

PENDAHULUAN

Pada masa yang semakin kompetitif saat ini, perusahaan telah menyadari bahwa pengembangan sumber daya manusia yang mereka miliki merupakan kunci untuk menjadikan mereka sebagai aset yang sangat berharga bagi keberlangsungan perusahaan. Setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang produktif agar dapat mendukung efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perhatian khusus terhadap faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan sangat dibutuhkan, karena hal tersebut dapat membawa dampak positif bagi perusahaan dalam mencapai dan mewujudkan target atau tujuan yang telah ditetapkan.

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa atau pelayanan masyarakat, khususnya dalam penyediaan air minum bagi seluruh masyarakat Kota Semarang. Sebagai pusat pelayanan air minum, perusahaan ini tentu saja membutuhkan karyawan yang mampu memberikan performa lebih atau *extra job-role*, yang kita sebut sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), agar dapat melayani masyarakat Kota Semarang dengan sebaik-baiknya.

Aktivitas PDAM meliputi pengumpulan, pengelolaan, dan penjernihan air hingga penyalurannya kepada masyarakat. Karyawan PDAM diharapkan selalu memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya. Untuk mencapai tujuan perusahaan, PDAM juga harus memiliki karyawan yang berperan lebih, berkarakter baik, dan memiliki komitmen tinggi. Namun, dalam perjalanannya, PDAM tidak luput dari berbagai permasalahan. Penelitian mengungkap fenomena bahwa terdapat masalah dalam pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, yang masih belum memenuhi ekspektasi. Banyak pelanggan PDAM Tirta Moedal yang mengeluh, baik secara langsung maupun melalui media massa elektronik. Hal ini juga terlihat dari banyaknya keluhan pelanggan yang setiap bulan terus meningkat. Oleh karena itu, PDAM Tirta Moedal perlu memperbaiki kinerja mereka agar masalah ini segera teratasi.

Menurut Setyawan, et al (2023) kinerja mencerminkan serangkaian perilaku dan aktivitas individu yang sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi ketika seseorang bekerja dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Khoirunnisa et al (2024) seseorang yang berhasil menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil kerja yang baik dapat disebut memiliki kinerja yang baik. Syahrul et al (2020) berpendapat kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen. Kualitas kerja mencerminkan kesempurnaan hasil sesuai keterampilan, sementara kuantitas fokus pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Ketepatan waktu menilai kemampuan memenuhi tenggat, efektivitas mengukur pemanfaatan sumber daya untuk hasil optimal, dan komitmen mencerminkan dedikasi serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Kurniawati et al (2021) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang dipilih secara sukarela oleh karyawan, yang tidak termasuk dalam deskripsi kerja formal mereka, tetapi sangat berperan dalam menciptakan lingkungan psikologis dan sosial yang positif di tempat kerja. Dimensi OCB menurut Astaginy et al (2022) mencakup beberapa aspek diantaranya *Altruisme* (perilaku

menolong) mendorong karyawan untuk membantu rekan kerja, *conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja) memastikan tugas diselesaikan dengan tanggung jawab penuh, *sportmanship* (toleransi yang tinggi) menciptakan sikap positif dan kerjasama, *courtesy* (bersikap sopan) menjaga hubungan baik antar rekan kerja, dan *civic virtue* (mengedepankan kepentingan bersama) mendorong partisipasi aktif dalam organisasi. Semua ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Melalui berbagai dimensi OCB, organisasi dapat mencapai peningkatan kinerja, efisiensi, dan adaptabilitas yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang.

Menurut Abadi (2024) *employee engagement* mencakup aspek-aspek seperti motivasi, emosi, dan kognitif karyawan, yang menciptakan hubungan yang lebih dalam antara karyawan dan organisasi. Sedangkan menurut Noviardy & Aliya (2020), keterikatan karyawan adalah sikap positif dan bahagia terkait pekerjaan yang dapat diukur melalui tiga indikator: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* (semangat) mencerminkan kekuatan fisik dan mental dalam bekerja, ditandai dengan energi tinggi, ketahanan mental, serta kemampuan bertahan dalam menghadapi tantangan. *Dedication* (dedikasi) keterikatan emosional terhadap pekerjaan yang tercermin melalui antusiasme, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan komitmen untuk menghadapi tantangan. *Absorption* (menikmati pekerjaan) karyawan tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan dengan konsentrasi penuh, sehingga waktu terasa cepat berlalu.

