

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN BUDAYA
ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL**

**Ignatius Soni Kurniawan¹
Dendhy Umbu Hina²**

^{1,2}Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Indonesia
Email: soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap *OCB*. Metode pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner. Penelitian menggunakan populasi semua pegawai Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumba Timur. Data diambil menggunakan kuesioner pada 55 responden secara sensus. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*, kepuasan kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*, dan komitmen organisasional mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Implikasi penelitian menyatakan bahwa memperbaiki antecedents akan mendorong perbaikan pada *OCB*.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasional; *Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment on OCB. Research data collection methods using a questionnaire. This study uses a population of all employees of Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumba. Data was taken using a questionnaire from 55 respondents by census. Hypothesis testing is done using multiple linear regression analyses. The results showed that organizational culture had a significant positive effect on OCB, job satisfaction had a significant positive effect on OCB, and organizational commitment had a significant positive effect on OCB. The research implication states that improving antecedents will encourage improvements in OCB.

Keywords: *Organizational Culture; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah menjadi wadah anggota dengan beraneka keharusan dan persetujuan dalam melaksanakan kegiatan pelayanan masyarakat. Organisasi benar-benar tergantung pada pegawai untuk menggapai arah, demikian juga dengan Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga pada Kabupaten Sumba Timur. Walaupun teknologi semakin berkembang, organisasi mengharapkan sumber daya manusia yang bermakna dan mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Karakter pegawai yang diinginkan yaitu individu yang sukarela dalam mendukung tugas-tugas layanan publik.

Fakta yang sedang terjadi pada Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumba Timur adalah belum kuatnya perilaku kesukarelawanan, seperti pegawai hanya melayani secara terbatas pada tugasnya saja sementara masyarakat mengalami kebutuhan yang lebih kompleks yang seringkali tidak bisa diselesaikan oleh pegawai yang membatasi tanggung jawab secara sempit. Misalnya pegawai yang menghindari apabila wajib bekerja diluar jam kantor atau diberi tugas tambahan atas pekerjaan yang membutuhkan waktu lebih banyak berakibat pelayanan yang diberikan pada masyarakat kurang optimal. Organisasi publik membutuhkan pegawai yang memiliki sifat mampu melakukan tugasnya tidak terbatas pada deskripsi kerjanya namun menyerahkan kinerja melampaui impian organisasi atau instansi. Melaksanakan sejumlah peran instansi dan melayani masyarakat dengan baik membutuhkan sumber daya manusia yang tidak cukup hanya melaksanakan pekerjaannya sendiri yang sesuai *job description* saja, pegawai harus mempunyai perbuatan melebihi peran sebagai pendukung positif bagi instansi. Perilaku kesukarelawanan pegawai dengan berkinerja melebihi perannya dijelaskan dalam konsep *OCB*. Penelitian ini dilakukan untuk memahami anteseden dari *OCB* menggunakan variabel independen. Hasil penjabaran ini diinginkan sebagai evaluasi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan *OCB*.

Terdapat celah riset atas fenomena terkait *OCB*, penelitian Lestiyanie dan Yanuar (2019) yang dilakukan pada karyawan CV Cempaka menemukan jika budaya organisasi mempengaruhi tidak signifikan pada *OCB*, sedangkan pada penelitian Kirana, Setyawati, dan Kurniawan (2021) dilaksanakan di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta menyatakan budaya organisasi mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Pada penelitian Sudarmo dan Wibowo (2018) yang dilaksanakan pada PT Telkom Purwokerto menemukan jika kepuasan kerja mempengaruhi tidak signifikan pada *OCB*, sedangkan penelitian Kurniawan dan Hidayanti (2021) yang dilakukan pada pegawai Balai Besar Kerajinan Batik (BBKB) Yogyakarta menemukan jika kepuasan kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Pada penelitian Sumarsi dan Rizal (2020) yang dilakukan pada pegawai berstatus ASN di Puskesmas Jaken dan Jakenan menemukan komitmen organisasional mempengaruhi tidak signifikan pada *OCB*, sedangkan pada penelitian Kurniawan dan Hidayanti (2021) yang dilakukan pada pegawai Balai Besar Kerajinan Batik (BBKB) Yogyakarta menyatakan komitmen organisasional mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Ketidaksepakatan hasil analisis observasi terdahulu menyampaikan peluang pengujian kembali melalui penelitian ini untuk mengisi celah penelitian dari anteseden *OCB* pada pengaturan

penelitian yang berbeda yaitu pada Dinas Pendidikan dan Kepemudaan Olahraga Kabupaten Sumba.

Peneliti menggunakan teori tentang perilaku pro-sosial (*prosocial behavior*) secara khusus pada perilaku peran ekstra atau *OCB* (Podsakoff & Organ, 1986). *OCB* menjadi perilaku individu yang *discretionary* dimana secara langsung termasuk sistem imbalan atau kontribusi terdapat peran tugas pekerjaan yang meningkatkan sosial dan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Perilaku *OCB* bersifat secara spontan yang ditunjukkan untuk kepentingan individu tanpa adanya imbalan apapun maupun mencari perhatian agar orang lain memberikan bantuan. Adanya perilaku ini sesuai dengan suasana hati (*mood*), mempunyai waktu atau kesanggupan dalam membantu, dan norma yang menginternalisasikan (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006). Organisasi membutuhkan dan menginginkan karyawannya dapat bersedia melakukan seperti ini yang dapat membuktikan bahwa organisasi mempunyai karyawan yang berkinerja lebih baik dari pada organisasi yang tidak memiliki karyawan *OCB* (Brahmasari, 2009). Karyawan yang memiliki *OCB* dapat ditentukan dengan adanya kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja yang dapat meningkatkan individu karyawan berperilaku *OCB* (Brahmasari, 2009). Sikap *OCB* dalam individu pegawai dapat dikarenakan adanya kepuasan dalam menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan diperintah, kepuasan akan organisasi yang menghargai pegawai, maupun kepuasan yang datang dari rekan kerja maupun pimpinan (Brahmasari, 2009). Dengan adanya kepuasan dalam diri pegawai akan lebih mudah menciptakan suasana yang positif yang dapat meningkatkan perilaku *OCB*. Terdapat dimensi yang mengidentifikasi lima kategori *OCB* yaitu *altruism* (mengutamakan orang lain), *conscientiousness* (kewaspadaan), *sportsmanship* (perbuatan positif), *courtesy* (martabat), *civic virtue* (etika anggota) (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006). Hal ini sesuai dengan fakta dan penelitian terdahulu yang telah berlaku pada organisasi, apakah anteseden yang dapat menyebabkan variabel *OCB* sehingga mendorong organisasi berubah menjadi lebih baik.

