

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi pada Graha Kaori Group Bali)**

**Ni Komang Anik Sri Anggreni<sup>1</sup>  
I Made Artha Wibawa<sup>2</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
Email: [nkaniksrianggreni@gmail.com](mailto:nkaniksrianggreni@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil wawancara singkat terhadap karyawan Graha Kaori Group di peroleh hasil bahwa karyawan secara umum sudah baik namun masih terdapat kekurangan yang perlu diatasi seperti *organizational citizenship behavior* belum maksimal. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 88 orang karyawan. Pengumpulan data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*), uji asumsi klasik dan uji sobel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi komitmen organisasional karyawan.

Kata kunci: *budaya organisasi, organizational citizenship behavior, komitmen organisasional*

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of organizational culture on organizational citizenship behavior through organizational commitment as a mediating variable. Based on the results of brief interviews with employees of the Graha Kaori Group, it was found that the employees in general were good but there were still shortcomings that needed to be overcome, such as organizational citizenship behavior that was not maximized. This study used a sample of 88 employees. Data collection was obtained from the results of distributing questionnaires. The analytical technique used in this research is path analysis, classical assumption test and Sobel test. The results of this study indicate that organizational culture has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior and organizational commitment, organizational commitment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational culture has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior by mediating employee organizational commitment.*

*Keywords: organizational culture, organizational citizenship behavior, organizational commitment*

## PENDAHULUAN

Perusahaan manapun pasti ingin mempunyai karyawan yang bersedia menuangkan segenap kemampuannya demi kepentingan perusahaan. Dikutip dari Harper, (2015), “karyawan harus memiliki perilaku ekstra peran yang dapat memberi pengaruh positif bagi kemajuan perusahaan. Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam perusahaan yang disebutkan *organizational citizenship behavior*.” Wikantari (2014) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi maka memiliki dampak yang tinggi pula terhadap kinerja organisasi yaitu dapat meningkatkan kompetensi dan efektivitas organisasi. Mengutip Maria *et al.*, (2015) “*Organizational Citizenship Behavior* ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Contoh dari karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* adalah berinisiatif membantu rekan kerja, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di organisasi, tidak membuang-buang waktu kerja, mengajukan ide atau saran yang berguna untuk perusahaan, mampu bekerja lebih baik tanpa pengawasan pimpinan dan perilaku ini biasanya ditandai dengan spontanitas serta ketulusan.” Hal ini membuat perusahaan harus memperhatikan kesiapan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, teknologi informasi dan budaya kerja yang berupaya untuk meningkatkan layanan dan produk yang bernilai tambah kepada konsumennya. Perusahaan harus selalu siap memberikan pelayanan terbaik kepada konsumennya dan sangat memerlukan karyawan yang memiliki perilaku ekstra peran untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Peneitian ini dilakukan di Graha Kaori Group dan berdasarkan hasil wawancara singkat yang telah dilakukan terhadap 5 orang karyawan dibidang *management* pusat, diperoleh bahwa karyawan secara umum sudah baik namun masih terdapat kekurangan yang perlu diatasi seperti *Organizational Citizenship Behavior* belum maksimal yang ditandai dengan kurangnya keinginan karyawan dalam membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih. Misalnya terdapat rekan kerjanya yang berhalangan hadir, namun karyawan lain tidak memiliki inisiatif untuk menutupi kekosongan pekerjaan tersebut. Karyawan beranggapan bahwa itu bukan tugas pokok dan fungsi mereka dan merasa tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini menandakan bahwa tingkat *altruism* masih belum maksimal. Selain itu masalah *Organizational Citizenship Behavior* lainnya yaitu masih terdapat karyawan yang sering korupsi waktu saat jam istirahat. Hal ini berarti karyawan tidak melakukan hal-hal yang sesuai dengan aturan perusahaan dan melanggar prinsip-prinsip *conscientiousness*. Perilaku ini timbul karena komitmen yang dimiliki karyawan lemah sehingga perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan belum maksimal. Mengutip Organ & Podsakoff, (2006) “peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, yaitu komitmen organisasi, untuk faktor eksternal yaitu budaya perusahaan. Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-

sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif”

Kenyataan yang terjadi di perusahaan ini bahwa tidak semua karyawan mempunyai komitmen yang tinggi. Karyawan mulai menunjukkan indikasi-indikasi komitmen antar karyawan yang mulai menurun. Seperti, misalnya karyawan tidak datang tepat waktu saat usai istirahat makan siang. Perilaku ini terjadi karena komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan belum maksimal. Hal ini sangat perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan.

Peran dari budaya organisasi juga menjadi pengaruh dari kurangnya motivasi pada karyawan. Dikutip dari Robbins & Judge, (2015), “Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.” Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan komitmen organisasi. Susmiati & Sudarma, (2015), menyebutkan, “untuk merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.”

