

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DI PT WASKITA KARYA (PERSERO)  
TBK**

**Edith Irene Catarina<sup>1</sup>, Dewi Susita<sup>2</sup>, Despinur Dara<sup>3</sup>**

Program Studi Sarjana Terapan Pemasaran Digital  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta

Correspondence		
Email: <a href="mailto:edithirene69@gmail.com">edithirene69@gmail.com</a>	No. Telp:	
Submitted 5 Juli 2025	Accepted 8 Juli 2025	Published 9 Juli 2025

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) pada karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk, mengingat di tengah persaingan industri yang ketat, perilaku sukarela karyawan di luar tugas formalnya dipandang sebagai kontribusi esensial yang mendukung efektivitas dan keunggulan operasional perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel laten. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner berskala *Likert* yang disebarakan melalui teknik *purposive* sampling dan berhasil mengumpulkan data valid dari 104 responden karyawan. Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa baik Kepuasan Kerja ataupun Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan juga berpengaruh pada variabel Perilaku Kewargaan Organisasi. Karyawan menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi dan memberikan respons positif terhadap implementasi budaya yang ada. Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja merupakan faktor antededen yang vital dan signifikan dalam mendorong Perilaku Kewargaan Organisasi, dengan Kepuasan Kerja memiliki peran yang lebih dominan.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasi, pls-sem, waskita karya

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Job Satisfaction and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees at PT Waskita Karya (Persero) Tbk. In the context of intense industry competition, the voluntary behavior of employees beyond their formal duties is regarded as an essential contribution to supporting corporate effectiveness and operational excellence. The research employed a quantitative approach, utilizing Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) as the data analysis technique to test the relationships between latent variables. The research instrument was a Likert-scale questionnaire, distributed through purposive sampling, which successfully gathered valid data from 104 employee respondents. The results of this study indicate that both Job Satisfaction and Organizational Culture have a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior. Simultaneously, Job Satisfaction and Organizational Culture also demonstrated a significant effect on the OCB variable. Employees showed high job satisfaction and responded positively to the implementation of the existing culture. Based on these findings, it is concluded that Organizational Culture and Job Satisfaction are vital and significant antecedents in fostering Organizational Citizenship Behavior, with Job Satisfaction playing a more dominant role.*

**Keywords:** organizational culture, job satisfaction, organizational citizenship behavior, pls-sem, waskita karya

**PENDAHULUAN**

Industri konstruksi di Indonesia merupakan salah satu sektor yang sangat vital dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan pembangunan infrastruktur. Menurut Masdiana et al. (2024) sektor ini tidak hanya menciptakan lapangan kerja tetapi juga menjadi tulang punggung bagi kemajuan negara melalui pembangunan berbagai infrastruktur seperti jalan, jembatan, dan gedung. Dengan kebutuhan infrastruktur yang terus meningkat, sektor ini menjadi mesin penggerak utama bagi pertumbuhan ekonomi nasional, mengingat bahwa pembangunan fisik seperti jalan, jembatan, dan gedung sangat diperlukan untuk mendukung mobilitas dan aksesibilitas di seluruh wilayah Indonesia.

PT Waskita Karya (Persero) Tbk. memainkan peran sentral dalam industri konstruksi Indonesia sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terkemuka (Tempo, 2023). Sejak didirikan pada tahun 1961, perusahaan ini telah berkontribusi besar dalam pembangunan infrastruktur nasional melalui berbagai proyek monumental, termasuk jalan tol, bandara, dan jembatan. Dalam dekade terakhir, Waskita Karya telah menyelesaikan lebih dari 118 proyek gedung dan 1.000 KM jalan tol, yang secara signifikan meningkatkan konektivitas antarwilayah dan mempercepat pertumbuhan ekonomi (Kementerian PUPR, 2024). Dengan fokus pada inovasi dan kualitas, serta kemitraan strategis dengan berbagai entitas global, Waskita Karya terus berupaya untuk memenuhi tantangan pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan di Indonesia.

Di tengah dinamika dunia kerja yang terus berubah, organisasi perlu beradaptasi untuk mempertahankan kinerja dan daya saing. Salah satu faktor kunci dalam mempertahankan kinerja adalah dengan cara meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi dalam pekerjaan sehari-hari (Kholifah, 2021). Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) adalah perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung diatur dalam deskripsi pekerjaan mereka, tetapi memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan kerja dan kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Khaerunisah et al., (2021), perilaku PKO penting dimiliki oleh karyawan dalam organisasi, karena dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan dan organisasi. Ketika karyawan terlibat dalam perilaku PKO, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan sukarela, mereka tidak hanya berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk berinovasi dan menciptakan solusi baru (Yaakobi & Weisberg, 2020).

Berdasarkan wawancara dengan Ahli Madya Bidang Sumber Daya Manusia di Departemen Gedung yang dilakukan sebelum penelitian, pengimplementasian PKO di PT Waskita Karya (Persero) Tbk masih belum optimal. Inisiatif untuk saling membantu di antara rekan-rekan kerja masih tergolong rendah. Selain itu, masih ada sejumlah karyawan yang belum menunjukkan disiplin yang baik, dengan beberapa di antaranya sering terlambat datang. Hal ini terlihat dari data presensi yang menunjukkan bahwa rata-rata keterlambatan karyawan di PT Waskita Karya (Persero) Tbk masih berada di atas angka 50%. Angka ini mencerminkan masalah yang cukup serius dalam disiplin kerja dan produktivitas perusahaan.

**Tabel 1. 1. Data Presensi Karyawan**

Bulan	Kehadiran	Keterlambatan	Ketidakhadiran
September	97%	54%	3%
Oktober	98%	53%	2%
November	93%	42%	7%
Desember	89%	56%	11%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Selanjutnya, berdasarkan penuturan ahli madya bidang SDM, karyawan juga sering mengungkapkan keluhan mengenai kondisi atau situasi yang mungkin baru mereka hadapi untuk pertama kalinya. Di sisi lain, terdapat beberapa karyawan yang tampak kurang peduli terhadap sesama kolega, yang dapat menghambat terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Terakhir, beberapa karyawan yang lebih senior enggan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, baik yang bersifat formal seperti rapat maupun yang informal seperti acara bakti sosial, yang menunjukkan kurangnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa masih ada sejumlah tantangan yang perlu diatasi dalam pengembangan PKO di PT Waskita Karya, yang kemungkinan besar terkait dengan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami lebih dalam faktor-faktor yang dapat berperan untuk

meningkatkan PKO di perusahaan ini. Menurut Fathiyah (2021), kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral pegawai, motivasi kerja yang digolongkan sebagai faktor internal serta gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang digolongkan menjadi faktor eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap meningkatnya PKO karyawan, semakin tinggi faktor-faktor tersebut maka akan semakin meningkat pula tingkat PKO para karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mahmudi & Surjanti (2020) menyebutkan bahwa PKO dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Untuk menyelidiki faktor-faktor yang mungkin menghambat penerapan PKO di PT Waskita Karya (Persero) Tbk, maka dilakukan pra-survei terhadap variabel yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 1. 2. Hasil Pra-Survei Penerapan Faktor yang Mempengaruhi PKO**

No.	Pernyataan	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini. (Kepuasan Kerja)	38	62
2.	Saya berkomitmen untuk memajukan PT Waskita Karya (Komitmen Organisasi)	100	0
3.	Saya merasa bahwa karyawan di PT Waskita Karya memiliki moral yang baik (Moral Pegawai)	54	46
3.	Saya selalu termotivasi untuk melakukan pekerjaan (Motivasi)	69	31
5.	Gaya kepemimpinan penyelia saya mampu mendukung pekerjaan saya (Gaya Kepemimpinan)	62	38
6.	Saya merasa penerapan budaya perusahaan sudah baik (Budaya Organisasi)	46	54

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Mengacu pada hasil pra-survei yang dilakukan pada 13 responden, ditemukan bahwa penerapan variabel yang mempengaruhi PKO dengan penilaian yang kurang baik adalah kepuasan kerja dan budaya organisasi. Sebanyak 62% karyawan masih tidak merasa puas dengan pekerjaannya dan 54% karyawan merasa bahwa penerapan budaya organisasi masih belum cukup baik. Sehingga variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi perlu diteliti lebih lanjut.

Kepuasan Kerja merupakan kondisi emosional positif yang dialami karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Menurut Putri & Kusuma (2022) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap PKO, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatkan kepuasan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk mendorong PKO di dalam organisasi. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Waskita Karya, maka dilakukan pra-survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Responden pada pra-survei ini berjumlah 25 orang. Dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. 3. Hasil Pra-Survei mengenai Tingkat Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya menerima upah yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya	60	40

2.	Saya mendapat kesempatan promosi/kenaikan jabatan	40	60
3.	Ketika saya kesulitan melakukan pekerjaan, rekan kerja saya mau membantu	72	28
3.	Atasan memberi dukungan yang cukup untuk saya	40	60
5.	Saya senang melakukan pekerjaan saya, karena sesuai dengan harapan saya	44	56

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 60% responden tidak/belum pernah mendapatkan kesempatan promosi/kenaikan jabatan. Selanjutnya, 60% responden merasa belum mendapatkan dukungan dari atasan dan 56% tidak merasa senang dalam melakukan pekerjaannya karena tidak sesuai dengan harapan. Kemudian, 40% responden sudah menerima upah yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Pada urutan terakhir, 28% karyawan merasa bahwa rekan kerja mereka enggan untuk saling membantu saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan, bahwa hasil survei tersebut masih menunjukkan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, terutama terkait dengan kurangnya kesempatan untuk pengembangan karier, kurangnya dukungan dari atasan dan pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan

Selain kepuasan kerja, budaya organisasi yang merupakan faktor eksternal dari diri karyawan juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku PKO. Budaya Organisasi yang mendukung dan inklusif dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka (Fadhlan et al., 2024). Penelitian oleh Siwantara et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berpengaruh pada peningkatan PKO, di mana karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan tim dan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk melakukan tindakan sukarela yang bermanfaat bagi kolega dan perusahaan (Liu et al., 2022).