OCB dipandang sebagai arah ukuran pegawai pada organisasi yang memperlihatkan jika mereka sungguh mempertimbangkan dan mengutamakan aktivitas organisasi. *OCB* sebagai perilaku seorang pegawai yang melakukan aktivitas melebihi *job description* secara ikhlas tanpa adanya tuntutan dari arah manapun. Pegawai mempunyai perasaan puas jika menunjang dan menyelesaikan aksi yang mendukung keberhasilan organisasi (Ukkas dan Latif, 2017). *OCB* merupakan kontribusi individu terhadap organisasi tanpa adanya paksaan dari atasan yang dapat mengakibatkan perilaku positif pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat menghasilkan kinerja sesuai dengan yang dibutuhkan (Senen & Az-Zahra, 2021). Selain itu organisasi yang memiliki karyawan bersikap *OCB* akan merasakan senang dikarenakan dapat mengakibatkan sikap yang positif yang menyebabkan tujuan organisasi cepat tercapai (Susilo, Jufrizen, & Khair, 2023). Seseorang yang mempunyai *OCB* besar dapat memandang dirinya sebagai anggota organisasi yang membiarkan ganjalan kecil dan berpendapat jika dirinya anggota organisasi (Utami, Sapta, Verawati, & Astakoni, 2021).

Upaya meningkatkan *OCB* pada pegawai dilakukan melalui pengembangan nilai budaya kesukarelawanan dalam organisasi. Karena budaya organisasi mempengaruhi berbagai macam penanganan organisasi, salah satunya yaitu perbuatan karyawan saat aktivitas (Sitio, Titisari, & Tobing, 2016). Berbuatan Setiap anggota organisasi dari budaya organisasi yang diciptakan dengan baik yang khas dalam membangun *OCB*, misalnya tidak hanya menantikan keahlian atau keterampilan pegawai tetapi yang lebih penting membangun nilai kerja keras untuk mendapatkan hasil kerja yang terbaik (Suwibawa, Agung, & Sapta, 2018). Budaya organisasi yang mendukung kinerja membuat pegawai bekerja dengan giat, demikian juga sebaliknya budaya organisasi yang mentoleransi kemalasan membuat pegawai tidak mempunyai semangat bekerja dan mudah menyerah atas kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaannya. Budaya organisasi sebagai motif perkiraan atas dasar untuk memecahkan kasus eksternal maupun pembaharuan internal dan yang telah berjalan cukup baik dan dianggap sah untuk terus dilakukan (Dimitrios dan Athanasios, 2014). Selain itu budaya organisasi merupakan bentuk pendirian, keyakinan, sikap, nilai-nilai dan simbol-simbol yang menggambarkan suatu organisasi (Arifin, 2015).

Pegawai yang bekerja akan merasakan kepuasan kerja sebagai respon setiap individu pada keahlian beraktivitas (Giauque *et al.* 2014). Kepuasan kerja sebagai lapisan kepuasan yang diharapkan pegawai terkait dengan hasil pekerjaannya (Puangyoykeaw dan Nishide, 2015). Kepuasan kerja menunjukkan aspek pribadi seperti kepentingan dan dambaan individu dalam menghasilkan kepuasan dalam bekerja dari individu atau berkelompok (Kurniawan dan Hidayanti, 2021). Kepuasan kerja terwujud dalam sikap aktual pegawai atas pekerjaannya yang timbul dari penerapan yang sesuai dengan impian (Sari, Hakam, & Susilo, 2015). Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang rendah memperlihatkan perbuatan yang seperti, produksi rendah, keluar dari perusahaan, retardasi dalam bekerja, menghasilkan kinerja yang kurang (Handoko, 2014). Sedangkan pegawai yang memegang kepuasan kerja besar akan menunjukkan perilaku kreativitas meningkat, kemampuan perusahaan menjadi berhasil, memiliki motivasi yang tinggi, tingkat absensi dan *turnover* pegawai menurun (Handoko, 2014). Kepuasan kerja sebagai kepuasan yang penting dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas maupun sesuai dengan pekerjaannya (Dewi & Adnyani, 2020). Keadaan dan perbuatan karyawan pada aktivitas akan menciptakan kepuasan kerja sehingga jika seorang karyawan mendapatkan masalah dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kurniyanto, 2022). Selain itu kepuasan kerja dapat timbul dikarenakan karyawan menganggap puas dengan apa yang diterima dari organisasi atas pekerjaannya (Agustini, Putra, & Dumenta, 2018). Karyawan yang memiliki kepuasan besar, maka karyawan akan menampilkan perilaku positif pada pekerjaannya (Agustini *et al.*, 2018). Sedangkan karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan terhadap organisasi maka menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Hermingsih & Purwanti, 2020)

Tidak hanya budaya organisasi dan kepuasan kerja yang perlu diperhatikan namun juga komitmen organisasional. Komitmen organisasional dilihat dari suatu arah nilai pada organisasi yang memperlihatkan perenungan individu dan mementingkan pekerjaan dan organisasinya (Tania, 2013). Pegawai yang memiliki

komitmen organisasional akan terbawa aktif di dalam organisasi untuk menggapai arah organisasi (Dewi, 2013). Komitmen organisasional sebagai salah satu tingkah laku yang ada didalam organisasi yang ingin terus bertahan dan meningkatkan kinerjanya dalam menggapai arah organisasi (Dewi, 2013). Komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan menjadi berkesinambungan dalam menyampaikan perhatiannya (Lutfi et al., 2022). Upaya meningkatkan komitmen organisasional memerlukan adanya pengembangan kemampuan pegawai dengan cara memberikan layanan pembelajaran gratis dari organisasi, memberikan fasilitas dan sarana pekerjaan, dan organisasi lebih mendukung aktivitas positif pegawai (Kurniawan dan Hidayanti, 2021). Komitmen organisasional menjadi sebuah sikap yang menggambarkan kesetiaan karyawan pada organisasi dengan cara berkesinambungan antara anggota dan organisasi menyampaikan atensi, mencapai kesuksesan organisasi (Ekhsan *et al.*, 2022). Karyawan yang berbakti akan bertanggung jawab dalam membantu keberuntungan organisasi dengan lebih lama tinggal diorganisasi dikarenakan memiliki rasa nyaman dan aman untuk terus bekerja (Tumbelaka *et al.*, 2016)

