

**JIMT:**
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Model Mediasi Organizational Citizenship Behavior dalam Hubungan antara Pelatihan, Komunikasi Organisasi, dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kabupaten Buleleng

Komang Widiarini¹, M. Rudi Irwansyah², Putu Indah Rahmawati³

¹Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia, Widibhadra08@gmail.com

²Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia, rudi.irwansyah@undiksha.ac.id

³Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia, indah.rahma@undiksha.ac.id

Corresponding Author: Widibhadra08@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the effect of training, communication, and individual characteristics on employee performance through Organizational Citizenship Behavior at the Inpatient Unit of RSUD Kabupaten Buleleng. The study is motivated by the need to improve employee performance in public hospitals to enhance service quality. A quantitative survey approach was employed by distributing questionnaires to employees, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square. The results indicate that training, communication, and individual characteristics have a positive and significant effect on employee performance. Training and communication also positively and significantly influence Organizational Citizenship Behavior, while individual characteristics do not significantly affect Organizational Citizenship Behavior. Furthermore, Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on employee performance. Mediation analysis reveals that Organizational Citizenship Behavior mediates the effect of training and communication on employee performance but does not mediate the effect of individual characteristics. The findings conclude that improving employee performance in public hospitals requires effective training, organizational communication, and the development of extra-role behavior within a supportive work environment.*

Keyword: *Training, Communication, Individual Characteristics, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Unit Rawat Inap RSUD Kabupaten Buleleng. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya peningkatan kinerja pegawai rumah sakit pemerintah dalam memberikan pelayanan kesehatan yang optimal. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai, dan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai. Pelatihan dan komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Analisis mediasi menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai, namun tidak memediasi pengaruh karakteristik individu. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai rumah sakit pemerintah memerlukan penguatan pelatihan, komunikasi organisasi yang efektif, serta pengembangan perilaku ekstra-peran dalam lingkungan kerja yang suportif.

Kata Kunci: Pelatihan, Komunikasi, Karakteristik Individu, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Unit rawat inap merupakan komponen strategis dalam operasional rumah sakit karena secara langsung mencerminkan mutu pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai pada unit ini bekerja dalam sistem pelayanan 24 jam dengan intensitas kerja tinggi, kompleksitas klinis yang beragam, serta tuntutan koordinasi lintas profesi. Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas pelayanan, keselamatan pasien, dan reputasi institusi. Kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai sesuai tanggung jawab yang diberikan, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2017), serta tercermin dalam produktivitas, ketepatan waktu, kerja sama, dan profesionalisme Mathis & Jackson (2012).

Secara empiris, RSUD Kabupaten Buleleng menunjukkan tren peningkatan jumlah pasien rawat inap selama tiga tahun terakhir. Namun demikian, jumlah keluhan pasien mengalami fluktuasi, dengan penurunan signifikan pada satu periode yang kemudian kembali meningkat pada periode berikutnya. Kondisi ini mengindikasikan belum stabilnya kualitas pelayanan dan mengisyaratkan adanya faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi konsistensi kinerja pegawai.

Secara teoretis, pelatihan merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan kemampuan teknis dan perilaku kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja Alshamsi & Masters (2022). Komunikasi organisasi yang efektif juga berperan penting dalam mendukung koordinasi tim kesehatan serta meminimalkan kesalahan pelayanan (Sartorius et al., 2024). Selain itu, karakteristik individu seperti motivasi, resiliensi, dan *self-efficacy* menentukan kemampuan pegawai dalam menghadapi tekanan kerja yang dinamis Kim et al. (2022). Di luar tuntutan formal pekerjaan, perilaku ekstra-peran yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* berkontribusi terhadap efektivitas organisasi melalui sikap kooperatif, inisiatif, dan dukungan antarpegawai (Organ, 2018).