Berdasarkan pernyataan Ahli Madya Bidang Sumber Daya Manusia Departemen Gedung PT Waskita Karya (Persero) Tbk dalam wawancara pra penelitian, penerapan budaya perusahaan yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) dilakukan melalui transformasi dari budaya sebelumnya, dengan langkah-langkah yang mencakup pemetaan nilai, pemantauan perilaku, dan kampanye internalisasi. Nilai-nilai AKHLAK ditransformasikan ke dalam praktik sehari-hari melalui pengadaan pelatihan dan pengembangan karyawan, sosialisasi, serta perubahan pada elemen-elemen seperti mars perusahaan dan kegiatan olahraga bersama. Untuk mengetahui penerapan Budaya Organisasi di PT Waskita Karya (Persero) Tbk, dilakukan pra-survei terhadap 25 responden dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. 4. Hasil Pra-Survei mengenai Penerapan Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
1.	Saya merasa terlibat dalam setiap proses bisnis	48	52
2.	Saya merasa PT Waskita Karya memiliki nilai yang konsisten dengan cara kerjanya	40	60
3.	Saya merasa PT Waskita Karya mampu beradaptasi dengan baik pada perubahan yang ada	44	56
3.	Menurut saya PT Waskita Karya memiliki visi dan misi yang jelas untuk mencapai tujuannya	80	20

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Dari hasil pra-survei yang telah dilakukan, 60% responden merasa bahwa penerapan nilai-nilai dengan cara kerja tidak konsisten. 56% responden merasa bahwa, PT Waskita Karya belum beradaptasi dengan baik terhadap perubahan yang ada. 52% tidak merasa terlibat dalam setiap proses bisnis, dan 20% karyawan tidak setuju bahwa visi dan misi perusahaan sudah cukup jelas untuk mencapai tujuan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan, bahwa hasil survei tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi masih belum optimal, terutama terkait dengan konsistensi antara nilai dengan cara kerja perusahaan, adaptasi dan keterlibatan karyawan dalam proses bisnis.

Namun, meskipun terdapat banyak penelitian yang mengaitkan antara kepuasan kerja, budaya organisasi, dan Perilaku Kewargaan Organisasi, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana kedua variabel tersebut saling berinteraksi untuk mempengaruhi PKO. Beberapa studi menunjukkan hasil yang bervariasi mengenai kekuatan hubungan ini. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Ambarwati et al., (2024) dan Chayomchai (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak langsung terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, sebaliknya pengaruh budaya organisasi terhadap PKO sering kali dipengaruhi atau dimediasi oleh faktor lain, salah satunya adalah komitmen organisasi. Saputro & Kusumo (2024) juga menemukan bahwa budaya organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap PKO dengan keterlibatan karyawan berfungsi sebagai faktor penghubung yang sangat krusial dalam proses tersebut. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan perlunya penyelidikan lebih lanjut mengenai faktor-faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi hubungan ini.

Selain itu, sebagian besar penelitian masih jarang yang berfokus pada industri konstruksi. Penelitian ini menggunakan konteks budaya organisasi *core value* BUMN yaitu AKHLAK yang penerapannya selalu dievaluasi sehingga dapat menghasilkan wawasan yang lebih komprehensif tentang bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna mengeksplorasi hubungan ini secara lebih mendalam. Sehingga, berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi di PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Dengan memahami hubungan ini, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan membangun budaya organisasi yang mendukung, sehingga mendorong perilaku PKO di kalangan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan tersebut serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajer dalam upaya meningkatkan PKO melalui peningkatan kepuasan kerja dan penguatan budaya organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berfokus pada pengukuran dan analisis hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel tertentu (Hardani et al., 2020). Tujuan dan fokus penelitian kuantitatif adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya serta mengembangkan teori berdasarkan data atau fakta yang diperoleh (Sahir, 2021). Penelitian ini merupakan jenis studi korelasional. Menurut Sekaran (2003), studi korelasional merupakan suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengukur adanya hubungan antara dua atau lebih variabel. Dalam pendekatan penelitian ini, peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap variabel yang diteliti, melainkan hanya mengamati hubungan yang ada antara variabel-variabel tersebut dalam kondisi yang sedang berlangsung.

**HASIL DAN PEMBAHASAN****Deskripsi Data****Profil Responden**

Penelitian ini melibatkan 104 karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk sebagai objek penelitian. Fokus kajian diarahkan pada analisis pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai karakteristik responden, partisipan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu berdasarkan rentang usia, jenis kelamin, dan lama masa kerja. Representasi data disajikan dalam bentuk diagram guna mempermudah interpretasi. Adapun deskripsi rinci mengenai karakteristik partisipan dijabarkan sebagai berikut.

**Tabel 3. 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Presentasi
< 25 Tahun	1	1%
25 - 35 Tahun	49	47,1%
36 - 45 Tahun	38	36,5%
> 45 Tahun	16	15,4%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Mayoritas responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 25 hingga 35 tahun. Kondisi ini mencerminkan profil demografis karyawan di PT Waskita Karya (Persero) Tbk yang didominasi oleh individu pada tahap awal hingga pertengahan karier profesional. Rentang usia tersebut umumnya diasosiasikan dengan tingkat kematangan emosional dan profesional yang lebih tinggi dibandingkan kelompok usia yang lebih muda. Komposisi usia ini menunjukkan bahwa perusahaan didominasi oleh tenaga kerja yang relatif matang secara profesional dan siap menghadapi tantangan kerja yang lebih kompleks.

**Tabel 3. 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	72	69,2%
Perempuan	32	30,8%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Selanjutnya, dalam klasifikasi jenis kelamin sebanyak 69,2% responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, sementara sisanya merupakan responden perempuan. Dominasi laki-laki dalam komposisi responden ini mencerminkan karakteristik tenaga kerja di industri konstruksi, yang secara umum memang lebih banyak melibatkan tenaga kerja laki-laki. Hal ini dapat dikaitkan dengan sifat pekerjaan di sektor konstruksi yang cenderung menuntut kekuatan fisik, mobilitas tinggi, serta keterlibatan langsung dalam aktivitas lapangan, sehingga lebih banyak diminati atau diisi oleh laki-laki. Oleh karena itu, distribusi jenis kelamin dalam penelitian ini dinilai representatif terhadap kondisi riil di lingkungan kerja PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

**Tabel 3. 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 1 Tahun	2	1,9%
1 – 5 Tahun	17	16,3%
6 – 10 Tahun	50	48,1%

> 10 Tahun	35	33,7%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Kemudian berdasarkan Tabel 3.3, sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki lama masa kerja antara 6 hingga 10 tahun, dengan persentase sebesar 48,1%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang di PT Waskita Karya (Persero) Tbk, serta telah melalui berbagai tahapan adaptasi dan pengembangan kompetensi. Selain itu, responden dengan pengalaman kerja 6–10 tahun juga cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap budaya kerja, prosedur operasional, serta dinamika internal perusahaan, sehingga dapat memberikan pandangan yang lebih objektif terhadap variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini.

#### Hasil Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Uraian deskriptif disajikan untuk masing-masing variabel yang diteliti, yaitu: variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (Y), variabel kepuasan kerja (X1), dan variabel budaya organisasi (X2). Jumlah pernyataan pada setiap variabel adalah 35 pernyataan yang terdiri dari 13 butir pernyataan variabel Kepuasan Kerja, 12 butir pernyataan variabel Budaya Organisasi, 10 butir pernyataan variabel Perilaku Kewargaan Organisasi.

Untuk mempermudah interpretasi variabel-variabel penelitian, tanggapan responden dikelompokkan ke dalam beberapa kategori. Prinsip kategorisasi ini didasarkan pada rata-rata hitung sebagai tolok ukur. Perhitungan rata-rata digunakan untuk menganalisis kecenderungan jawaban dari setiap butir pernyataan, sehingga dapat menggambarkan kondisi masing-masing variabel yang diteliti.