Budaya organisasi sebagai budaya yang diciptakan anggota organisasi untuk melaksanakan aktivitas mendapatkan arah organisasi (Lestiyanie & Yanuar, 2019). Budaya organisasi yang membiasakan pegawai untuk berperilaku suka menolong terkait pekerjaan akan mendukung pegawai untuk lebih baik lagi dan menyebabkan pegawai melakukan pekerjaan yang melebihi tanggung jawabnya. Dengan adanya budaya organisasi pegawai dapat menciptakan kinerja yang positif dalam melaksanakan pekerjaannya dengan yang telah disepakati bersama (Zahreni *et al.*, 2021). Pada penelitian Setyawanti (2012), Maulani *et al.* (2015), Wijaya dan Yuniawan (2017), Nugraha dan Adnyani (2017), Lestiyanie dan Yanuar (2019), dan Kirana *et al.* (2021) menemukan jika budaya organisasi mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

H1: Budaya organisasi mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

Kepuasan kerja merupakan perasaan puas atas pekerjaan dan hasilnya oleh pegawai secara sendirian maupun berkelompok (Wahyuni & Supartha, 2019). Kepuasan kerja yang tinggi ditunjukkan dengan perilaku memandang pekerjaan secara positif dengan pegawai merasa bahagia, ingin bertahan, dan tertantang, kepuasan kerja akan mendorong pegawai melakukan aktivitas yang melebihi tugas pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kepuasan pegawai yang tinggi dapat meningkatkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kepuasan Pada penelitian Fitrianasari *et al.* (2017) aktivitas yang dilangsungkan di Rumah Sakit Umum "Darmayu" di Kabupaten Ponorogo, Wahyuni dan Supartha (2019) yang dilakukan pada Dash Hotel Seminyak Denpasar, Yuliana dan Kurniawan (2020) yang dilakukan pada Pamela 6 Supermarket Yogyakarta, Kurniawan dan Hidayanti (2021) yang dilakukan pada pegawai Balai Besar Kerajinan Batik (BBKB) Yogyakarta, Kurniawan dan Rohmanto (2021) yang dilakukan pada karyawan Bandung Bondowoso *Auto Bod Repair* Yogyakarta, serta Nainggolan, Panggabean, dan Rajagukguk (2023) yang dilakukan di PT Sentosa Recycling Industri Pagar Merbau Deli Serdang menemukan jika kepuasan kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

H2: Kepuasan kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

Komitmen organisasional merupakan perasaan pegawai yang ingin tetap bertahan di dalam organisasi untuk menggapai arah bersama. Pegawai dengan komitmen organisasional pada derajat tinggi akan melakukan tugas melebihi tanggung jawabnya karena memandang organisasinya sebagai bagian dirinya. Individu yang melihat masalah organisasi sebagai masalah pribadi yang harus diselesaikan akan mendukung kolega yang berusaha mengatur kasus yang dihadapi organisasi. Penelitian Rini *et al.* (2013) yang dilakukan pada PT Plasa Simpanglima Semarang, Sani (2013) yang dilakukan pada Bank Syariah di Malang, Suana dan Suahya (2016) dilaksanakan di Perizinan Badan Pelayanan Terpadu dan Penanaman Modal (BPPTSP & PM) Denpasar, Yuliani dan Katim (2017) yang dilakukan pada PT TAW di Jakarta, Zufriah (2019) yang dilakukan pada Karyawan Koperasi Sadar Sejahtera Sumatera Selatan, Yuliana dan Kurniawan (2020) yang dilakukan pada Pamella 6 Supermarket Yogyakarta, Sondari *et al.* (2023) yang dilakukan pada PT Bina Pratam Sakato Jaya, serta Dude *et al.* (2023) yang dilakukan pada tenaga Kesehatan di Puskesmas Maritaing kecamatan Alor Timur menyatakan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

H3: Komitmen organisasional mempengaruhi positif dan signifikan pada *OCB*.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada populasi semua pegawai Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kebugaran Kabupaten Sumba Timur, provinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian mengambil data pada 55 orang pegawai yang diambil dengan metode sensus. Peneliti menerangkan maksud arah pemberian kuesioner kepada bagian informasi bersamaan menyampaikan surat ijin penelitian untuk menjaga kualitas pengambilan data lalu memberikan angket ke bagian informasi Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumba Timur untuk dibagikan pada seluruh pegawai.

Tabel 1.
Pengukuran Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, *OCB*

Variabel	Pengukuran
Budaya Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan pengambil resiko 2. Memperhatikan detail 3. Orientasi pada hasil 4. Orientasi pada orang 5. Orientasi pada tim 6. Keagresifan 7. Stabilitas
Kepuasan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan 2. Kemajuan 3. Kemandirian
Komitmen Organisasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen afeksi 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif

Bersambung...

Lanjutan Tabel 1...

Variabel	Pengukuran
OCB	1. <i>Conscientiousness</i> 2. <i>Altruism</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i>

Sumber: budaya organisasi (Robbins & Judge, 2013), kepuasan kerja (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967), komitmen organisasional (Allen & Meyer, 1990), OCB (D.W. Organ et al., 2006).