Tingkat tertinggi dalam keterikatan karyawan adalah *engaged*. Karyawan *engaged* menunjukkan komitmen, semangat, dan kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan. Sementara itu, karyawan *not engaged* tidak terlalu merasa terikat dengan pekerjaan mereka, hanya bekerja sesuai porsi tugas yang diberikan dan sesuai dengan bayaran yang diterima. Di sisi lain, karyawan *actively disengaged* benar-benar tidak terikat dengan perusahaan dan secara langsung memperlihatkan ketidakpuasan mereka, yang dapat berdampak negatif pada lingkungan kerja.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang mampu menggerakkan individu-individu di dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja adalah pendapat yang dikemukakan oleh Wiratama & Santoso (2022). Tanpa disadari, setiap orang dalam organisasi tersebut mempelajari budaya yang berlaku. Menurut Baihaqi & Saifudin (2021) Budaya organisasi juga sering disebut sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu terdapat peningkatan jumlah keluhan pelanggan PDAM setiap tahunnya mengindikasikan bahwa kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang masih belum optimal. Hal ini menandakan perlunya perbaikan dalam pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lebih baik. Berdasarkan penjabaran di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior, Employee Engagement*, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

HIPOTESIS

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Elfandari et al. (2024) dan Astaginy et al. (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan serupa juga diungkapkan oleh Kurniawati et al. (2021) dan Syahrul et al. (2020), yang menegaskan bahwa OCB secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat OCB, semakin besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Perilaku karyawan yang bekerja diluar dari *job description* secara sukarela, tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga memiliki keinginan untuk menjadi karyawan yang baik dapat memberikan manfaat dan keberhasilan dalam suatu organisasi.

2. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Abadi (2024), Pujianto (2020) dan Noviardy & Aliya (2020) membuktikan dalam penelitiannya bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Umihastanti & Frianto (2022) serta Badrianto & Maryadi (2023) yang membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat engagement karyawan, semakin tinggi tingkat kinerja mereka. *Employee engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih bersemangat dan lebih mendedikasikan diri untuk meningkatkan kinerja.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ridho et al. (2024), dan Setyawan et al. (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiratama & Santoso (2022) serta Baihaqi & Saifudin (2021) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan melaksanakan budaya organisasi dalam perusahaan tersebut secara tidak langsung juga akan mempengaruhi tingkah laku dan sikap para karyawan yang berdampak pada pencapaian kinerja karyawan dan tercapainya visi misi Perusahaan.

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

METODE

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan cara mengumpulkan data melalui instrumen penelitian yang telah dirancang sebelumnya (Riduwan, 2022). Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang berjumlah 144 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dan jumlah sampel sebanyak 106 pegawai yang sekaligus digunakan sebagai responden penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan kuesioner (angket) yang berbentuk skala *Likert*. Menurut Suharso (2009) kuesioner atau angket adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji regresi linear berganda, uji t, uji f, dan uji koefisien determinasi. Dalam analisis data menggunakan software SPSS. Menurut Sijabat (2024) SPSS merupakan program yang diperuntukkan dalam analisis data, pengoperasian SPSS yang *user friendly* menjadikan program ini banyak digunakan dosen, mahasiswa, maupun peneliti untuk melakukan analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

a. Uji t

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Bertujuan untuk mengetahui gambaran mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (X_1), *Employee Engagement* (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil uji t untuk penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,392	2,920		1,162	,248
	Organizational Citizenship Behavior (X1)	,182	,063	,290	2,872	,005
	Employee Engagement (X2)	,142	,070	,215	2,030	,045
	Budaya Organisasi (X3)	,155	,077	,192	2,014	,047

Sumber: data yang telah diolah oleh penulis, 2024

Berdasarkan hasil pengujian di atas yaitu untuk uji parsial (uji t) diketahui bahwa t hitung untuk *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) yaitu sebesar 2,872 yang mengartikan bahwa t hitung > t tabel (2,872 > 1,659) dengan nilai signifikan t hitung sebesar 0,005 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,005 < 0,05$ maka hipotesis diterima. Dengan kata lain terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Pegawai.