Klasifikasi kategori penilaian dalam penelitian ini mengacu pada skala pengukuran yang digunakan, yang terbagi menjadi lima kategori. Rumus untuk menghitung panjang interval kategorisasi adalah sebagai berikut (Supangat, 2010)

$$P = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{b} = \frac{R}{b}$$

Keterangan:

P = Panjang kelas setiap Interval

X<sub>max</sub> = Nilai Maksimum

X<sub>min</sub> = Nilai Minimum

R = Rentang

Kategorisasi penelitian ini menggunakan lima interval tingkatan. Rentang tertinggi diangka lima dan terendah di angka satu. Jika nilai didistribusikan pada rumus di atas maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$P = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Panjang kelas setiap interval adalah 0,8. Sehingga dapat dikategorikan seperti pada tabel berikut:

**Tabel 3. 4. Rentang Skor Analisis Deskriptif**

Rentang Skor	Kategori
1.00-1.80	Sangat Rendah
1.81-2.61	Rendah
2.62-3.42	Sedang
3.43-3.23	Tinggi
3.25-5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

a. Hasil Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan 13 butir pernyataan yang mencerminkan lima dimensi utama. Dimensi pertama, pekerjaan itu sendiri, diwakili oleh pernyataan nomor 1, 2, dan 3. Dimensi kedua, yaitu gaji, diukur melalui pernyataan nomor 4, 5, dan 6. Dimensi ketiga, promosi, direpresentasikan oleh pernyataan nomor 7 dan 8. Selanjutnya, dimensi keempat, supervisi, tercermin dalam pernyataan nomor 9 dan 10. Terakhir, dimensi kelima, yaitu rekan kerja, diwakili oleh pernyataan nomor 11, 12, dan 13.

**Tabel 3. 5. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Deviation
<b>The Job Itself/Pekerjaan itu Sendiri</b>					
KK1	Saya merasa bahwa tugas yang saya jalani saat ini menarik	3.183	2	5	0.676
KK2	Saya memiliki kesempatan yang cukup untuk belajar keterampilan baru dalam pekerjaan saya	3.077	2	5	0.781
KK3	Saya merasa bahwa tanggung jawab yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya	3.192	3	5	0.637
<b>Pay/Gaji</b>					
KK4	Saya menerima gaji yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya	3.712	2	5	0.793
KK5	Saya merasa bahwa proses penetapan gaji di perusahaan ini adil	3.721	2	5	0.882
KK6	Saya merasa bahwa metode pembayaran gaji di perusahaan ini transparan	3.933	2	5	0.788
<b>Promotion/ Promosi</b>					
KK7	Saya melihat adanya peluang untuk maju dalam karier saya di perusahaan ini	3.798	2	5	0.87
KK8	Kriteria untuk promosi di perusahaan ini adil bagi seluruh karyawan.	3.702	2	5	0.876

Indikator	Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Deviation
<b>Supervision/ Supervisi</b>					
KK9	Saya merasa bahwa penyelia saya memiliki kemampuan yang memadai untuk mendukung pekerjaan saya	3.144	2	5	0.802
KK10	Penyelia saya menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan saya.	3.154	2	5	0.769
<b>Coworkers/ Rekan Kerja</b>					
KK11	Rekan kerja saya bersikap ramah dalam lingkungan kerja	3.115	2	5	0.725
KK12	Rekan kerja saya memiliki keterampilan teknis yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan tim	3.125	2	5	0.661
KK13	Saya mendapat dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	3.163	2	5	0.735
<b>Rata-rata</b>		<b>3.001</b>			<b>0.77</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan hasil yang bervariasi. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada KK3, yakni “Saya merasa bahwa tanggung jawab yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya”, dengan skor sebesar 4,192 yang berada pada rentang 3,43–4,23 sehingga termasuk dalam kategori “Tinggi”. Skor ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa kompeten, dihargai, dan ditempatkan pada peran yang tepat, yang merupakan fondasi penting bagi motivasi dan kinerja.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah tercatat pada indikator KK8, yaitu “Kriteria untuk promosi di perusahaan ini adil bagi seluruh karyawan”, dengan skor sebesar 3,702 yang juga berada pada rentang 3,43–4,23 dan tergolong dalam kategori yang sama, yaitu “Tinggi”. Hal ini menandakan adanya keraguan di kalangan karyawan mengenai objektivitas dan transparansi jalur karier.

Secara keseluruhan, analisis data menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan ini berada pada level yang positif dan solid. Rata-rata total sebesar 3.001 yang masuk dalam kategori "Tinggi" mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa puas dengan kondisi pekerjaan mereka secara umum.

#### b. Hasil Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

Variabel budaya kerja dioperasionalkan melalui 12 pernyataan yang mengacu pada empat dimensi inti. Dimensi pertama, keterlibatan, tercermin dalam pernyataan nomor 14, 15, dan 16. Dimensi kedua, yaitu konsistensi, diidentifikasi melalui pernyataan nomor 17, 18, dan 19. Dimensi ketiga, adaptasi, terlihat pada pernyataan nomor 20, 21, dan 22. Sementara itu, dimensi keempat, yakni misi, tergambar melalui pernyataan nomor 23, 24, dan 25.

Tabel 3. 6. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Kerja

Indikator	Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Deviation
<b><i>Involvement/ Keterlibatan</i></b>					
BO1	Menurut saya perencanaan bisnis melibatkan seluruh karyawan dalam prosesnya hingga tingkat tertentu	3.019	2	5	0.693
BO2	Menurut saya di perusahaan ini, kerja sama lintas peran fungsional didorong secara aktif	3.029	2	5	0.672
BO3	Menurut saya perusahaan berinvestasi pada peningkatan kompetensi karyawan	3.798	1	5	0.924
<b><i>Consistency/ Konsistensi</i></b>					
BO4	Menurut saya berbagai departemen berkoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.	3.904	2	5	0.741
BO5	Saya merasa seluruh karyawan berkomitmen mengatasi ketidaksepakatan dengan mencari solusi yang menguntungkan semua pihak.	3.942	2	5	0.782
BO6	Saya merasa semua karyawan menerapkan nilai-nilai inti yang menjadi dasar budaya perusahaan.	3.865	2	5	0.855
<b><i>Adaptability/ Adaptasi</i></b>					
BO7	Menurut saya perusahaan ini mampu dengan cepat menyesuaikan strategi untuk merespons perubahan	3.000	2	5	0.76
BO8	Menurut saya, di perusahaan ini umpan balik dari pelanggan dijadikan bahan pertimbangan dalam peningkatan produktivitas	3.894	1	5	0.706
BO9	Menurut saya perusahaan ini memandang kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar	3.885	1	5	0.858
<b><i>Missions/Misi</i></b>					
BO10	Menurut saya perusahaan ini memiliki visi jelas yang mengarahkan semua keputusan	3.077	2	5	0.73
BO11	Menurut saya setiap karyawan memahami tujuan spesifik yang harus dicapai dalam periode tertentu	3.990	2	5	0.803

Indikator	Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Deviation
BO12	Saya merasa visi perusahaan disampaikan dengan jelas, menginspirasi karyawan untuk bekerja menuju masa depan yang lebih baik.	3.038	2	5	0.784
	<b>Rata-rata</b>	<b>3.953</b>			<b>0.776</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi. Rata-rata tertinggi terjadi pada indikator BO10 (Arah dan Tujuan Strategis) yaitu “Menurut saya perusahaan ini memiliki visi jelas yang mengarahkan semua keputusan” sebesar 3.077 berada pada rentang 3,43 – 4,23 termasuk kategori “Tinggi”. Capaian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu menyosialisasikan tujuan jangka panjang secara jelas dan dapat dipahami oleh seluruh karyawan. Visi tersebut berperan sebagai pedoman dalam menentukan arah dan mendukung pengambilan keputusan di setiap tingkat organisasi, sehingga menjadi salah satu dasar terbentuknya budaya perusahaan yang kokoh.

Sedangkan rata-rata terendah terjadi pada indikator BO3 (Pengembangan Kemampuan) yaitu “Menurut saya perusahaan berinvestasi pada peningkatan kompetensi karyawan” sebesar 3.798 berada pada rentang 3,43 – 4,23 termasuk dalam kategori “Tinggi”. Skor ini menunjukkan adanya kesenjangan antara visi besar perusahaan dengan investasi nyata pada sumber daya manusianya. Karyawan merasa bahwa komitmen perusahaan untuk meningkatkan keahlian dan kompetensi mereka adalah aspek budaya yang paling lemah.

Secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi yaitu sebesar 3.953 berada pada rentang 3,43 – 4,23 termasuk dalam kategori “Tinggi”. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, keyakinan, dan praktik yang ada di perusahaan secara umum sudah baik dan diterima oleh karyawan.

#### c. Hasil Analisis Deskriptif Perilaku Kewargaan Organisasi

Pengukuran variabel Perilaku Kewargaan Organisasi dilakukan melalui 10 butir pernyataan yang merepresentasikan lima dimensi utama. Dimensi pertama, kedermawanan (*altruism*), diwakili oleh pernyataan nomor 26 dan 27. Dimensi kedua, ketekunan (*conscientiousness*), tercermin dalam pernyataan nomor 28 dan 29. Dimensi ketiga, sportivitas (*sportsmanship*), ditunjukkan melalui pernyataan nomor 30 dan 31. Dimensi keempat, kesopanan (*courtesy*), terwujud dalam pernyataan nomor 32 dan 33. Sementara itu, dimensi kelima, yaitu partisipasi organisasi (*civic virtue*), diukur melalui pernyataan nomor 34 dan 35.