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten terkait pengaruh pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai (Kuncorowati, Rokhmawati, & Supardin, 2022; Robert & Mori, 2025; Sumaryati & Al-Asror, 2022). Selain itu, kajian yang menempatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi dalam konteks rumah sakit pemerintah, khususnya pada unit rawat inap, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai dengan menempatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor kesehatan serta kontribusi praktis bagi penguatan strategi peningkatan kinerja di rumah sakit pemerintah.

METODE

Dengan menggunakan perilaku kewarganegaraan organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB) sebagai mediator, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain survei interpretatif untuk menyelidiki pengaruh pelatihan, komunikasi, dan karakteristik pribadi terhadap kinerja karyawan. Pada tahun 2025, peneliti di Rumah Sakit Bulelen Regency menggunakan bangsal rawat inap rumah sakit untuk mengumpulkan data mereka. Sebanyak 411 karyawan bangsal rawat inap dari 25 bangsal berbeda berpartisipasi dalam penelitian ini. Partisipan penelitian merupakan sampel representatif yang memiliki ciri-ciri tertentu yang membantu analisis data dan pengambilan kesimpulan (Sugiyono, 2019). Minimal 80 partisipan diperlukan untuk perhitungan ukuran sampel, yang dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan margin kesalahan 10%. Keputusan akhir adalah menggunakan 100 partisipan sebagai ukuran sampel untuk meningkatkan representativitas dan menangani non-respons. Sampel setiap bangsal diseimbangkan menggunakan pengambilan sampel acak proporsional, dan semua responden telah bekerja di organisasi tersebut setidaknya selama satu tahun.

Indikator teoritis dari setiap variabel berfungsi sebagai dasar untuk struktur kuesioner tertutup yang digunakan dalam penelitian ini, yang memiliki skala Likert lima poin. Pernyataan yang telah diuji reliabilitas dan validitasnya digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, OCB, karakteristik pribadi, komunikasi, dan pelatihan. Pembuatan kuesioner, pengujian reliabilitas dan validitas awalnya, pendistribusiannya, dan akhirnya pengolahan dan analisis data merupakan semua langkah dalam proses penelitian. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3, yang menggunakan partial least squares (PLS) dan dapat memeriksa hubungan struktural dan efek mediasi secara bersamaan (Ghozali, 2021). Metode ini tidak mengasumsikan distribusi normal multivariat. Baik model pengukuran maupun struktural diuji sebagai bagian dari proses validasi.

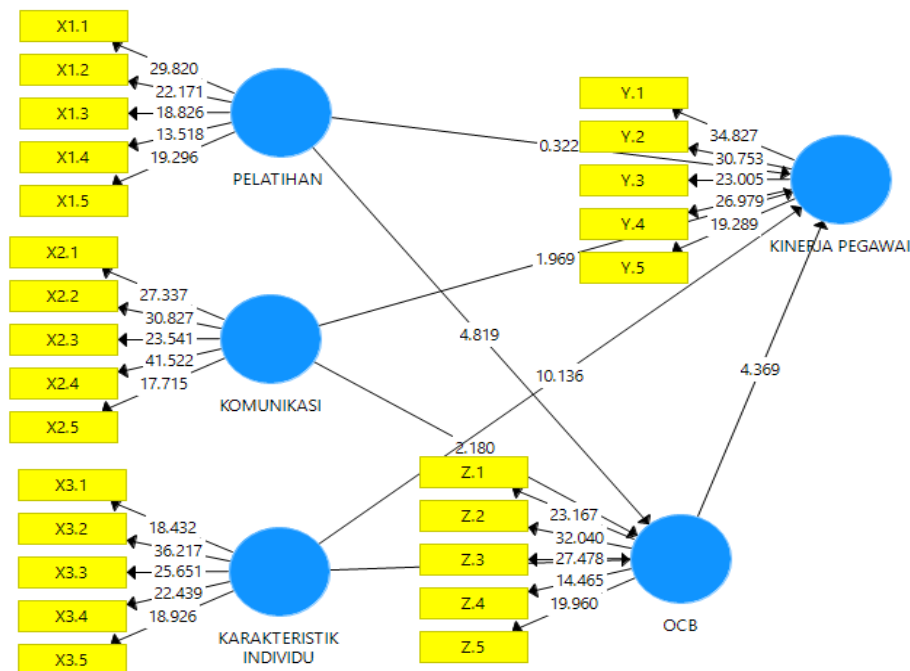
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas pegawai Unit Rawat Inap RSUD Kabupaten Buleleng berjenis kelamin perempuan (66%), sedangkan laki-laki sebesar 34%. Dari sisi usia, responden didominasi kelompok 25–31 tahun (35%), yang menunjukkan mayoritas berada pada usia produktif. Tingkat pendidikan sebagian besar adalah Sarjana (58%), diikuti Diploma (26%) dan SMA (16%), mencerminkan latar belakang pendidikan yang relatif memadai. Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun (45%), namun tetap terdapat pegawai dengan masa kerja menengah hingga lebih dari 20 tahun, sehingga komposisi sampel dinilai cukup representatif dalam menggambarkan kondisi pegawai unit rawat inap.

Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai outer loading di atas 0,70 (0,754–0,915), sehingga indikator dinyatakan mampu merefleksikan konstruk laten secara kuat (Ghozali, 2021). Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada seluruh variabel juga melebihi 0,50, yang mengindikasikan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

Dari sisi reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70, menunjukkan konsistensi internal yang tinggi. Pengujian validitas diskriminan melalui cross loading memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa model pengukuran memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai serta layak digunakan untuk pengujian model struktural dan analisis hubungan antarvariabel laten.



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1 Model structural Penelitian

Untuk menguji hipotesis penelitian, dilakukan analisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel menggunakan pendekatan *bootstrapping* pada model struktural. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel berdasarkan nilai koefisien jalur (β), T-statistik, dan P-value. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 1, sedangkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) disajikan pada Tabel 2.

Tabel 1 Hasil Uji Statistik Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistik	P-Value	Keterangan
Karakteristik Individu → Kinerja Pegawai	0,614	9,492	0,000	Signifikan
Karakteristik Individu → OCB	0,093	0,958	0,339	Tidak Signifikan
Komunikasi → Kinerja Pegawai	0,175	2,913	0,004	Signifikan
Komunikasi → OCB	0,217	2,203	0,028	Signifikan
OCB → Kinerja Pegawai	0,358	4,392	0,000	Signifikan
Pelatihan → Kinerja Pegawai	0,224	3,547	0,000	Signifikan
Pelatihan → OCB	0,687	4,769	0,000	Signifikan

Sumber: Data Riset

Tabel 2 Hasil Uji Statistik Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistik	P-Value	Keterangan
Karakteristik Individu → OCB → Kinerja Pegawai	0,033	1,013	0,311	Tidak Signifikan
Komunikasi → OCB → Kinerja Pegawai	0,078	2,002	0,046	Signifikan
Pelatihan → OCB → Kinerja Pegawai	0,246	3,342	0,001	Signifikan

Sumber: Data Sumber

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan, pengalaman kerja, sikap profesional, dan motivasi intrinsik merupakan determinan utama dalam pencapaian kinerja. Dalam konteks Unit Rawat Inap RSUD Kabupaten Buleleng, karakteristik individu tercermin pada ketelitian menjalankan prosedur medis, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta kemampuan bekerja di bawah tekanan pelayanan. Lingkungan rumah sakit yang memiliki tingkat kompleksitas dan risiko tinggi menuntut pegawai dengan kompetensi personal yang kuat. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurjannah et al (2022) yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Demikian pula penelitian Gunawan (2023) menemukan bahwa faktor personal seperti kompetensi dan motivasi kerja menjadi prediktor utama kinerja aparatur pemerintah. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa kualitas personal pegawai merupakan fondasi dasar pencapaian kinerja optimal dalam organisasi pelayanan kesehatan.

Komunikasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi yang efektif meningkatkan kejelasan peran, koordinasi kerja, serta mempercepat pengambilan keputusan. Dalam unit rawat inap, komunikasi yang baik antara perawat, dokter, dan tenaga administrasi meminimalkan kesalahan pelayanan dan meningkatkan keselamatan pasien. Hasil ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Judge & Robbins (2017) yang menyatakan bahwa komunikasi efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Selain itu, penelitian Kurniawan (2018) menunjukkan bahwa komunikasi internal organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui peningkatan koordinasi dan motivasi kerja.

Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan meningkatkan kompetensi teknis dan nonteknis sehingga pegawai mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien. Dalam konteks RSUD Kabupaten Buleleng, pelatihan berperan penting dalam meningkatkan keterampilan klinis, pemahaman SOP, serta kemampuan kerja tim. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dewi & Rahmawati (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Yusuf et al. (2021). juga menemukan bahwa pelatihan yang berkelanjutan meningkatkan kualitas layanan organisasi melalui peningkatan kompetensi individu.

Selanjutnya, karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran tidak semata-mata terbentuk dari karakter personal, melainkan lebih dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti budaya kerja, kepemimpinan, dan sistem komunikasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ismuhadi & Yusmahdi (2021) yang menyatakan bahwa pengaruh karakteristik individu terhadap OCB cenderung bersifat tidak langsung atau dipengaruhi oleh variabel kontekstual lainnya. Sebaliknya, komunikasi dan pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Komunikasi yang terbuka menciptakan rasa saling percaya dan meningkatkan kohesivitas tim, sehingga pegawai terdorong untuk menunjukkan perilaku membantu rekan kerja dan menjaga keharmonisan organisasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Yusnita et al. (2023) yang menemukan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Pelatihan juga berkontribusi terhadap peningkatan OCB karena proses pelatihan tidak hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga membangun nilai kerja sama dan komitmen organisasi. Temuan ini didukung oleh penelitian Amini et al. (2013) yang membuktikan bahwa pelatihan komunikasi pada tenaga kesehatan meningkatkan OCB dan kualitas interaksi kerja. OCB sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki perilaku membantu, loyalitas, dan kepedulian terhadap organisasi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Hermawan et al.

(2020) dan Waqiah et al. (2021) yang menyatakan bahwa OCB merupakan prediktor penting peningkatan kinerja individu dalam organisasi pelayanan publik.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa OCB tidak memediasi hubungan antara karakteristik individu dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja bersifat langsung dan kuat. Dalam konteks RSUD Kabupaten Buleleng, kompetensi dan profesionalisme personal sudah cukup menentukan capaian kinerja tanpa harus melalui mekanisme perilaku ekstra peran.

Sebaliknya, OCB memediasi secara signifikan hubungan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, komunikasi yang efektif meningkatkan kinerja melalui pembentukan perilaku kerja yang kooperatif dan prososial. Temuan ini memperkuat model konseptual yang menyatakan bahwa faktor organisasi seperti komunikasi memengaruhi kinerja melalui pembentukan sikap dan perilaku kerja.

OCB juga memediasi secara signifikan hubungan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan kinerja tidak hanya melalui peningkatan kompetensi, tetapi juga melalui pembentukan perilaku kerja ekstra peran. Dengan demikian, pelatihan memiliki efek ganda, yaitu memperkuat kemampuan teknis sekaligus membangun komitmen dan solidaritas kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai dengan mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Unit Rawat Inap RSUD Kabupaten Buleleng, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan dan komunikasi juga berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. OCB terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta memediasi pengaruh pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja. Temuan ini menjawab tujuan penelitian bahwa peningkatan kinerja pelayanan kesehatan dipengaruhi oleh kombinasi faktor kompetensi, efektivitas komunikasi, dan perilaku kerja ekstra peran yang dibentuk oleh sistem organisasi.