Selanjutnya diketahui t hitung untuk *Employee Engagement* (X_2) yaitu sebesar 2,030 yang mengartikan bahwa t hitung > t tabel (2,030 > 1,659) dengan nilai signifikan t hitung sebesar 0,045 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,045 < 0,05$ maka hipotesis diterima. Dengan kata lain terdapat pengaruh antara *Employee Engagement* dengan Kinerja Pegawai.

Selanjutnya diketahui t hitung ununtuk Budaya Organisasi (X_3) yaitu sebesar 2,014 yang mengartikan bahwa t hitung > t tabel (2,0314 > 1,659) dengan nilai signifikan t hitung sebesar 0,047 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,047 < 0,05$ maka hipotesis diterima. Dengan kata lain terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel 2 dapat dibentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 3,392 + 0,182X_1 + 0,142X_2 + 0,155X_3$$

Dari persamaan regresi, kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (X_1), *Employee Engagement* (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3). Interpretasi dari persamaan tersebut adalah:

Konstanta sebesar 3,392 menunjukkan bahwa jika X_1 , X_2 , dan X_3 bernilai 0, kinerja pegawai tetap meningkat sebesar 3,392. Koefisien X_1 sebesar 0,182 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 skor pada *Organizational Citizenship Behavior*, kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,182. Koefisien X_2 sebesar 0,142 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 skor pada *Employee Engagement*, kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,142. Koefisien X_3 sebesar 0,155 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 skor pada Budaya Organisasi, kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,155. Secara keseluruhan, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

b. Uji F

Tujuan dari Uji F adalah untuk menilai pengaruh semua variabel bebas terhadap variabel terikat. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 atau 5%. Adapun rancangan hipotesis untuk uji F pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H_0 = artinya variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_1), *Employee Engagement* (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

H_1 = artinya variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_1), *Employee Engagement* (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Jika nilai signifikan $F < 0,05$, ini berarti variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen. Jika nilai signifikan $F < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya semua variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikan $F > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya

semua variabel independen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 2. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	353,483	3	117,828	16,342	,000 ^b
	Residual	735,429	102	7,210		
	Total	1088,912	105			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hasil F hitung sebesar 16,342, F tabel pada n = 102 dengan 3 variabel independen yaitu sebesar 2,69 dan Sig sebesar 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa F hitung > F tabel (16,342 > 2,69) dan nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai Sig 0,000 yang mengartikan bahwa seluruh variabel independen *Organizational Citizenship Behavior* (X₁), *Employee Engagement* (X₂) dan Budaya Organisasi (X₃) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

c. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya pengaruh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X₁), *Employee Engagement* (X₂) dan Budaya Organisasi (X₃) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan rumus sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,570 ^a	,325	,305	2,68516

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X₃), *Organizational Citizenship Behavior* (X₁), *Employee Engagement* (X₂)

$$\begin{aligned}
 KD &= R^2 \times 100\% \\
 &= (0,325) \times 100\% \\
 &= 32,5\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka nilai koefisien determinasi diketahui sebesar 0,325 atau 32,5% yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (X₁), *Employee Engagement* (X₂) dan Budaya Organisasi (X₃) memberikan pengaruh sebesar 32,5% terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan hasil tersebut dapat diartikan bahwa sisa sebesar 67,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Pembahasan

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) sebesar $0,005 < 0,05$, diperoleh t hitung $> t$ tabel ($2,872 > 1,659$) yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa H_1 yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai diterima. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Elfandari et al (2024) dan Astaginy (2022) yang menyatakan bahwa semakin baik OCB akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini disebabkan dimensi yang ada dalam OCB mampu meningkatkan kinerja pegawai, seperti perilaku *altruism* yaitu pegawai dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, perilaku *conscientiousness* yaitu perilaku dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dengan penuh tanggung jawab. Perilaku *sportmanship* yaitu keinginan bekerjasama dengan siapapun. Perilaku *courtesy* yaitu perilaku menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja, dan perilaku *civic virtue* yaitu perilaku yang mencerminkan turut serta bertanggungjawab dan berpartisipasi pada keberlangsungan organisasi.

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikan *Employee Engagement* (X_2) sebesar $0,045 < 0,05$, diperoleh t hitung $> t$ tabel ($2,030 > 1,659$) yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* (X_2) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa H_1 yang menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai diterima. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pujiyanto (2020) dan Noviardy & Aliya (2020) bahwa pegawai yang memiliki antusias tinggi secara emosional pada pekerjaannya akan merasa menikmati dan waktu terasa berlalu begitu cepat pada saat bekerja. Pegawai merasakan bahwa adanya tanggungjawab yang harus diemban membuatnya merasa terikat menjadikan pegawai terus berupaya mengembangkan skill dan kompetensi untuk terus meningkatkan kinerjanya terhadap organisasi. Sehingga semakin tinggi *engagement* karyawan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang diberikan kepada organisasi.