**Tabel 3. 7. Analisis Deskriptif Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi**

Indikator	Pernyataan	Mean	Min	Max	Std. Deviation
<b>Altruism/ Kedermawanan</b>					
PKO1	Saya sering menawarkan bantuan tanpa diminta meski di luar kewajiban pekerjaan saya	3.106	2	5	0.678
PKO2	Saya berpartisipasi aktif dalam program-program perusahaan	3.962	2	5	0.831
<b>Conscientiousness/ Ketekunan</b>					

<b>Indikator</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Std. Deviation</b>
PKO3	Saya selalu mematuhi regulasi yang ditetapkan oleh perusahaan	3.154	3	5	0.617
PKO4	Saya berkomitmen mencapai standar kinerja yang ditetapkan	3.308	3	5	0.573
<b>Sportsmanship/ Sportivitas</b>					
PKO5	Saya jarang mengeluh ketika dihadapkan pada kondisi kerja yang kurang ideal	3.837	2	5	0.833
PKO6	Ketika ada masalah, saya lebih memilih untuk berdiskusi mencari solusi terbaik bersama tim	3.163	2	5	0.695
<b>Courtesy/Kesopanan</b>					
PKO7	Saya selalu memelihara hubungan baik dengan rekan kerja saya	3.202	2	5	0.685
PKO8	Saya menyelesaikan perbedaan pendapat dengan dialog yang baik demi mencegah konflik yang dapat timbul	3.163	2	5	0.695
<b>Civic Virtue/ Partisitipasi</b>					
PKO9	Saya bersikap profesional dalam semua interaksi untuk menjaga citra perusahaan	3.308	2	5	0.637
PKO10	Saya senang memberikan masukan atau ide untuk membantu kemajuan perusahaan	3.173	2	5	0.699
<b>Rata-rata</b>		<b>3.138</b>			<b>0.694</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui rata-rata tanggapan responden mengenai variabel perilaku kewargaan organisasi. Rata-rata tertinggi terjadi pada dua indikator yaitu PKO4 “Saya berkomitmen mencapai standar kinerja yang ditetapkan” dan PKO9 “Saya bersikap profesional dalam semua interaksi untuk menjaga citra perusahaan” yang sama-sama sebesar 3.308 berada pada rentang 4,24 – 5,00 termasuk kategori “Sangat Tinggi”. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki etos kerja yang baik, loyalitas yang tinggi, serta kesadaran untuk senantiasa menjaga reputasi organisasi melalui perilaku positif.

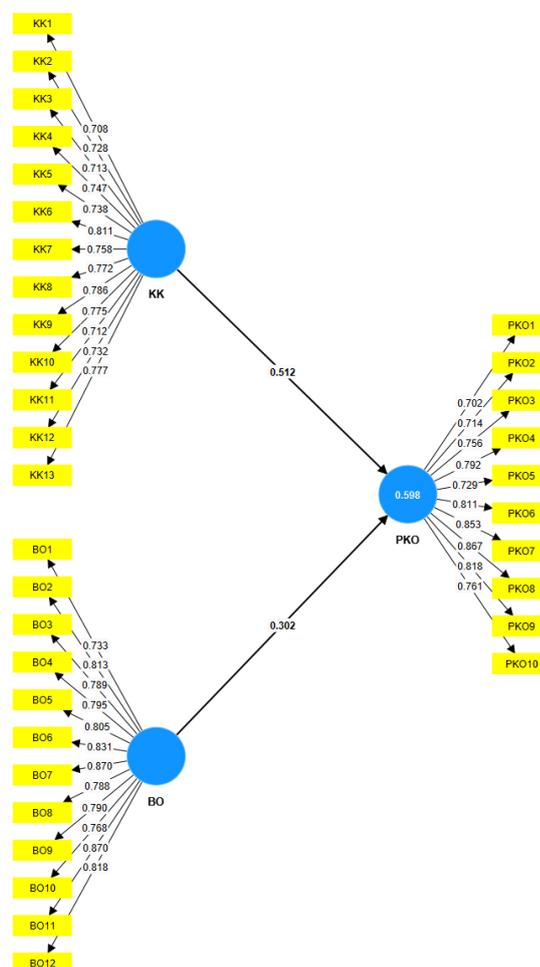
Sedangkan rata-rata terendah terjadi pada indikator PKO5 yaitu “Saya jarang mengeluh ketika dihadapkan pada kondisi kerja yang kurang ideal” sebesar 3.837 berada pada rentang 3,43 – 4,23 termasuk dalam kategori “Tinggi”. Temuan ini memberikan gambaran bahwa meskipun karyawan cenderung memiliki komitmen kerja yang kuat, mereka tetap menunjukkan kecenderungan untuk menyampaikan keluhan atau ketidakpuasan apabila dihadapkan pada situasi kerja yang dirasa kurang mendukung. Perilaku ini dimungkinkan terkait dengan temuan pada variabel lain sebelumnya, di mana aspek seperti keadilan promosi

maupun pengembangan kompetensi menjadi faktor yang berpotensi menimbulkan kondisi kerja yang dipersepsikan kurang ideal.

Secara keseluruhan, Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) di perusahaan ini mencapai skor rata-rata 3.138 yang masuk dalam kategori "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa karyawan secara umum memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan tindakan-tindakan positif di luar deskripsi pekerjaan formal mereka, yang berdampak bagi efektivitas dan kinerja organisasi.

### Hasil Penelitian

Analisis data dilakukan berdasarkan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Model ini digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten, validitas konstruk, serta reliabilitas instrumen penelitian. Berdasarkan diagram jalur (*path diagram*) yang dihasilkan, terdapat beberapa komponen penting yang dapat dianalisis untuk menilai kualitas model penelitian.



**Gambar 3. 1. Diagram Jalur**

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Komponen pertama adalah *outer model* atau model pengukuran, yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Melalui *outer model*, dapat dilihat nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability* (CR), dan *Cronbach's Alpha*, yang digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen dan reliabilitas konstruk.

Komponen kedua adalah *inner model* atau model struktural, yang menunjukkan hubungan antar variabel laten. Dalam bagian ini dapat diperoleh nilai *path coefficient* untuk

melihat arah dan besarnya pengaruh antar variabel laten, serta nilai *R-squared* ( $R^2$ ) yang menggambarkan seberapa besar variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model. Selain itu, dapat dilakukan uji signifikansi terhadap koefisien jalur menggunakan nilai *t-statistic* dan *p-value*.

#### Uji Validitas dan Reliabilitas (*Outer Model*)

*Outer model*, atau dikenal pula sebagai model pengukuran, merupakan bagian dari analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) yang berfungsi untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten yang diteliti. *Outer model* memfokuskan penilaian pada validitas dan reliabilitas indikator melalui sejumlah kriteria statistik yang relevan. Secara umum, evaluasi *outer model* mencakup beberapa aspek berikut:

##### a. *Convergent Validity*

*Outer loadings* menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing indikator dalam menjelaskan variabel laten. Berikut adalah hasil tabel nilai *outer loading* dari masing-masing variabel.

**Tabel 3. 8. Hasil Analisis *Outer Loadings***

Variabel	Indikator	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi
Budaya Organisasi	BO1	0.733		
	BO2	0.813		
	BO3	0.789		
	BO4	0.795		
	BO5	0.805		
	BO6	0.831		
	BO7	0.870		
	BO8	0.788		
	BO9	0.790		
	BO10	0.768		
	BO11	0.870		
	BO12	0.818		
Kepuasan Kerja	KK1		0.708	
	KK2		0.728	
	KK3		0.713	
	KK4		0.747	
	KK5		0.738	
	KK6		0.811	
	KK7		0.758	
	KK8		0.772	
	KK9		0.786	
	KK10		0.775	
	KK11		0.712	
	KK12		0.732	
	KK13		0.777	
Perilaku Kewargaan Organisasi	PKO1			0.702
	PKO2			0.714
	PKO3			0.756
	PKO4			0.792
	PKO5			0.729

Variabel	Indikator	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi
	PKO6			0.811
	PKO7			0.853
	PKO8			0.867
	PKO9			0.818
	PKO10			0.761

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Evaluasi validitas konvergen dilakukan dengan menguji nilai *outer loading* dari setiap indikator pada masing-masing konstruk. Validitas konvergen terpenuhi apabila nilai *outer loading* setiap indikator lebih besar dari ambang batas yang direkomendasikan, yaitu 0.70 ( $\geq 0,70$ ). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen ( $\geq 0,70$ ). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan merupakan representasi yang valid dan reliabel untuk mengukur konstruk latennya masing-masing

Dengan demikian, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi validitas konvergen konstruk secara keseluruhan melalui perhitungan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE digunakan untuk menilai seberapa besar variansi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang diukurnya. Sebuah konstruk dianggap memiliki validitas konvergen yang memadai apabila nilai AVE-nya lebih besar dari 0.50. Ambang batas ini menandakan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari separuh (di atas 50%) dari total variansi indikator-indikatornya.

**Tabel 3. 9. Hasil Analisis *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Budaya Organisasi	0.651
Kepuasan Kerja	0.564
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.612

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada tabel, ketiga variabel penelitian menunjukkan nilai AVE yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Variabel Budaya Organisasi memperoleh nilai AVE sebesar 0.651, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.564, variabel Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar 0.612.

Karena nilai AVE untuk semua konstruk secara signifikan berada di atas ambang batas 0.50, maka dapat disimpulkan bahwa model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini memiliki tingkat validitas konvergen yang kuat. Hal ini memberikan bukti empiris yang solid bahwa indikator-indikator yang dikelompokkan pada masing-masing konstruk secara efektif mengukur konsep teoretis yang sama dan bersifat konvergen.