Data dianalisis menggunakan analisis regresi berganda dan Sobel *test* dimanfaatkan sebagai mengetahui apakah terdapat ikatan melalui suatu variabel mediasi secara signifikan. Peneliti memakai instrumen Skala Likert 1-5 dari sangat tidak setuju (1) mencapai sangat setuju (5). Pengukuran variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Butir pernyataan uji validitas (Tabel 2 dan Tabel 3) menandakan valid bilamana nilai r hitung $>$ r tabel 0,2241 ($\alpha = 0,05$, *1-tail*; $n = 55-2$). Pengujian menghasilkan nilai r hitung budaya organisasi (0,523 – 0,804), kepuasan kerja (0,474 – 0,688), komitmen organisasional (0,326 – 0,732), dan OCB (0,329 – 0,804) $>$ 0,2241 artinya semua item valid. Maka semua item pernyataan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB tidak ada yang didrop karena mempunyai nilai r hitung $>$ r tabel. Butir pernyataan variabel dalam pengujian validitas bisa dibuktikan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Item variabel menandakan reliabel apabila nilai *Cronbach's alpha based standardized items* $>$ 0,6. Pada Tabel 4 membuktikan nilai *Cronbach's alpha based standardized items* variabel budaya organisasi (0,739), kepuasan kerja (0,755), komitmen organisasional (0,908), dan OCB (0,849) $>$ 0,6, sehingga disimpulkan jika setiap variabel dalam kuesioner membuktikan reliabel. Tabel 4 membuktikan hasil uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi (0,793), kepuasan kerja (0,755), komitmen organisasional (0,908), Organizational citizenship behavior (0,849) lebih dari 0,6.

Karakteristik responden pribadi (Tabel 5) terdiri jenis kelamin yang mayoritas perempuan sebanyak 45 responden (81,8 persen) dan sisanya laki-laki sejumlah 10 responden (18,2 persen). Usia responden mayoritas berusia $>$ 50 tahun sebanyak 19 responden (34,5 persen) yang terdiri dari usia $<$ 30 tahun sejumlah 11 responden (20 persen), 31-39 tahun sebanyak 16 responden (29,1 persen), 40-49 tahun sejumlah 9 responden (16,4 persen). Lebih banyaknya responden yang sudah berusia lanjut ($>$ 50 tahun) menjadi modal bagi organisasi karena pegawai lebih berpengalaman dengan posisinya sebagai pegawai senior atau sedang menjadi pejabat struktural di dalam instansi. Usia lanjut merupakan sekelompok yang merasakan suatu proses perubahan yang bertahap pada waktu dekade. Mayoritas responden memiliki riwayat pendidikan terakhir berasal dari lulusan D1/D2/D3/D4 dan S-1 sebanyak 42 responden (76,4 persen) yang terdiri dari SMA/Sederajat sebanyak 6 (10,9 persen), dan pascasarjana sebanyak 7 responden (12,7 persen). Responden memiliki

status pernikahan menikah sebanyak 34 responden (61,8 persen) dan belum menikah sebanyak 19 responden (34,5 persen). Tabel 5 terdapat karakteristik responden pada organisasi yang terdiri dari status kepegawaian dengan mayoritas responden menjadi pegawai tetap sejumlah 29 responden (52,7 persen) dan sisanya pegawai tidak tetap sebesar 26 responden (47,3 persen). Responden mayoritas memiliki masa kerja >15 tahun sejumlah 23 responden (41,8 persen). Dengan adanya mayoritas pegawai yang bertahan >15 tahun di dalam organisasi menandakan organisasi memiliki dukungan yang dirasakan pegawai yang mengakibatkan ingin tetap tinggal lebih lama untuk mencapai arah organisasi. Selain itu organisasi dapat menaikkan jabatan pegawai tidak tetap menjadi pegawai tetap setelah mengikuti prosedur yang ada di dalam organisasi

Tabel 2.

Hasil Uji Validitas Butir Butir Pernyataan Pada Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional

Variable	Pertanyaan	r-hitung	r-tabel
Budaya Organisasi	1	0,632	0,2241
	2	0,743	0,2241
	3	0,804	0,2241
	4	0,702	0,2241
	5	0,538	0,2241
	6	0,542	0,2241
	7	0,523	0,2241
	8	0,568	0,2241
Kepuasan Kerja	1	0,491	0,2241
	2	0,498	0,2241
	3	0,583	0,2241
	4	0,558	0,2241
	5	0,688	0,2241
	6	0,621	0,2241
	7	0,530	0,2241
	8	0,514	0,2241
	9	0,516	0,2241
	10	0,474	0,2241
	11	0,522	0,2241
Komitmen Organisasional	1	0,603	0,2241
	2	0,559	0,2241
	3	0,688	0,2241
	4	0,620	0,2241
	5	0,667	0,2241
	6	0,577	0,2241
	7	0,552	0,2241
	8	0,563	0,2241
	9	0,506	0,2241
	10	0,479	0,2241
	11	0,498	0,2241
	12	0,639	0,2241
	13	0,732	0,2241
	14	0,473	0,2241
	15	0,642	0,2241

Bersambung...

Lanjutan Tabel 2...

Variable	Pertanyaan	r-hitung	r-tabel
	16	0,479	0,2241
	17	0,656	0,2241
	18	0,655	0,2241
	19	0,592	0,2241
	20	0,634	0,2241
	21	0,539	0,2241
	22	0,326	0,2241
	23	0,502	0,2241
	24	0,515	0,2241

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas Butir Butir Pernyataan Pada

Variable	Pertanyaan	r-hitung	r-tabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	1	0,450	0,2241
	2	0,639	0,2241
	3	0,734	0,2241
	4	0,517	0,2241
	5	0,650	0,2241
	6	0,590	0,2241
	7	0,522	0,2241
	8	0,438	0,2241
	9	0,443	0,2241
	10	0,329	0,2241
	11	0,557	0,2241
	12	0,714	0,2241
	13	0,739	0,2241
	14	0,804	0,2241

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4.
Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha based standardized items	Nilai Kritis
Budaya Organisasi	0,793	0,6
Kepuasan Kerja	0,755	0,6
Komitmen Organisasional	0,908	0,6
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,849	0,6

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Tabel 5.
Karakteristik Responden