Dari analisis diatas diperoleh nilai signifikan Budaya Organisasi (X_3) sebesar $0,047 < 0,05$, diperoleh t hitung $> t$ tabel ($2,0314 > 1,659$) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X_3) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa H_1 yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai diterima. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridho et al (2024), Setyawan (2023), Wiratama (2022) dan Baihaqi (2021) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Budaya organisasi dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap anggota organisasi. Unsur-unsur tersebut menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerjasama dan berinteraksi dengan lingkungan. Sehingga semakin baik budaya organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dijabarkan maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Dari kesimpulan yang telah dijabarkan maka dapat diambil saran sebagai berikut: bagi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan membuat program yang mendorong perilaku positif di luar tanggung jawab formal pegawai. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan yang menekankan kerja tim, inisiatif, dan sikap proaktif dalam membantu rekan kerja atau perusahaan. Untuk memperkuat *employee engagement*, perusahaan bisa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, transparan dalam komunikasi, serta memberikan apresiasi atas kinerja pegawai. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas. Selain itu, memperkuat budaya organisasi yang mendukung inovasi, kerja sama, dan penghargaan terhadap prestasi agar meningkatkan kinerja. Penting juga untuk menanamkan nilai-nilai organisasi secara konsisten untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan bisa menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Peneliti juga bisa mempertimbangkan metode pengumpulan data lain, seperti wawancara atau observasi, agar mendapatkan informasi yang lebih mendalam dan bervariasi.

REFERENSI

Abadi, A. F. (2024). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 158-168.

Astaginy, N., Wonua, A. R., Ismanto, & Fitri Kumalasari. (2022). Persepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai. *Proceedings of the 1st Indonesian Annual Conference Series*, 1, 2022(2014), 66–73.

Badrianto, Y., & Maryadi, A. (2023). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2).

Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>.

Elfandari, E., Ahri, R. A., & Muchlis, N. (2024). Organizational Citizenship Behavior (OCB)

pada Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Labuang Baji Makassar: Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance at Labuang Baji Hospital Makassar. *Journal of Aafiyah Health Research (JAHR)*, 5(1), 40–44.

Khoirunnisa, R., Violinda, Q., Indriasari, I., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2024). Pengaruh Efikasi Diri, Employee Engagement, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AST Indonesia Semarang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(8), 794–809.

Kurniawati, I., Djaelani, A. K., & Khalikussabir. (2021). Pengaruh Quality of Work Life (QWL), Komunikasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kota Malang. *E – Jurnal Riset Manajemen*, 10(05), 79–91.

Moeheriono, P. (2014). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi edisi revisi. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit. *Mbia*, 19(3), 258–272. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i3.1143>

Prabu, M. A. (2005). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pujianto, Z. T. (2020). Pengaruh employeee engagement terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pdam kota malang. Skripsi, 1–113.

Robbins Stephen, P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Ridho, J., Farida, F., & Astuti, T. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel The Acacia Jakarta. *Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK)*, 3, 213–223.

Riduwan, M. B. A. (2022). Skala pengukuran variabel-variabel penelitian.

Setyawan, D. W., Violinda, Q., & Sijabat, R. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan PT. PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 3(1), 165–170. <https://doi.org/10.55606/optimal.v3i1.958>

Sijabat, R. (2024). Analisis Data dengan SPSS untuk Manajemen. Penerbit NEM.

Sijabat, R. (2024). Buku Ajar Statistika untuk Manajemen. <https://books.google.co.id/books?id=DWQqEQAAQBAJ>

Suharso, P. (2009). Metode penelitian kuantitatif untuk bisnis: Pendekatan filosofi dan praktis. Jakarta: Indeks.

Syahrul, Rizky, N., Sunaryo, H., & Priyono, A. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). E-Jurnal Riset Manajemen, 1–13.

Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 219–232.
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16687/7694>

Wiratama, W. J., & Santoso, T. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Pembelajaran Organisasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Karyawan PT. Bhumi Phala Perkasa. *Agora*, 10(1).