#### b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan diperlukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, validitas diskriminan diuji dengan dua cara, yaitu melalui nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dan *cross loading*.

**Tabel 3. 10. Hasil Analisis *Heterotrait-monotrait Ratio* (HTMT)**

<i>Heterotrait-monotrait ratio</i> (HTMT)	
KK <-> BO	0.838
PKO <-> BO	0.741
PKO <-> KK	0.793

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan HTMT, diperoleh nilai hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,838, Perilaku Kewargaan Organisasi dengan Budaya Organisasi sebesar 0,741, dan Perilaku Kewargaan Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,793. Nilai-nilai tersebut seluruhnya berada di bawah ambang batas HTMT, yaitu 0,90. Dengan demikian, masing-masing konstruk dalam penelitian ini dapat dibedakan secara jelas satu sama lain, sehingga validitas diskriminan pada model pengukuran dapat dinyatakan terpenuhi.

Setelah validitas diskriminan diuji melalui HTMT, pengujian selanjutnya dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* untuk melihat hubungan antar indikator.

**Tabel 3. 11. Hasil Analisis *Outer Loading***

Variabel	Indikator	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi
Budaya Organisasi	BO1	0.733	0.519	0.491
	BO2	0.813	0.608	0.554
	BO3	0.789	0.547	0.595
	BO4	0.795	0.635	0.583
	BO5	0.805	0.607	0.583
	BO6	0.831	0.740	0.615
	BO7	0.870	0.659	0.572
	BO8	0.788	0.673	0.509
	BO9	0.790	0.665	0.514
	BO10	0.768	0.597	0.534
	BO11	0.870	0.728	0.606
	BO12	0.818	0.668	0.653
Kepuasan Kerja	KK1	0.574	0.708	0.469
	KK2	0.625	0.728	0.551
	KK3	0.564	0.713	0.512
	KK4	0.611	0.747	0.524
	KK5	0.641	0.738	0.543
	KK6	0.662	0.811	0.595
	KK7	0.552	0.758	0.536
	KK8	0.672	0.772	0.527
	KK9	0.633	0.786	0.641
	KK10	0.599	0.775	0.644
	KK11	0.481	0.712	0.498
	KK12	0.527	0.732	0.600
Perilaku Kewargaan Organisasi	PKO1	0.572	0.595	0.702
	PKO2	0.485	0.498	0.714

Variabel	Indikator	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi
Perilaku Kewargaan Organisasi	PKO3	0.412	0.487	0.756
	PKO4	0.465	0.538	0.792
	PKO5	0.566	0.589	0.729
	PKO6	0.537	0.606	0.811
	PKO7	0.601	0.668	0.853
	PKO8	0.669	0.698	0.867
	PKO9	0.580	0.555	0.818
	PKO10	0.580	0.582	0.761

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil *cross loading* pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukurnya. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator telah mampu mengukur konstruk yang tepat, sehingga validitas diskriminan pada model pengukuran dapat dinyatakan telah terpenuhi berdasarkan uji *cross loading*.

c. *Composite Reliability*

Reliabilitas konstruk diperlukan untuk memastikan bahwa setiap indikator dalam suatu variabel laten dapat mengukur konsep yang sama secara konsisten. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* ( $\rho_a$ ). *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai ukuran reliabilitas paling dasar, sedangkan *Composite Reliability* ( $\rho_a$ ) memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat dengan mempertimbangkan bobot *loading* dan korelasi antar indikator.

**Tabel 3. 12. Hasil Analisis *Cronbach's Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>
Budaya Organisasi	0.951
Kepuasan Kerja	0.936
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.929

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai *Cronbach's Alpha* untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 0,951, Kepuasan Kerja sebesar 0,936, dan Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar 0,929. Seluruh nilai tersebut berada di atas nilai ambang batas minimum 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat reliabilitas internal yang baik.

Setelah diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas internal yang baik berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha*, pengujian selanjutnya dilakukan dengan melihat *Composite Reliability* ( $\rho_a$ ) untuk memastikan konsistensi indikator secara lebih akurat.

**Tabel 3. 13. Hasil Analisis *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite reliability</i> ( $\rho_a$ )
Budaya Organisasi	0.953

Kepuasan Kerja	0.938
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.933

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji menunjukkan nilai yang diperoleh untuk variabel Budaya Organisasi (0.953), Kepuasan Kerja (0.938), dan Perilaku Kewargaan Organisasi (0.933) secara meyakinkan melampaui ambang batas yang direkomendasikan yaitu 0.70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap set indikator secara konsisten dalam merepresentasikan konstruk latennya.

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada masing-masing konstruk menunjukkan angka di atas ambang batas minimum 0,70. Hal ini membuktikan bahwa setiap indikator memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur variabel latennya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa reliabilitas konstruk pada model penelitian ini telah terpenuhi secara memadai.

### Analisis Hipotesis (*Inner Model*)

*Inner model*, atau model struktural berfungsi untuk menguji hubungan antar konstruk laten dalam suatu model penelitian. *Inner model* memfokuskan penilaian pada kekuatan dan arah pengaruh antar variabel laten, sehingga dapat diketahui sejauh mana hipotesis yang diajukan dapat diterima. Secara umum, evaluasi *inner model* dilakukan melalui pengujian nilai *path coefficient*, *R-square*, *Effect Size* ( $f^2$ ), pengukuran relevansi prediktif model ( $Q^2$ ) serta akan dilakukan analisis lanjutan berupa evaluasi kelayakan model dilakukan guna mendukung validitas hasil penelitian.

#### a. *Path Coefficient*

Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk menentukan apakah hubungan (hipotesis) yang diajukan antar variabel laten signifikan secara statistik. Interpretasi didasarkan pada tiga komponen utama: Koefisien Jalur (Original Sample) untuk melihat arah dan kekuatan hubungan, serta *T-Statistics* dan *P-Values* untuk menguji signifikansinya. Kriteria standar yang digunakan untuk signifikansi pada tingkat kepercayaan 95% adalah nilai *T-Statistics* > 1.96 dan nilai *P-Values* < 0.05. Berdasarkan hasil pada tabel, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

**Tabel 3. 14. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	<i>Original sample</i> (O)	<i>Sample mean</i> (M)	<i>Standard deviation</i>	T <i>statistics</i>	P <i>values</i>	Kesimpulan
H <sub>1</sub> : KK → PKO	0.512	0.511	0.103	3.948	0	Diterima
H <sub>2</sub> : BO → PKO	0.302	0.305	0.107	2.809	0.005	Diterima

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) H<sub>1</sub>: Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (X<sub>1</sub>) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)

Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur positif sebesar 0.512. Nilai ini signifikan secara statistik, yang dibuktikan dengan nilai *T-Statistics* sebesar 3.948 (>1.96) dan *P-Values* sebesar 0.000 (<0.05). Dengan demikian, H<sub>1</sub> diterima, yang berarti Kepuasan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

- 2) H<sub>2</sub>: Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)

Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur positif sebesar 0.302. Nilai ini juga signifikan secara statistik, dengan nilai *T-Statistics* sebesar 2.809 (>1.96) dan *P-Values* sebesar 0.005 (<0.05). Dengan demikian, H<sub>2</sub> diterima, yang berarti Budaya Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

- b. *R-square*

**Tabel 3. 15. Hasil Analisis R-Square**

Hipotesis	Variabel	<i>R-square</i>	Kesimpulan
H <sub>3</sub> : KK & BO → PKO	Perilaku Kewargaan Organisasi	0.598	Diterima

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

- 3) H<sub>3</sub>: Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil pengujian, nilai *R-square* untuk variabel Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar 0,598. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 59,8% variasi Perilaku Kewargaan Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen (Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi) dalam model, sedangkan sisanya sebesar 40,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

- c. *Effect size* (*f*<sup>2</sup>)

**Tabel 3. 16. Hasil Analisis Effect Size**

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Perilaku Kewargaan Organisasi
Budaya Organisasi			0.085
Kepuasan Kerja			0.243
Perilaku Kewargaan Organisasi			

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan kriteria yang umum digunakan, nilai *f*<sup>2</sup> sebesar 0.02, 0.15, dan 0.35 secara berurutan menunjukkan adanya pengaruh yang kecil, sedang, dan besar. Mengacu pada hasil analisis pada tabel, dapat diketahui bahwa pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi memiliki nilai *f*<sup>2</sup> sebesar 0.085, yang tergolong sebagai pengaruh kecil. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja memberikan pengaruh sedang terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dengan nilai *f*<sup>2</sup> sebesar 0.243. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks model ini, Kepuasan Kerja memiliki peran prediktif yang lebih substansial dalam menjelaskan varians pada variabel Perilaku Kewargaan Organisasi dibandingkan dengan Budaya Organisasi.

d. *Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*

Pengujian *Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* dilaksanakan guna menilai sejauh mana kemampuan model dalam memprediksi konstruk endogen (variabel dependen). Kriteria penilaian menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  seharusnya berada di atas angka nol.