Kategori	Keterangan	Orang	Presentase
Jenis kelamin	Laki-laki	10	18,2 persen
	Perempuan	45	81,8 persen
Umur	< 30 Tahun	11	20,0 persen
	31-39 Tahun	16	29,1 persen
	40-49 Tahun	9	16,4 persen
	> 50 Tahun	19	34,55 persen

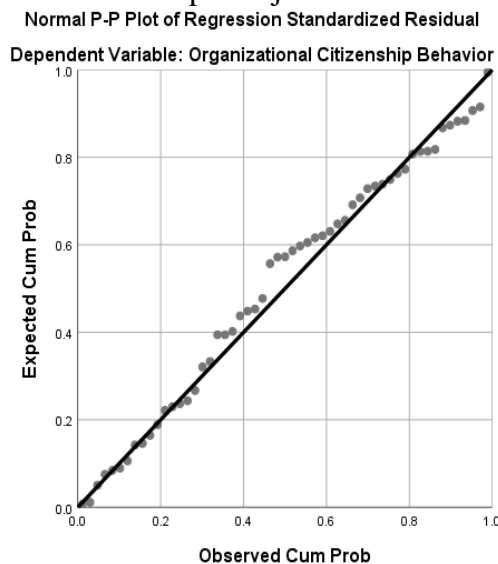
Bersambung...

Lanjutan Tabel 5...

Kategori	Keterangan	Orang	Presentase
Pendidikan terakhir	SMA/ sederajat	6	10,9 persen
	D1/D2/D3/D4 dan S-1	42	76,4 persen
	Pascasarjana	7	12,7 persen
Status pernikahan	Belum Menikah	19	34,5 persen
	Menikah	34	61,8 persen
Status kepegawaian	Pegawai Tetap	29	52,7 persen
	Pegawai Tidak Tetap	26	47,3 persen
Masa kerja	< 2 Tahun	12	21,8 persen
	2 - 5 Tahun	2	3,6 persen
	6 - 10 Tahun	8	14,5 persen
	11 - 15 Tahun	10	18,2 persen
	> 15 Tahun	23	41,8 persen

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Uji Asumsi klasik memiliki 3 uji yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Uji normalitas dinyatakan normal apabila pengedaran titik di sumbu diagonal dari grafik *normal P-P Plot* memperluas pada sekeliling garis diagonal dan menyelusuri garis diagonal. Gambar 1 teridentifikasi jika penyebaran titik pada sumbu diagonal dari grafik *normal P-P Plot* variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pada *OCB* mengikuti adanya distribusi normal. Sebab itu, model regresi mencapai asumsi normalitas. Gambar 1 menunjukkan grafik normal P-P Plot pada uji normalitas.



Gambar 1. Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah 2023.

Untuk menguatkan hasil grafik P-P Plot pada Gambar 1 diperlukan uji statistik *one-sample kolmogrov-smirnov*, dengan cara memperhitungkan probabilitas signifikan pada variabel, jika $> 0,05$ sehingga variabel tersebut terdistribusi secara normal. Tabel 6 menunjukkan nilai Kolmogorov Smirnov memiliki nilai *Asym Sig (2-tailed)* $> 0,05$, hingga uji normalitas terlaksana.

Tabel 6.
Uji Normalitas

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		55
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	2,45137665
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,104
	<i>Positive</i>	0,061
	<i>Negative</i>	-0,104
<i>Test Statistic</i>		0,104
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,200 ^{c,d}
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		
<i>c. Lilliefors Significance Correction.</i>		
<i>d. This is a lower bound of the true significance.</i>		

Sumber: Data primer diolah 2023

Uji multikolonieritas tidak terjadi ketika nilai *tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10, Tabel 7 menunjukkan nilai *tolerance* budaya organisasi (0,535), kepuasan kerja (0,665), dan komitmen organisasional (0,570) pada *OCB* > 0,10 dan menunjukkan nilai *VIF* budaya organisasi (1,868), kepuasan kerja (1,504), komitmen organisasional (1,755) pada *OCB* < 10, hingga dikatakan tidak terjadinya multikolonieritas.

Tabel 7.
Uji Multikolinieritas

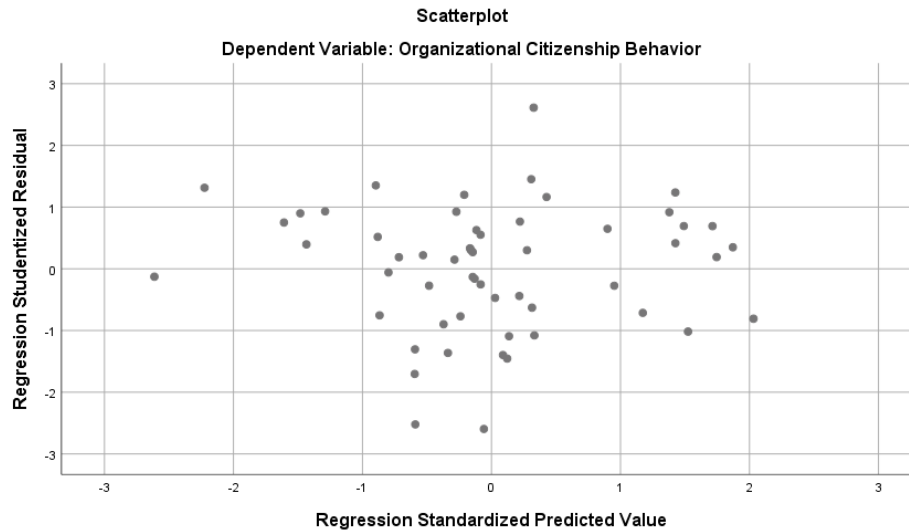
<i>Model</i>	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1 (Constant)		
Budaya Organisasi	0,535	1,868
Kepuasan Kerja	0,665	1,504
Komitmen Organisasional	0,570	1,755

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer diolah 2023.

Analisa terjadi dan tidak terjadinya heteroskedastisitas dapat dilihat pada *scatterplot* dimana ketika titik-titik menebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membangun pola tertentu maka, tidak berlangsung heteroskedastisitas (Gambar 2).



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah 2023.

