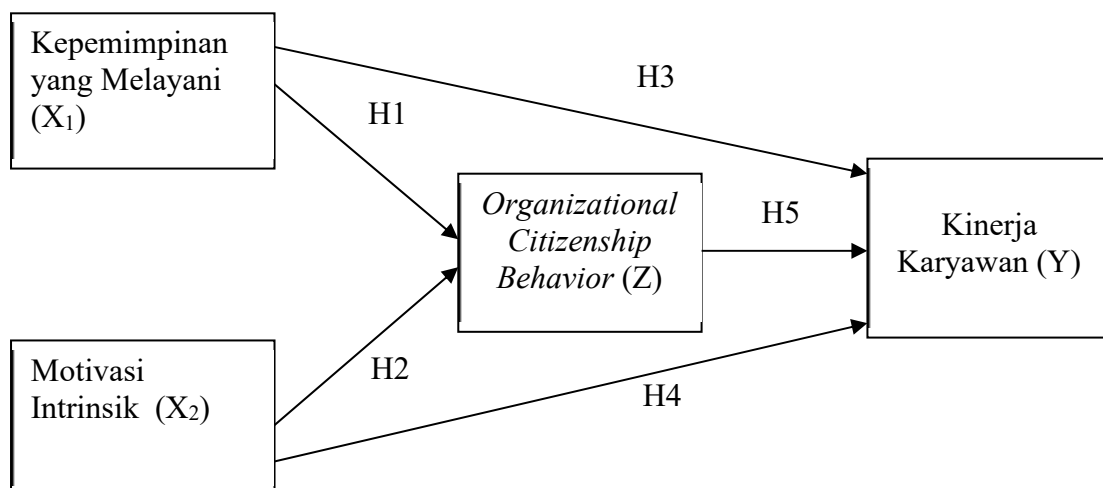
H6 : *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dari Maryati & Fernando (2018) yang menyatakan dengan semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan, akan berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat hasil penelitian dari Verianto (2018) yang menyatakan jika *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H7 : *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

Model Konseptual

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* dalam memediasi pengaruh variabel kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Model konseptual dari penelitian ini dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 1: Model Kerangka Pikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kuantitatif, proses dari analisis yang dilakukan lebih menekankan pada angka atau data numerik, dan pengolahannya menggunakan metode statistik. Pendekatan tersebut dilakukan pada penelitian jenis inferensial (dilakukan untuk menguji hipotesis) serta mendasarkan hasil kesimpulan pada kemungkinan kesalahan menolak hipotesis nol (Azwar, 2016). Variabel diukur dengan menggunakan Skala Likert dari 1 – 5, skor 1 = sangat tidak setuju, sampai skor 5 = sangat setuju. Populasi yang digunakan yaitu seluruh karyawan yang bekerja di PT. Deltamarga Adyatama Semarang dengan jumlah 107 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, maka jumlah sampel yang digunakan 107 responden. Analisis data akan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan software SPSS versi 24.0 dan uji sobel.

Tabel 1 : Desfinisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kepemimpinan yang melayani (X ₁)	pemimpin mengutamakan pelayanan atau memberi pelayanan dengan cara menolong pengikut, memenuhi kebutuhannya, melatih, membantu, menjadi fasilitator untuk bawahan sehingga dapat memperlakukan karyawan dengan baik serta dapat membantu karyawan untuk mengembangkan dirinya	1. Kasih sayang 2. Pemberdayaan 3. Visi 4. Kerendahan hati 5. Kepercayaan
2.	Motivasi Intrinsik (X ₂)	Suatu dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan untuk melakukan tanggung jawab atau pekerjaan yang bernilai, dan motivasi tersebut muncul karena adanya harapan, tujuan dan keinginan seseorang terhadap sesuatu sehingga dia memiliki semangat untuk melakukannya serta untuk mencapainya	1. Adanya kebutuhan untuk menjadi lebih berprestasi 2. Adanya keinginan karyawan untuk dihargai/diakui 3. Adanya tantangan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan 4. Adanya tanggung jawab dari dalam diri karyawan 5. Adanya pengembangan karir dalam perusahaan
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Bentuk perilaku sukarela tulus, senang hati, tanpa harus diperintah yang dilakukan karyawan, dan perilaku tersebut tidak termasuk dalam kewajiban kerja karyawan, tetapi dapat memberikan peran positif bagi organisasi dan mendukung fungsi-fungsi organisasi lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi	1. Altruism 2. Courtesy 3. <i>Conscientiousness</i> 4. <i>Sportmanship</i> 5. <i>Civic Virtue</i>
4.	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerjanya, yang berkaitan dengan tugas kerja maupun tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta harus	1. Kuantitas hasil kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas kerja 4. Inisiatif 5. Ketelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator
		dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu sebagai suatu upaya untuk tercapainya tujuan organisasi	