**Tabel 3. 17. Hasil Analisis *Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)***

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Budaya Organisasi	1248	1248	0
Kepuasan Kerja	1352	1352	0
Perilaku Kewargaan Organisasi	1040	680.87	0.345

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis, variabel dependen Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) memperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,345. Nilai ini, yang melampaui ambang batas minimum 0,15, mengindikasikan bahwa model struktural yang diuji memiliki relevansi prediktif yang kuat. Temuan ini mengonfirmasi bahwa model tersebut tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga memiliki keandalan yang memadai dalam memprediksi data observasi pada variabel PKO. Adapun nilai  $Q^2$  sebesar 0,000 pada variabel Budaya Organisasi (BO) dan Kepuasan Kerja (KK) dapat diterima, mengingat keduanya merupakan variabel eksogen (independen) murni yang secara konseptual memang tidak diprediksi dalam model ini.

e. *Uji Model Fit (Standardized Root Mean Square Residual - SRMR)*

Hasil uji *model fit* menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian yang baik dengan data.

**Tabel 3. 18. Hasil Uji Model Fit**

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.078	0.078

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Nilai SRMR yang diperoleh untuk model estimasi (*Estimated model*) adalah 0.078, yang berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan yaitu 0.08 (<0.08). Hasil ini memberikan bukti tambahan bahwa tidak ada perbedaan besar antara korelasi yang diamati dalam data dengan korelasi yang tersirat dari model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa spesifikasi model secara keseluruhan dapat diterima dan tidak menunjukkan adanya kesalahan spesifikasi yang fatal, yang semakin memperkuat validitas temuan penelitian.

## Pembahasan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa di PT Waskita Karya (Persero) Tbk, Kepuasan Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2) merupakan faktor-faktor determinan yang signifikan bagi Perilaku Kewargaan Organisasi (Y). Pengaruh positif dari kedua variabel tersebut terbukti valid baik secara individual (parsial) maupun secara gabungan (simultan).

1. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Hasil analisis membuktikan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO). Temuan ini didukung oleh koefisien jalur positif sebesar +0.512, dengan nilai T-Statistics 3.948 ( $>1.96$ ) dan P-Values 0.000 ( $<0.05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, sehingga Hipotesis 1 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dan konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Mahmudi & Surjanti (2020), Shopa (2021), Fathiyah (2021), Dubey et al. (2023) dan Siwantara et al. (2024) yang menegaskan konsistensi hubungan ini dan memperkuat validitas eksternal penelitian. Untuk memahami mengapa hubungan ini begitu kuat dan konsisten, kerangka teoretis Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory - SET) dari Blau (1964/2017) memberikan penjelasan yang mendasar. Blau membedakan antara pertukaran ekonomi yang bersifat transaksional dan diatur melalui kontrak formal (contohnya, imbalan berupa gaji atas pekerjaan), serta pertukaran sosial yang bersifat relasional dan didasarkan pada kewajiban moral serta kepercayaan yang tidak tertulis.

Dalam perspektif ini, kepuasan kerja dipahami sebagai konsekuensi dari perlakuan organisasi yang melampaui sekadar hubungan pertukaran ekonomi. Berbagai faktor seperti dukungan supervisi, suasana kerja yang kondusif, atau pekerjaan yang dirasa bermakna dapat dipandang sebagai 'manfaat sosial' yang diberikan organisasi. Menurut Blau, ketika karyawan menerima manfaat sosial ini dan merasa puas, hal tersebut akan menciptakan sebuah kewajiban personal yang tidak ditentukan secara spesifik (*unspecified personal obligations*) untuk membalasnya. Perilaku Kewargaan Organisasi, seperti proaktif membantu rekan kerja atau menjaga citra perusahaan adalah manifestasi sempurna dari tindakan timbal balik dalam pertukaran sosial ini. Dengan demikian, temuan penelitian ini secara empiris mendukung tesis klasik Blau: hubungan pertukaran sosial yang positif akan menumbuhkan kewajiban timbal balik yang memotivasi kontribusi sukarela karyawan.

Meskipun demikian, penting untuk dicatat adanya temuan yang berbeda, seperti pada penelitian Johansson & Hart (2023). Dalam studi mereka, ditemukan bahwa kepuasan kerja justru tidak memiliki korelasi positif dengan PKO. Perbedaan hasil ini kemungkinan besar disebabkan oleh konteks dan karakteristik sampel yang sangat berbeda, di mana penelitian tersebut berfokus pada mahasiswa yang bekerja paruh waktu dan sementara. Hubungan pertukaran sosial dan ikatan psikologis mereka dengan organisasi tentu tidak sekuat karyawan tetap. Adanya temuan yang kontras ini justru semakin mempertegas bahwa konteks penelitian memainkan peran yang sangat penting.

2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar +0.302, dengan nilai T-Statistics 2.809 ( $>1.96$ ) dan P-Values 0.005 ( $<0.05$ ). Hasil ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, sehingga Hipotesis 2 diterima. Temuan ini berarti bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif akan mendorong peningkatan Perilaku Kewargaan Organisasi di kalangan karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Shopa (2021) di lingkungan otoritas pelabuhan dan Fathiyah (2021) pada pegawai pemerintah provinsi Jambi, keduanya secara jelas menemukan bahwa budaya organisasi yang positif secara langsung mendorong perilaku ekstra-peran karyawan. Demikian pula, studi oleh Susita et al. (2020), Siwantara et al. (2024) dan Mahmudi & Surjanti (2020) juga sampai pada kesimpulan yang sama,

memperkuat argumen bahwa budaya adalah fondasi penting bagi PKO di berbagai jenis organisasi di Indonesia.

Secara teoretis, hubungan ini dapat dipahami melalui perspektif Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory*), yang dikembangkan oleh Tajfel & Turner (1979). Teori ini menyatakan bahwa orang cenderung melihat diri mereka sebagai bagian dari kelompok sosial untuk merasa dihargai dan memiliki rasa kebersamaan. Budaya organisasi yang positif membantu membentuk identitas kelompok yang kuat dan membanggakan. Ketika karyawan merasa dirinya bagian dari organisasi, mereka terdorong untuk melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi kelompok. Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) adalah contoh nyata, di mana karyawan rela membantu lebih demi kesuksesan bersama sekaligus memperkuat identitas positif mereka.

Menariknya, temuan mengenai pengaruh langsung yang signifikan dalam penelitian ini berbeda dengan hasil studi Ambarwati et al. (2024). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap PKO tidak signifikan. Namun, perbedaan ini bukanlah kontradiksi, melainkan memperkaya pemahaman teoretis. Ambarwati et al. (2024) menemukan bahwa hubungan tersebut sepenuhnya dimediasi (*full mediation*) oleh Komitmen Organisasi. Dengan kata lain, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap PKO, tetapi melalui peningkatan Komitmen Organisasi. Temuan mereka juga membuktikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap Komitmen Organisasi, yang kemudian secara signifikan memengaruhi PKO.

3. Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO). Dukungan untuk hipotesis ini didasarkan pada signifikansi pengaruh individual dari kedua variabel prediktor serta kemampuan gabungan keduanya dalam menjelaskan varians PKO, yang ditunjukkan oleh nilai R-squared ( $R^2$ ) sebesar 0.589 dan relevansi prediktif model yang kuat ( $Q^2 > 0$ ).

Temuan ini secara konsisten sejalan dengan kesimpulan dari beberapa penelitian relevan sebelumnya yang juga menguji pengaruh simultan dari variabel Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi. Sebagai contoh, penelitian oleh Fathiyah (2021), Shopa (2021), Mahmudi & Surjanti (2020) yang sampai pada kesimpulan serupa, yaitu bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Konsistensi hasil pada berbagai konteks dan sampel ini memberikan validasi eksternal yang kuat bagi temuan penelitian saat ini.

Secara teoretis, dukungan terhadap pengaruh simultan ini dapat dipahami melalui pendekatan ekologis terhadap perilaku karyawan. Pendekatan ini menekankan bahwa perilaku positif seperti PKO tidak muncul dalam ruang hampa atau akibat satu faktor semata. Sebaliknya, PKO merupakan hasil interaksi antara faktor internal-psikologis (Kepuasan Kerja) dan faktor eksternal-kontekstual (Budaya Organisasi) (M. A. Putri, 2024). Ketika karyawan merasa puas secara pribadi sekaligus bekerja dalam lingkungan yang mendukung nilai-nilai positif, dorongan untuk berkontribusi melalui PKO akan semakin optimal. Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya memahami dan membentuk perilaku karyawan dengan mempertimbangkan berbagai tingkat pengaruh secara bersamaan.

**PENUTUP****Kesimpulan**

Berdasarkan serangkaian analisis data yang komprehensif menggunakan metode PLS-SEM, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama:

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar pula kecenderungan karyawan menunjukkan PKO. Rasa puas yang timbul dari kompensasi adil, dukungan atasan, dan makna pekerjaan mendorong kontribusi sukarela, seperti membantu rekan, menjaga citra perusahaan, dan memberikan masukan konstruktif.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Semakin baik budaya yang terbangun, semakin terdorong pula karyawan untuk berperilaku mendukung organisasi. Nilai, norma, dan visi yang terinternalisasi dengan baik menjadi panduan perilaku, terutama jika benar-benar tercermin dalam kebijakan, kepemimpinan, dan interaksi kerja sehari-hari.
3. Secara simultan, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Perilaku ekstra-peran ini tidak lahir dari satu faktor saja, melainkan dari sinergi antara kondisi psikologis individu dan lingkungan kerja yang mendukung.