Tabel 8. memperlihatkan nilai heteroskedastisitas pada variabel budaya organisasi (0,262), kepuasan kerja (0,068), komitmen organisasional (0,125) terhadap *OCB* memiliki nilai Glejser *test*, $p > 0,05$, maka dikatakan tidak berlaku heteroskedastisitas dikarenakan nilai Glejser *test*, $p > 0,05$. Hasil grafik *scatterplot* dan uji glejser saling konstan yang menjabarkan tidak berlangsung heteroskedastisitas pada model regresi yang diujikan

Tabel 8.
Uji Heteroskedastisitas

	<i>Model</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	(Constant)	0,91	0,928
	Budaya Organisasi	1,135	0,262
	Kepuasan Kerja	1,867	0,068
	Komitmen Organisasional	1,302	0,125
<i>a. Dependent Variable: OCB</i>			
<i>b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi</i>			

Sumber: Data primer diolah 2023

Tabel 9 dan Gambar 3 menyajikan hasil analisis hipotesis dimana nilai *t* hitung dari budaya organisasi (2,798), kepuasan kerja (2,187), komitmen organisasional (7,381) lebih maksimum *t* tabel (0,679) dan memiliki nilai probabilitas di bawah 0,05, maka H1, H2, dan H3 dinyatakan terdukung.

Tabel 9.
Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Unst.coef</i>		<i>t</i>	<i>Sig</i>
			<i>B</i>	<i>Std. Error</i>		
H1	Budaya Organisasi		0,387	0,138	2,798	0,007
H2	Kepuasan Kerja	<i>OCB</i>	0,229	0,105	2,187	0,033
H3	Komitmen Organisasional		0,389	0,053	7,381	0,000

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Koefisien determinasi berperan untuk melihat berapa persen akibat yang diberikan variabel bebas (X) secara simultan pada variabel terikat (Y). Tabel 10 nilai *adj. R²* sebesar 0,789 dapat diartikan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dapat menguraikan *OCB* sebesar 78,9 persen, sisanya 21,1 persen diterangkan oleh variabel di luar cakupan penelitian.

Tabel 10.
Koefisien Determinasi

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>Model Summary^b</i>		
		<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,893 ^a	0,798	0,786	2,522

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Uji F bermaksud bahwa ada atau tidaknya penyebab signifikan yang diberikan semua variabel bebas (X) pada variabel terikat (Y). Jika nilai *sig.* < 0,05 pada uji F maka diperoleh pengaruh variabel bebas (X) pada variabel terikat (Y). Sebaliknya jika nilai *sig.* > 0,05 pada uji F maka tidak berlangsung pengaruh variabel bebas (X) pada variabel terikat (Y). Pada Tabel 11 menyajikan hasil nilai F adalah sebesar 67,237 yang mempunyai nilai *sig.* 0,000 lebih besar dari 0,05 maka ketentuan jika H^0 ditolak dan H^1 diterima atau secara regresi berganda layak digunakan dikarenakan terdapat Variabel X pada variabel Y.

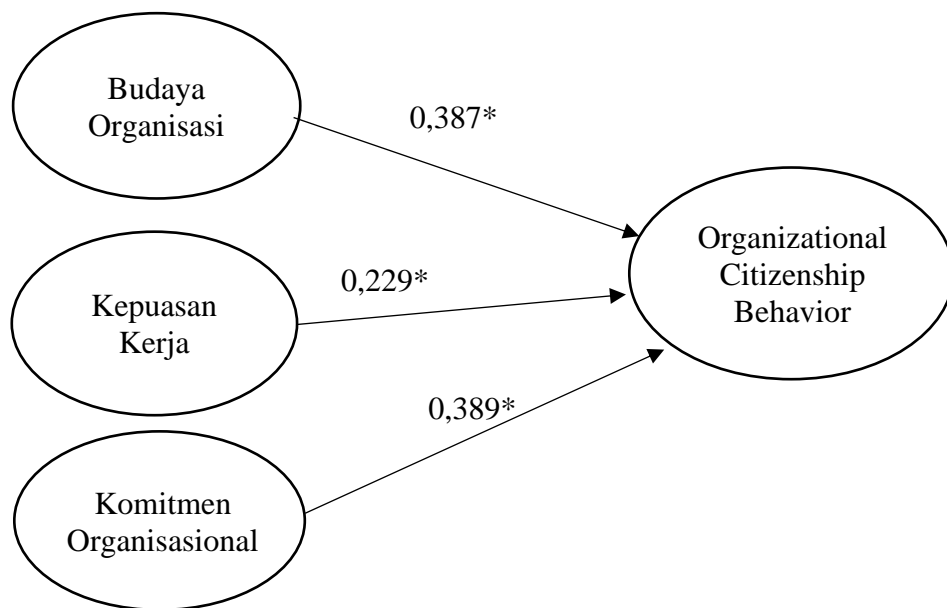
Tabel 11.
Hasil Uji F

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	1283,428	3	427,809	67,237	0,000 ^b
	Residual	324,499	51	6,363		
	Total	1607,927	54			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer diolah, 2023.



Keterangan: * $<0,05$

Gambar 3. Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Hasil analisis H1 menemukan jika budaya organisasi mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Hasil analisis cocok pada penelitian Setyawanti (2012) yang dilakukan pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Purwokerto, Maulani *et al.* (2015) yang dilaksanakan pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang, Wijaya dan Yuniawan (2017) yang dilakukan PT Pos Indonesia Processing Center Semarang, Nugraha dan Adnyani (2017) yang dilakukan pada Setda Kota Denpasar, Lestiyanie dan Yanuar (2019) yang dilakukan pada karyawan CV Cempaka, dan Kirana *et al.* (2021) yang laksanakan pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta menemukan jika budaya organisasi mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Budaya organisasi merupakan suatu ciri dan perilaku yang menjadi kebiasaan di dalam suatu organisasi ketika menjalankan aktivitas sehari-hari. Semakin bertahan budaya organisasi terkait nilai kesukarelawanan maka akan menyebabkan semakin besar *OCB*. Terdapat jawaban dari indikator budaya organisasi yang memiliki rerata terendah (rerata= 4,09) pada pernyataan “kebanyakan orang di perusahaan ini memiliki masukan ke dalam keputusan yang memengaruhi mereka”. Item indikator yang memperoleh nilai tertinggi pada variabel budaya organisasi yaitu “perusahaan ini memiliki tujuan dan arah jangka panjang” (rerata=4,45).