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

hasil uji validitas diperoleh setiap indikator variabel mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel, sehingga semua indikator dari masing-masing variabel penelitian tersebut dapat dikatakan valid. Hal ini berarti jika indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian. Hasil uji reliabilitas diperoleh bahwa variabel kepemimpinan yang melayani, motivasi intrinsik, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja karyawan mempunyai nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur setiap variabel dapat dikatakan reliabel. Untuk hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Nilai r hitung	>/<	Nilai r tabel	Nilai Cronbachs Alpha
Kepemimpinan yang Melayani (X ₁)	- Indikator 1	0,715	>	0,374	0,849
	- Indikator 2	0,897	>	0,374	
	- Indikator 3	0,707	>	0,374	
	- Indikator 4	0,756	>	0,374	
	- Indikator 5	0,869	>	0,374	
Motivasi Intrinsik (X ₂)	- Indikator 1	0,856	>	0,374	0,823
	- Indikator 2	0,710	>	0,374	
	- Indikator 3	0,793	>	0,374	
	- Indikator 4	0,860	>	0,374	
	- Indikator 5	0,612	>	0,374	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	- Indikator 1	0,826	>	0,374	0,901
	- Indikator 2	0,746	>	0,374	
	- Indikator 3	0,864	>	0,374	
	- Indikator 4	0,913	>	0,374	
	- Indikator 5	0,900	>	0,374	
Kinerja Karyawan (Y)	- Indikator 1	0,565	>	0,374	0,833
	- Indikator 2	0,735	>	0,374	
	- Indikator 3	0,915	>	0,374	
	- Indikator 4	0,863	>	0,374	
	- Indikator 5	0,755	>	0,374	

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Identitas Responden

Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 97 orang (90,7%), sedangkan sisanya dengan jumlah 10 orang (9,3%) berjenis kelamin perempuan, mengingat tugas kerja yang dibebankan pada karyawan akan lebih cocok dilakukan oleh laki-laki mengingat akan membutuhkan lebih banyak tenaga yang lebih besar. Usia responden didominasi berada pada rentang 41 sampai 50 tahun dengan jumlah 43 orang (40,2%), sedangkan paling sedikit adalah berusia lebih dari 60 tahun dengan jumlah 7

orang (6,5%), artinya karyawan PT. Deltamarga Adyatama Semarang berada pada usia produktif. Sebagian besar responden memiliki pendidikan sarjana dengan jumlah 42 orang (39,3%), sedangkan paling sedikit adalah memiliki pendidikan SLTP dengan jumlah 8 orang (7,5%), yang menunjukkan jika karyawan perusahaan sudah memiliki pendidikan yang tinggi. Identitas responden sendiri dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 : Identitas Responden Penelitian

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	97	90,7
Perempuan	10	9,3
Total	107	100
Usia		
21 – 30 tahun	12	11,2
31 – 40 tahun	28	26,2
41 – 50 tahun	43	40,2
51 – 60 tahun	17	15,9
> 60 tahun	7	6,5
Total	107	100
Pendidikan		
SLTP	8	7,5
SMA/SMK	32	29,9
Diploma	15	14,0
Sarjana	42	39,3
Pascasarjana	10	9,3
Total	107	100

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Analisis Deskriptif Variabel

Hasil tanggapan responden terhadap kepemimpinan yang melayani sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,16 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju. Hasil tanggapan responden terhadap motivasi intrinsik sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,15 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju. Tanggapan responden terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,24 yang masuk kriteria sangat tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju. Tanggapan responden terhadap kinerja pegawai sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,22 yang masuk kriteria sangat tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju.