**Implikasi****Implikasi Teoretis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang mendukung penerapan teori yang menempatkan Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai anteseden Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) dalam konteks industri konstruksi di Indonesia, sekaligus memperkaya literatur dengan validasi kontekstual. Selain itu, temuan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh lebih kuat daripada Budaya Organisasi menunjukkan adanya hierarki pengaruh, di mana faktor psikologis individu berperan lebih langsung dalam mendorong PKO, sehingga memperkuat dasar bagi organisasi untuk memprioritaskan upaya peningkatan kepuasan kerja guna mencapai efektivitas yang optimal.

**Implikasi Praktis**

- 1) Implikasi Praktis pada Variabel Kepuasan Kerja

Implikasi pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa PT Waskita Karya (Persero) Tbk perlu terus menjaga kesesuaian antara tanggung jawab pekerjaan dengan kompetensi karyawan. Hal ini tercermin dari tingginya skor pada dimensi Pekerjaan Itu Sendiri, khususnya indikator Tanggung Jawab (KK3) melalui pernyataan “Saya merasa bahwa tanggung jawab yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya” yang menjadi nilai tertinggi. Penempatan talenta dan perancangan pekerjaan yang efektif penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri, yang pada akhirnya menjadi dasar motivasi intrinsik dan kepuasan kerja.

- 2) Implikasi Praktis pada Variabel Budaya Organisasi

Implikasi praktis yang perlu dipertahankan PT Waskita Karya (Persero) Tbk adalah kemampuan kepemimpinan dalam menanamkan visi yang jelas dan menjadikannya pedoman strategis yang hidup. Hal ini tercermin dari tingginya skor pada dimensi Misi, khususnya indikator Arah dan Tujuan Strategis (BO10) dengan pernyataan “Menurut saya perusahaan ini memiliki visi jelas yang mengarahkan semua keputusan”. Oleh karena itu, yang perlu dipertahankan adalah konsistensi komunikasi strategis dari para pimpinan untuk memastikan bahwa fondasi budaya yang kokoh ini tetap terjaga dan terus menginspirasi karyawan.

- 3) Implikasi Praktis pada Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi

Implikasi praktis yang perlu dipertahankan perusahaan adalah tingginya tingkat profesionalisme dan etos kerja karyawan. Kekuatan ini dibuktikan oleh tingginya skor

pada indikator dari dua dimensi: dimensi Kesopanan (*Courtesy*), indikator Bekerja Secara Efektif dan Bertanggung Jawab terhadap Pekerjaan (PKO4) dengan pernyataan “Saya berkomitmen mencapai standar kinerja yang ditetapkan” serta pada dimensi Partisipasi Organisasi (*Civic Virtue*), indikator Menjaga Citra Perusahaan (PKO9) dengan pernyataan “Saya bersikap profesional dalam semua interaksi untuk menjaga citra perusahaan”. Oleh karena itu, yang perlu dipertahankan adalah sistem manajemen kinerja yang jelas dan budaya yang secara konsisten memberikan pengakuan pada perilaku yang menunjukkan integritas dan tanggung jawab.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan serta implikasi di atas, maka Peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan untuk masukan yang bermanfaat sebagai berikut:

#### Saran Praktis

##### 1) Saran Praktis Variabel Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pada variabel Kepuasan Kerja, dimensi Promosi, indikator Kriteria Promosi yang Adil (KK8), pernyataan yang menunjukkan celah perbaikan adalah “Kriteria untuk promosi di perusahaan ini adil bagi seluruh karyawan”. Dalam hal ini disarankan agar perusahaan melakukan perbaikan melalui peninjauan kembali kebijakan promosi yang ada, misalnya dengan menetapkan kriteria yang lebih objektif, menyusun prosedur promosi yang transparan, dan memberikan umpan balik pengembangan karier secara berkala agar kepercayaan terhadap keadilan promosi semakin kuat.

##### 2) Saran Praktis Variabel Budaya Organisasi

Dari hasil analisa pada variabel Budaya Organisasi, khususnya pada dimensi Keterlibatan dan indikator Pengembangan Kemampuan (BO3), pernyataan yang memiliki penilaian terendah dan menjadi area prioritas perbaikan adalah “Menurut saya perusahaan berinvestasi pada peningkatan kompetensi karyawan”. Sehingga dalam hal ini disarankan agar perusahaan membangun program pengembangan kompetensi yang lebih terstruktur dan visibel bagi karyawan, seperti membuat Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plan*) tahunan bagi setiap karyawan atau mengalokasikan anggaran khusus untuk program sertifikasi profesional yang relevan dengan industri konstruksi.

##### 3) Saran Praktis Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi

Dari hasil analisa pada variabel Perilaku Kewargaan Organisasi, khususnya pada dimensi Sportivitas dan indikator Tidak Mengeluh di Tempat Kerja (PKO5), pernyataan yang memiliki penilaian terendah dan menjadi area fokus perbaikan adalah “Saya jarang mengeluh ketika dihadapkan pada kondisi kerja yang kurang ideal”. Sehingga dalam hal ini disarankan agar perusahaan membangun saluran komunikasi yang lebih efektif untuk menampung dan merespons masukan karyawan secara konstruktif, seperti mengadakan sesi ‘Forum Diskusi Terbuka’ bulanan dengan perwakilan manajemen atau divisi SDM, di mana karyawan dapat secara aman menyampaikan kendala pekerjaan untuk dicarikan solusi bersama, bukan hanya sekadar menjadi keluhan personal.

#### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasilnya. Pertama, jumlah sampel yang relatif kecil menyebabkan generalisasi temuan ke populasi yang lebih luas, seperti seluruh pekerja di industri konstruksi Indonesia, harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian. Sampel yang terbatas dapat berpotensi tidak sepenuhnya mewakili keragaman karakteristik atau pengalaman yang ada dalam populasi sebenarnya, sehingga dapat membatasi kemampuan penelitian dalam mendeteksi hubungan yang signifikan maupun menarik inferensi yang kuat.

Kedua, validitas eksternal penelitian ini juga memiliki batasan karena fokusnya yang eksklusif pada sektor konstruksi. Karakteristik unik industri konstruksi, seperti lingkungan kerja yang dinamis, tingkat risiko yang tinggi, serta struktur organisasi proyek yang khas dapat memengaruhi variabel-variabel penelitian dengan cara yang berbeda dibandingkan dengan sektor lain, seperti industri manufaktur, jasa, atau teknologi. Oleh karena itu, penerapan hasil penelitian ini di luar konteks industri konstruksi perlu dipertimbangkan secara cermat dan sebaiknya didukung oleh penelitian lanjutan yang relevan dengan karakteristik sektor yang berbeda.

### Rekomendasi Bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat menjadi pertimbangan bagi peneliti selanjutnya. Pertama, disarankan untuk memperbesar ukuran sampel dengan melibatkan jumlah responden yang lebih banyak. Langkah ini penting untuk meningkatkan kekuatan statistik penelitian serta memperbesar peluang dalam mengidentifikasi hubungan antar variabel secara lebih kokoh dan dapat diandalkan.

Selain itu, peneliti berikutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dan memastikan sampel yang digunakan mewakili populasi secara lebih proporsional. Upaya ini dapat dilakukan dengan menerapkan strategi sampling yang lebih terstruktur agar sampel benar-benar mencerminkan keragaman di dalam industri konstruksi, baik dari segi sub-sektor, skala proyek (kecil, menengah, atau besar), maupun peran pekerjaan (manajerial, teknis, maupun pekerja lapangan). Metode *sampling* probabilitas, jika memungkinkan, dapat menjadi pilihan terbaik untuk mencapai representasi yang lebih baik, atau setidaknya dapat dilakukan melalui penerapan *sampling* kuota yang disusun secara cermat.

Penelitian berikutnya juga disarankan untuk mempertimbangkan pelaksanaan studi komparatif lintas industri. Mengulang penelitian serupa pada sektor-sektor lain, seperti manufaktur, jasa, teknologi informasi, atau pertambangan, akan memberikan wawasan yang lebih luas mengenai sejauh mana fenomena yang diteliti dapat berlaku atau berbeda di berbagai konteks industri. Dengan demikian, peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor khusus pada masing-masing sektor yang berpotensi memengaruhi hasil penelitian.

Terakhir, meskipun tidak secara eksplisit disebutkan sebagai keterbatasan pada penelitian ini, penggunaan metode penelitian campuran (*mixed methods*) dapat dipertimbangkan. Pendekatan ini memadukan pengumpulan data kuantitatif dengan data kualitatif melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*) bersama praktisi industri. Integrasi ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif, mendalam, dan kontekstual atas temuan statistik, sehingga dapat menjelaskan latar belakang mengapa suatu hubungan atau fenomena muncul sebagaimana tercermin dalam data kuantitatif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Achjari, D. (2004). Partial least squares: another method of structural equation modeling analysis. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 19(3), 238–248.
- Ambarwati, R., Kasmiruddin, & Mandataris. (2024). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment (Study of Employees at the Mona Plaza Hotel Pekanbaru). *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2). <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i2.8156>
- Amin, N. F., Garancang, S., Abunawas, ; Kamaluddin, Penulis, N., Nur, :, & Amin, F. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian. *PILAR*, 14(1).
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01).