Hasil analisis H2 menemukan jika kepuasan kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Hasil analisis ini sesuai Fitrianasari *et al.* (2017) yang dilakukan pada perawat Rumah Sakit Umum "Darmayu" di Kabupaten Ponorogo, Wahyuni dan Supartha (2019) yang dilakukan pada Dash Hotel Seminyak Denpasar, Yuliana dan Kurniawan (2020) yang dilakukan pada Pamella 6 Supermarket Yogyakarta, Kurniawan dan Hidayanti (2021) yang dilakukan pada

pegawai Balai Besar Kerajinan Batik (BBKB) Yogyakarta, Kurniawan dan Rohmanto (2021) yang dilakukan pada karyawan Bandung Bondowoso *Auto Bod Repair* Yogyakarta, serta Nainggolan *et al.* (2023) yang dilakukan PT Sentosa Recycling Industri Pagar Merbau Deli Serdang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja tinggi maka menyebabkan sikap membantu tugas melebihi tanggungjawabnya semakin tinggi. Kepuasan kerja selaku sikap positif pegawai pada pekerjaan karena pekerjaan sesuai harapan oleh karena itu kepuasan kerja pada pegawai harus dapat terjaga agar dapat meningkatkan *OCB*. Terdapat item indikator yang mempunyai jawaban terendah pada kepuasan kerja yaitu “saya mendapatkan jaminan kerja” (rerata= 4,27). Item indikator yang mempunyai nilai teratas pada variabel kepuasan kerja yaitu “saya mendapatkan upah (gaji) yang besar” (rerata=4,62).

Hasil pengujian H3 menemukan jika komitmen organisasional mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Hasil analisis sesuai Rini *et al.* (2013) yang dilakukan pada PT Plasa Simpanglima Semarang, Sani (2013) yang dilakukan pada Bank Syariah di Malang, Suana dan Suchaya (2016) yang dilakukan pada pegawai Perizinan Badan Pelayanan Terpadu dan Penanaman Modal (BPPTSP & PM) Denpasar, Yuliani & Katim (2017) yang dilakukan pada PT TAW di Jakarta, Zufriah (2019) yang dilakukan pada Karyawan Koperasi Sadar Sejahtera Sumatera Selatan, Yuliana dan Kurniawan (2020) yang dilakukan pada Pamella 6 Supermarket Yogyakarta, Sondari *et al.* (2023) yang dilakukan pada PT Bina Pratam Sakato Jaya, serta Dude *et al.* (2023) yang dilakukan pada tenaga Kesehatan di Puskesmas Maritaing kecamatan Alor Timur menemukan jika komitmen organisasional mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Organisasi yang memberikan perhatian, sarana prasarana, mendukung pegawai dalam melaksanakan aktivitas yang baik bagi perusahaan akan mengakibatkan muncul perasaan pegawai yang ingin tinggal lebih lama di organisasi. Semakin tingginya perasaan tersebut akan memberikan perilaku pada pegawai untuk membantu pekerjaan yang melebihi tugas tanggung jawabnya demi mencapai tujuan bersama. Terdapat item indikator yang memiliki jawaban terendah pada komitmen organisasional yaitu “akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya akan menginginkannya” (rerata= 3,56). Item indikator yang mempunyai nilai teratas pada variabel komitmen organisasional “akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini” (rerata=4,31). Komitmen organisasional yang kuat pada pegawai akan membuat pegawai bekerja dengan baik dan mementingkan tujuan organisasi.

Variabel komitmen organisasional sebagai salah satu variabel bermakna yang mempunyai ukuran koefisien paling tinggi dalam memengaruhi *OCB*. Komitmen organisasional pegawai meliputi komitmen normatif (pegawai yang melihat loyalitas terhadap organisasi sebagai hal yang etis), komitmen afektif yaitu pegawai yang merasakan ikatan psikologis dirinya dengan organisasinya, dan komitmen kontinuan yaitu pegawai yang loyal karena melihat bahwa pindah ke organisasi lain merupakan sesuatu yang tidak menguntungkan. Peningkatkan *OCB* dari pegawai terlihat dari pegawai yang memunculkan *altruism* atau kepribadian membantu (pegawai bersedia mendukung kolega di area lain dan pegawai bersedia mendukung serta membentuk pegawai baru), *sportsmanship* atau toleransi yang tinggi (pegawai

dapat mentoleransi penentuan kerja yang tidak disepakatinya), *civic virtue* yaitu pegawai yang aktif pada berbagai kegiatan organisasi termasuk menghadiri dan berpartisipasi dalam rapat, *conscientiousness* yaitu bekerja melebihi standar minimal, dan *courtesy* yaitu meringankan masalah pekerjaan yang dihadapi rekan kerjanya (Organ et al., 2006).

SIMPULAN DAN SARAN

Analisis ini bermaksud sebagai memahami pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pada *OCB* pegawai Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Sumba Timur. Penelitian melibatkan partisipasi semua pegawai. Hasil analisis penelitian menyatakan ditemukan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi yang sudah terbentuk terhadap *OCB*, Kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif signifikan pada *OCB*. Hasil penelitian menyatakan komitmen organisasional juga berpengaruh positif signifikan pada *OCB*. Komitmen organisasional memiliki pengaruh terkuat dibandingkan budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Pimpinan organisasi dapat memperbaiki budaya organisasi pada item yang dinilai terendah yaitu dengan melakukan pengambilan partisipatif pada keputusan yang memengaruhi bawahan untuk mendorong peningkatan *OCB*. Pimpinan organisasi disarankan terus menjaga jaminan kerja yang menjaga kepuasan pegawai untuk mendorong *OCB*. Disarankan agar organisasi terus berupaya menjaga komitmen organisasional dan memperbaikinya karena memperkuat *OCB*.