Uji Goodness of Fit

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi model pertama adalah 0,504, artinya kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik dapat menjelaskan variasi variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 50,4%, sisanya sebesar 49,6% variasi *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti. Nilai koefisien

determinasi model kedua adalah 0,689, artinya bahwa kepemimpinan yang melayani, motivasi intrinsik, dan *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjelaskan variasi variabel kinerja karyawan sebesar 68,9%, sisanya sebesar 49,6% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti.

Uji Statistik F

Hasil uji statistik F diperoleh nilai signifikansi yang dihasilkan dari masing-masing model regresi tahap pertama dan tahap kedua sebesar 0,000, kurang dari 0,05. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi tahap pertama dan model regresi tahap kedua dapat dikatakan fit dan signifikan, sehingga layak untuk digunakan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Goodness of Fit

Model	R-Square	Adjusted R-Square	F Hitung	Nilai Sig.
Model Regresi Tahap Pertama	0,513	0,504	54,803	0,000
Model Regresi Tahap Kedua	0,698	0,689	79,273	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Uji Hipotesis

Nilai koefisien regresi kepemimpinan yang melayani terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,390 dan arahnya positif, nilai t hitung 4,541 lebih besar dari t tabel 1,983, dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis satu (H1), artinya bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* **dapat diterima**, sehingga dengan semakin tinggi kepemimpinan yang melayani akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien regresi motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,410 dan arahnya positif, nilai t hitung 4,784 lebih besar dari t tabel 1,983, dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis dua (H2), artinya bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* **dapat diterima**, sehingga dengan semakin tinggi motivasi yang timbul dari dalam diri karyawan akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

Nilai koefisien regresi kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan sebesar 0,200 dan arahnya positif, nilai t hitung 2,692 lebih besar dari t tabel 1,983, dan nilai signifikansi 0,008 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis tiga (H3), artinya bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima**, artinya dengan semakin tinggi kepemimpinan yang melayani akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan sebesar 0,210 dan arahnya positif, nilai t hitung 2,796 lebih besar dari t tabel 1,983, dan nilai signifikansi 0,006 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis empat (H4), artinya bahwa hipotesis yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima**, artinya dengan semakin tinggi motivasi intriksi dari karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,532 dan arahnya positif, nilai t hitung 6,856 lebih besar dari t tabel 1,983, dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusannya adalah

menerima hipotesis lima (H5), artinya hipotesis yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima**, artinya dengan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh Variabel	Standardized Coefficients Beta	Nilai t hitung	Nilai Sig.	Ket.
Kepemimpinan yang Melayani → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,390	4,541	0,000	H1 Diterima
Motivasi Intrinsik → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,410	4,784	0,000	H2 Diterima
Kepemimpinan yang Melayani → Kinerja Karyawan	0,200	2,692	0,008	H3 Diterima
Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan	0,210	2,796	0,006	H4 Diterima
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0,532	6,856	0,000	H5 Diterima

Sumber : Data primer diolah, 2023.

Uji Mediasi

Sobel test calculator digunakan untuk mengetahui mampu atau tidaknya variabel *Organizational Citizenship Behavior* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan masing-masing signifikansi berada dibawah 0,05, artinya jika variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi antara variabel kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6. Hasil Uji Mediasi