- Bamidele, R. (2022). *Organizational Culture* (pp. 284–292).
- Black, J. S., Bright, D. S., Gardner, D. G., Hartmann, E., Lambert, J., Leduc, L. M., Leopold, J., O'Rourke, J. S., Pierce, J. L., & Steers, R. M. (2019). *Organizational Behavior*. OpenStax. <https://books.google.co.id/books?id=j5EhEQAAQBAJ>
- Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. In *Exchange and Power in Social Life*. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>. Tulisan pertama diterbitkan pada tahun 1963.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* Eight Edition. In *John Wiley & Sons Ltd*.
- Chaeria, A. A. (2024). Pengaruh Work Life Balance, Employee Engagement, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt Transcosmos Indonesia Wilayah Jakarta. *Journal of Young Entrepreneurs*, 3(2).
- Chayomchai, A. (2024). Relationships between Organizational Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7, 2639–2645. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i5-25>, ImpactFactor:7.943
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=1-9SzQEACAAJ>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). European Journal of Work and Organizational Psychology Diagnosing organizational cultures : A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1).
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*, 17(3). <https://doi.org/10.1108/ramj-07-2022-0108>
- Fadhlan, A., Faliza, N., & Susilowati, E. (2024). Diversity and Inclusion in The Workplace: Beyond The Buzzwords. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 6418–6423.
- Fathiyah. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Pemerintah Provinsi Jambi. *JURNAL PRAJAISWARA*, 2(2).
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen. Edisi kelima. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Ghozali, I. (2014). Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least squares (PLS). *Universitas Diponegoro: Semarang*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling* (pp. 1–29). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1)
- Hardani, Ustiawaty, J., Andriani, H., Istiqomah, ria, Sukmana, D., Fardani, R., Auliya, N. H., & Utami, E. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*.
- Hemakumara, H. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *International Journal of Business and Social Science*, 11(12). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n12p6>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ismail, I., & AlBahri, F. P. (2019). Perancangan E-Kuisisioner menggunakan CodeIgniter dan React-Js sebagai Tools Pendukung Penelitian. *J-SAKTI (Jurnal Sains Komputer Dan Informatika)*, 3(2). <https://doi.org/10.30645/j-sakti.v3i2.152>

- Johansson, E., & Hart, R. (2023). The Outcomes of Organizational Citizenship Behaviors in Part-Time and Temporary Working University Students. *Behavioral Sciences*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/bs13080697>
- Kasanah, A. (2015). Penggunaan Metode Structural Equation Modeling untuk Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Perpustakaan dengan Program Lisrel 8.80. In *UNS*.
- Kementrian PUPR. (2024, November 5). *PT Waskita Karya Lanjutkan Kontribusi Untuk Indonesia Melalui Gelaran KI 2023*. <https://konstruksiindonesia.pu.go.id/2024/11/05/pt-waskita-karya-lanjutkan-kontribusi-untuk-indonesia-melalui-gelaran-ki-2024/#:~:text=Dalam%2010%20tahun%20terakhir%20perseroan,tol%2C%20serta%2024%20infrastruktur%20lainnya.&text=Pada%20proyek%20jalan%20tol%2C%20perseroan,Pejagan%2C%20dan%20Pejagan%E2%80%93Pemalang>.
- Khaerunisah, S. M., Widiana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2021). Sebuah Studi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Dimensinya: Tinjauan Literatur. *Jurnal Diversita*, 7(2). <https://doi.org/10.31289/diversita.v7i2.4493>
- Kholifah, S. (2021). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Jember* (Vol. 1, Issue 9). <http://sosains.greenvest.co.id>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3). <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Liu, S.-F., Fan, Y.-J., Luh, D.-B., & Teng, P.-S. (2022). Organizational culture: the key to improving service management in industry 3.0. *Applied Sciences*, 12(1), 437.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing. <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=91869D66B1D7C16E618C4E59F6F2ED9D>
- Mahmudi, K., & Surjanti, J. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 931–945.
- Martini, D. H., Triatna, C., & Rosalin, E. (2023). Analisis Kepuasan Kerja Pegawai Pada Transformasi Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 5(2), 127–138.
- Masdiana, P., Masgode, M. B., Hidayat, A., Cri, I. A., Laksmi, V., Nyoman, I., Triatmika, A., Agus, P., Puspayana, I., Iskandar, A. A., Syarif, M., Rachman, R. M., Herlambang, A. R., Dirgantara, A., & Safar, G. E. A. (2024). *Dinamika Industri Konstruksi Di Indonesia*. Tohar Media. <https://toharmedia.co.id>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2021). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=B6lCzQEACAAJ>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2). [https://doi.org/10.47263/jasem.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01)
- Muchlis, M., Christian, A., & Sari, M. P. (2019). Kuesioner Online Sebagai Media Feedback Terhadap Pelayanan Akademik pada STMIK Prabumulih. *Eksplora Informatika*, 8(2). <https://doi.org/10.30864/eksplora.v8i2.215>
- Muhson, A. (2022). Analisis Statistik Dengan SmartPLS: Path Analysis, Confirmatory Factor Analysis, & Structural Equation Modeling. In *Universitas Negeri Yogyakarta*.

- Natasha, G., & Ruswanti, E. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Niat Pindah Pekerjaan. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(3), 533–560.
- Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>
- Newstorm, J. W. (2017). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719–742.
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)* (pp. 317–321). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22031-X>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. In *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Putri, L. Z. A., & Kusuma, K. A. (2022). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior on Employee in Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1). <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.879>
- Putri, M. A. (2024). -PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DI SEBLAK MAMA. *JUSTI (Jurnal Sistem Dan Teknik Industri)*, 5(2), 214–222.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahmi, Nur, I. S. M., & Toatubun, H. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1). <https://doi.org/10.55049/jeb.v16i1.255>
- Regen, R., Nelka, N., Ermadewi, M., & ... (2022). The effect of job satisfaction, commitment and organizational culture on the organizational citizenship behavior of employees of the regional financial agency. *Journal of Educational and Learning Studies*, 5(1).
- Rivai, V. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan :Dari Teori Ke Praktik. Edisi Ke-2. *PT RajaGrafindo Persada*, 18(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior, Updated Global Edition*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=574zEAAAQBAJ>
- Rofiqoh, M., Isharijadi, I., & Styaningrum, F. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *JAMER: Jurnal Akuntansi Merdeka*, 1(2). <https://doi.org/10.33319/jamer.v1i2.29>
- Ross, S. C. (2021). Organizational Behavior Today. In *Organizational Behavior Today*. <https://doi.org/10.4324/9781003142119>

- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*. PENERBIT KBM INDONESIA. <https://books.google.co.id/books?id=PinKEAAAQBAJ>
- Saputro, H., Suharno, Widiastuti, I., & Harjanto, B. (2018). Production-Based Education Model for Improving Technical and Vocational Teachers Ability. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 306, 012052. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/306/1/012052>
- Saputro, I. D., & Kusumo, M. P. (2024). Literature Review: The Influence of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Employee Engagement As A Mediating Factor In Hospital. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 9(1), 39–50.
- Sekaran, U. (2003). *research method for business: A skill-building approach 4th edition*. In *Jon wily and sons: Hoboken*.
- Sembiring, R., & Sofiyani, S. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(2). <https://doi.org/10.37403/mjm.v7i2.396>
- Shopa, S. M. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai di Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Belawan*. <https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/16080/2/191804073%20-%20Sri%20Maya%20Shopa%20-%20Fulltext.pdf>
- Siregar, I. A. (2021). Analisis Dan Interpretasi Data Kuantitatif. *ALACRITY: Journal of Education*. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i2.25>
- Siwantara, I. W., Artatanaya, I. G. L. S., Santanu, G., & Wijayati, N. L. M. (2024). How organizational culture and job satisfaction effect on OCB. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(1), 19–26.
- Sugiyono. (2018). Prof. Dr. Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta. *Prof. Dr. Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta*.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. *Penerbit CV. Alfabeta: Bandung*, 225(87), 48–61.
- Suharsimi, A. (2020). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supangat, A. (2010). Statistik Dalam Kajian Deskriptif, Inferensi, dan Nonparametrik. In *Kencana Prenada Media Group (Vol. 26, Issue 4)*.
- Suryabrata, S. (2014). *Metodologi Penelitian Cetakan Ke 25*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Susita, D., Ketut Sudiarditha, I. R., Purwana, D., Wolor, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? *Management Science Letters*, 10(11). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.004>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup behavior. In *Social Psychology of Intergroup Relations*.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. In *Leadership and Organization Development Journal (Vol. 40, Issue 3)*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Tempo. (2023, June 15). *Profil Waskita Karya, Sejarah, dan Proyek Infrastrukturnya*. <https://www.tempo.co/ekonomi/profil-waskita-karya-sejarah-dan-proyek-infrastrukturnya-823853>
- Wang, B., Senin, A. A., & Ahmad, U. N. U. (2024). The role of regulatory policies in organizational culture: Insights from the education industry. *PLOS ONE*, 19(5), e0299848-. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299848>

- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2). <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Wong, K. K. K.-K. (2013). 28/05 - Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1).
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>
- Yulianto, A. (2020). Mewaspadaai Response Bias Dalam Skala Psikologi. *Buletin KPIN*.