Penelitian ke depan dapat meningkatkan koefisien determinasi dengan menguji variabel lain sebagai anteseden *OCB*. Kesesuaian nilai atau *value congruence* antara pegawai dengan organisasinya ditemukan berpengaruh pada *OCB* pegawai UKM (Kurniawan, 2019) dan dapat diuji pada pengaturan penelitian di organisasi publik. Pekerja dengan kesesuaian nilai individu dengan organisasi memiliki dasar tindakan yang sesuai dengan dirinya dalam usaha mencapai hasil kerja.

REFERENSI

- Agustini, F., Putra, A., & Dumenta, S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Bank Tabungan Negara Cabang Medan. *Niagawan*, 7(1), 30–36.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Brahmasari, I. A. (2009). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Isu Gender. *DIE: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 5(2), 81–104.
- Dewi, K. S. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Pada Pt. Kpm. *Jurnal Manajemen*, 7(2), 116–125.
- Dewi, N. M. R. C. K., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Peran Mediasi Stres Kerja Pada Pengaruh Konflik Pekerjaan- Keluarga Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2516.
- Dimitrios, B., & Athanasios, K. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–

149.

- Dude, P. C., Fanggidae, R. E., Salean, D. Y., & Timuneno, T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Tenaga Kerja Kesehatan Di Puskesmas Maritaiang Kecamatan Alor Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 4(3Jun), 637–645.
- Ekhsan, M., Manisha, D., & Sari, R. (2022). *Peran Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention*. 5(2), 1609–1620.
- Fitrianasari, D., Nimran, U., & Utami, H. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan. *Profit (Jurnal Administrasi Bisnis)*, 7(1), 12–24.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2014). Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: A P-E Fit Perspective. *Public Organization Review*, 14(2), 201–228.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalial & Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597.
- Kirana, K. C., Setyawati, N. D., & Kurniawan, I. S. (2021). Memperkuat OCB: Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Intrinsik: Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 354–363.
- Kurniawan, Ignatius Soni, & Hidayanti, F. (2021). Memperkuat Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organizational. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 04(2), 163–173.
- Kurniawan, Ignatius Soni. (2019). Pengaruh value congruence dan core self-evaluations terhadap job engagement dan dampaknya pada organizational citizenship behavior. *Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis*, 23(12), 62–73.
- Kurniawan, Ignatius Soni, & Rohmanto, S. (2021). Mediasi kepuasan kerja pada pengaruh dukungan atasan terhadap OCB karyawan. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 6(2), 182–193.
- Kurniyanto, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Smk Nu Kedungtuban Kabupaten Blora. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(2), 111–125. Retrieved from <http://e-jurnalmitramanajemen.com>
- Lestiyanie, D. A., & Yanuar, Y. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap Ocb, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191–198.
- Lutfi, A., Norawati, S., Basem, Z., Prodi, B., Manajemen, M., & Bangkinang, S. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 05(01), 92–104.
- Maulani, V., Widiartanto, W., & Dewi, R. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi

- Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 224–235.
- Muhammad Arifin, H. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45.
- Nainggolan, P. R., Panggabean, T., & Rajagukguk, T. (2023). Pengaruh Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT Sentosa Recycling Industri Pagar Merbau Deli Serdang. *Aleph*, 87(1,2), 149–200.
- Organ, D.W., Podsakof, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publication.
- Organ, Dennis W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Puangyoykeaw, K., & Nishide, Y. (2015). Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-Skilled Immigrant Workers in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction and Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 98–112.
- Rini, D. P., Rusdarti, & Suparjo. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 69–88.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57–67.
- Sari, N. R., Hakam, M. S., & Susilo, H. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 27(1), 1–8.
- Satya Nugraha, I. P., & Ayu Dewi Adnyani, I. G. (2017). Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 1.
- Senen, S. H., & Az-Zahra, V. I. (2021). The Effect of Organizational Culture on Motivation and Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the Office of PT. Permodalan Nasional Madani (PT.PNM) Garut Branch. *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, 187(Gcbme 2020), 227–231.

- Setyawanti, E. (2012). Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan Dan Jaringan (APJ) Purwokerto. *Jurnal Probisnis*, 4(2), 57–71.
- Sitio, A., Titisari, P., & Tobing, D. (2016). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Bekerja Karyawan Di PTPN XII Surabaya. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 15(2), 1–23.
- Sondari, V., Pratiwi, N., & Khairi, A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasais dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bina Pratam Sakato Jaya. *Jurnal Bisnis Digita (J-BisDig)*, 1(1), 55–75.
- Suana, I. W., & Sucahya, I. W. (2016). Pengaruh Moral Karyawan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(11), 7328–7358.
- Sudarmo, T. I., & Wibowo, U. D. A. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 16(1), 51–58.
- Sumarsi, & Rizal, A. (2020). The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Organizational Commitment Mediation (Study on Jaken and Jakenan Health Center Employees). *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*, 02(06), 69–88.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Politik Syariah)*, 6(1), 587–605.
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P., & Saptia, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20997–21013.
- Tania, A. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT Dai Knife di Surabaya. *Agora*, 1(3), 1702–1710.
- Tumbelaka, S. S. X., Algabsji, T., & Nimran, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen organisasional dan Intention to Leave (Studi pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 94–108.
- Ukkas, I., & Latif, D. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 6(1).
- Utami, N. M. S., Saptia, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). Relationship between Workplace Spirituality, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507–517.

- Wahyuni, N. P. D. E., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6079–6098.
- Weiss, D. J., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Manual for the Minnesota Satisfaction Survey*, p. 125.
- Wijaya, N. A., & Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan bagian antaran PT. Pos Indonesia Processing Center Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(1), 1–13.
- Xiaoming, & Junchen. (2012). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28–37.
- Yuliana, I., & Kurniawan, I. S. (2020). Memperkuat OCB: Peran kepemimpinan trilogi, kepuasan, dan komitmen. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(2), 320–330.
- Yuliani, I., & Katim. (2017). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 401–408.
- Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 13(1), 34–43.
- Zufriah, D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviors) (Studi Kasus Karyawan Koperasi Sadar Sejahtera Sumatera Selatan). *Relevance: Journal of Management and Business*, 2(2), 251–262.