Variabel	Sobel Test Statistic	One-tailed probability	Two-tailed probability
X1 → Z → Y	3,605	0,000	0,000
X2 → Z → Y	3,832	0,000	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Nilai *Sobel test statistic* sebesar 3,605 dengan signifikansi 0,000. Nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai t tabel 3,605 > 1,983 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. Nilai *Sobel test statistic* sebesar 3,832 dengan signifikansi 0,000. Nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai t tabel 3,942 > 1,983 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan dapat memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya dengan kepemimpinan yang melayani dan motivasi intrinsik, tetapi juga memerlukan *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga ketiganya harus dikombinasikan agar kinerja karyawan meningkat. Simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian adalah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, masih ada keterbatasan dari hasil tersebut, antara lain pada saat proses pengumpulan data melalui kuesioner yang memakan waktu cukup lama karena banyak karyawan yang tidak berada dalam lokasi penelitian, sehingga membutuhkan waktu lama dalam mengumpulkan data. Keterbatasan lainnya adalah tidak adanya pertanyaan terbuka yang diberikan dalam kuesioner mengenai masing-masing variabel pada saat penelitian, sehingga jawaban yang diperoleh hanya berdasarkan pendapat yang sudah ditentukan oleh peneliti saja, tanpa memberikan kesempatan bagi responden untuk memberikan pendapat mengenai variabel yang diajukan.

Berdasarkan keterbatasan hasil penelitian, maka diharapkan bagi penelitian selanjutnya untuk memanfaatkan waktu penelitian dengan baik, dan semaksimal mungkin, terutama dalam penyebaran kuesioner penelitian, peneliti harus lebih menyempatkan waktunya untuk pengambilan kuesioner, agar proses pengumpulan data akan menjadi lebih optimal dan data yang terkumpul menjadi lebih baik, karena responden tidak akan tergesa-gesa atau memahami isi kuesioner dengan sangat baik sebelum responden yang dituju memberikan tanggapan terhadap pernyataan yang telah diajukan oleh peneliti. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan juga menambah pertanyaan terbuka bagi responden untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang variabel yang diajukan, sehingga akan mendapatkan jawaban yang lebih kuat dan lebih rinci dari pertanyaan yang diajukan.

DAFTAR PUSTAKA

Azwar, S. (2016). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.

Bulo, A. A., & Tumbuan, W. A. (2015). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Performance at 21Cineplex, Manado. *Jurnal EMBA*, 3(3), 269–281.

Ertanto, R. A., Prayekti, & Kurniawan, I. S. (2021). The Effect of Communication and Intrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation Variables. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 228–234.

- Harahap, A. S. H., & Dilla, D. V. (2020). Pengaruh Motivasi dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 101–113.
- Hasanah, U., & Mujannah, S. (2020). The Effect of Servant Leadership, Self Awareness, and Competence on Organizational Commitment and Performance of Employees of Public Works In Bangkalan District. *Ekspektra : Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 136–146.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). PT. Bumi Aksara.
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A. M. (2017). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2731–2760.
- Luthans, F. (2014). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Dua.). CV. Alfabeta.
- Maryati, T., & Fernando, A. (2018). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(2), 158–173.
- Munyua, K. M. (2020). Influence of Intrinsic Motivation on Job Performance and Organisational Commitment among the Employees: Case of K-Unity, Kiambu County, Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, IV(II), 17–27.
- Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021). Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 225–231.
- Rahayu, M. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, XI(1), 99–108.
- Riyadi, M. R., Fakhri, M., & Winarno, A. (2020). The Effect of Servant Leadership toward Employee Performance through Employee Engagement as an Intervening Variable (Study at PT. Telekomunikasi Indoesia Bandung Witel Office). *Journal of*

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Sholikhah, E. I., & Prastiwi, S. K. (2020). The Impact of Leadership to Serve and Organizational Commitments to Employee Performance with Behavior Organizational Citizenship as Mediation Variable. *Journal of Business and Management Review*, 1(1), 028–041.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediation Variable in Mandiri Inhealthth. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion (IJoASER)*, 2(3), 13–25.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Tambunan, T. S. (2015). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Graha Ilmu.
- Triswanto, H. (2020). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Performance Productivity PT. Timbang Deli Indonesia. *Journal of Management Science (JMAS)*, 3(4), 115–121.
- 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 (JEBA)*, 20(03), 1–15.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Yusuf, M. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *Journal Management, Business, and Accounting*, 20(1), 18–31.