Secara konseptual, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia dan sistem kinerja dalam sektor jasa kesehatan dengan menegaskan pentingnya desain pelatihan yang terstruktur, penguatan komunikasi lintas fungsi, serta pembentukan budaya kerja kolaboratif untuk meningkatkan kualitas layanan. Berdasarkan hasil tersebut, manajemen rumah sakit disarankan memperkuat program pelatihan berkelanjutan dan sistem komunikasi internal yang terintegrasi, serta mengoptimalkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi dan nilai profesional, sementara penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan memasukkan variabel organisasional lain guna memperkaya pengembangan ilmu manajemen kinerja pada sektor pelayanan publik.

REFERENSI

- Alshamsi, A. K., & Masters, K. (2022). Nontechnological online challenges faced by Health Professions students during COVID-19: A questionnaire study. *Education Sciences*, 12(7), 482. <https://doi.org/10.3390/educsci12070482>
- Amini, M., Nouri, A., Samavatyan, H., & Soltanolkottabi, M. (2013). The Effect of communication skills training on organizational citizenship behavior (OCB) of nurses. *Iranian Journal of Medical Education*, 12(10), 796–804. Retrieved from <https://ijme.mui.ac.ir/article-1-2129-en.pdf>
- Dewi, P. E. S., & Rahmawati, P. I. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Munduk Moding Plantation Nature Resort and Spa. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 221–230.

- <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i2.27684>
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2. 9 untuk penelitian empiris*.
- Gunawan, K. (2023). Komitmen Pegawai sebagai Mediasi Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada BUMD Kabupaten Buleleng-Bali). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 847–857.
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: the role of employee engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1089>
- Ismuhadi, I., & Yusmahdi, Y. (2021). Pengaruh karakteristik individu dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) perawat dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Holistik Jurnal Kesehatan*, 15(1), 26–38. <https://doi.org/10.33024/hjk.v15i1.3928>
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us).
- Kim, H.-K., Seo, J.-H., & Park, C.-H. (2022). The mediating effect of self-efficacy and coping strategy in relation to job stress and psychological well-being of home-visiting care workers for elderly during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12164. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912164>
- Kuncorowati, H., Rokhmawati, H. N., & Supardin, L. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 10(1), 27–35.
- Kurniawan, J. D. (2018). The Effect Of Organizational Communication Toward Employees Performance. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 7(1). Retrieved from <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/5448>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat*, 41.
- Nurjannah, R., Solehudin, S., & Supriyadi, D. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Karawang. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 128–138. <https://doi.org/10.35899/biej.v4i2.366>
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Robert, N., & Mori, N. (2025). Effects of training needs assessment in enhancing employees' skills and firm performance. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 82–98. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0046>
- Sartorius, B., Gray, A. P., Weaver, N. D., Aguilar, G. R., Swetschinski, L. R., Ikuta, K. S., ... Han, C. (2024). The burden of bacterial antimicrobial resistance in the WHO African region in 2019: a cross-country systematic analysis. *The Lancet Global Health*, 12(2), e201–e216. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(23\)00539-9](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(23)00539-9)
- Sugiyono, S. (2019). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Sumaryati, & Al-Asror, M. K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Provinsi Lampung. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 302–317. <https://doi.org/10.58577/dimar.v3i2.61>
- Waqiah, W., Firdaus, M., & Prastyowati, A. H. (2021). Effect Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) On Employee Performance Through Job Satisfaction As An

- Inetervening Variables. *ABM: International Journal of Administration, Business and Management*, 3(1), 13–27. <https://doi.org/10.31967/abm.v3i1.502>
- Yusnita, N., Sunaryo, W., & Herfina, H. (2023). Improving The Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Developing Job Satisfaction And Interpersonal Communication (Empirical Study At Junior High-Schools In Bogor, Indonesia). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 14–18.
- Yusuf, R. N. Z., Sawitri, D., & Farhan, D. (2021). The effect of training on employee performance mediated by service quality. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 5(2), 143–152. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v5i2.12014>