Mahardika & Wibawa, (2018) menyebutkan, “budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, ketika budaya organisasi diterapkan dengan sangat baik didalam organisasi maka akan meningkatkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh karyawan berkembang seiring dengan proses sosialisasi dan nilai-nilai yang ada pada organisasi.” Namun Khan & Rashid, (2012) menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh Budaya Organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* memerlukan peran dari variabel Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasinya agar pengaruhnya maksimal. Nandan & Abdul, (2015) menyebutkan, “komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, budaya organisasi yang tercipta di organisasi sudah baik dan nyaman serta pemahaman yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap budaya organisasi sudah tinggi maka kecenderungan untuk anggota organisasi memiliki komitmen terhadap organisasi juga akan tinggi.” Dikutip pula dari Ariani *et al.*, (2017), “tingginya komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi maka akan muncul perasaan bangga terhadap organisasi dan perasaan bahwa organisasi tersebut memiliki arti yang begitu besar terhadap dirinya. Apabila budaya organisasi yang tercipta sudah baik dan pemahaman budaya organisasi karyawan juga tinggi maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan tercipta dengan baik serta dimediasi oleh komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan akan mendukung terciptanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan.”

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Diputri & Rahyuda, (2020) meyakini bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mengembangkan maupun mengubah nilai-nilai, sikap serta

menciptakan pola-pola perilaku yang tepat pada organisasi. Budaya organisasi adalah sistem pewaris nilai agar dapat diterapkan pada organisasi kepada karyawan (Belias & Athanasios, 2014). Untuk menciptakan budaya organisasi perlu dipahami mengenai budaya dan bagaimana budaya bekerja. Teori ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Mahayasa, (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada rumah sakit umum swasta di Kota Denpasar. Hal ini sejalan dengan (Wijaya & Ahyar, 2017). Pemayun & Wibawa, (2017) menyebutkan, “Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimana semakin baik pemahaman budaya organisasi maka semakin tinggi penerapan *Organizational Citizenship Behavior*.” Azmy, (2021) dan Soelton & Vizano, (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi yang tepat akan menghasilkan efektivitas sesuai dengan harapan organisasi. Budaya organisasi diperlukan untuk membina kerjasama, tanggung jawab, profesionalisme dan kerja tim sehingga menghasilkan perilaku positif salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Nugraha & Adnyani, (2017) pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar dan penelitian Zahreni dkk., (2021) pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusanntara III Medan yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin kuat budaya organisasi yang berlangsung secara mendalam pada diri karyawan maka akan semakin sering perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dilakukan.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

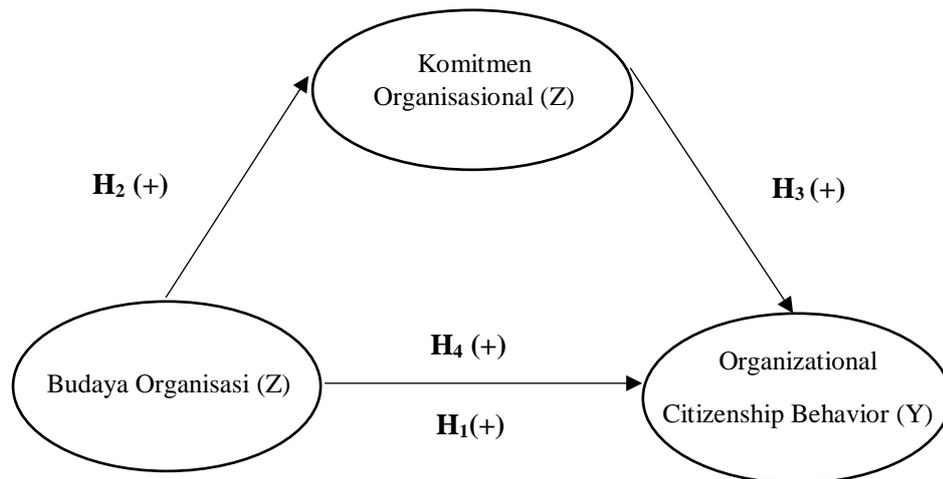
(Wibawa & Putra, 2018) menyebutkan, “pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dimediasi oleh kepuasan kerja dimana budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku pegawai yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi dimana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia dengan cara yang terbaik.” (Permatasari & Supartha, 2017), Dewi & Surya, (2017) dan Lanjar dkk., (2017) memperlihatkan budaya organisasi memberikan pengaruh signifikannya kepada komitmen organisasional. (Susita et al., 2020) juga menemukan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Jaktour.

H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

(Rahmawati & Prasetya, 2017), (Ratnaningsih, 2013), (Rini, 2013), Rehan & Islam, (2013) menemukan Komitmen Organisasional memberikan pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dikutip dari (Devi & Adnyani, 2015), “Komitmen pegawai yang besar akan lebih sering berbicara secara positif tentang perusahaannya, membantu individu lain dan jauh melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka, selain itu pegawai melakukan pekerjaan dilandasi keinginan dari diri sendiri atau tanpa paksaan.”

H4 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan mediasi Komitmen Organisasional

Wijaya & Ahyar, (2017) menyebutkan, “budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi berpengaruh positif dan signifikan.” Sedangkan penelitian (Sanhaji, 2016) memperlihatkan budaya organisasi biasa memberika bantuan dalam peningkatan komitmen organisasional karyawannya. Mengutip Monhanty & Rath, (2012), “karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi yang ada pada perusahaan mendukung setiap nilai atau tujuan individu mereka akan lebih nyaman dengan perusahaan sehingga ia akan mendukung setiap rencana-rencana perusahaan dan kemungkinan menunjukkan perilaku yang berada di luar deskripsi pekerjaannya juga semakin kuat.” Nandan & Abdul, (2015) menyebutkan, “komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* dimana komitmen organisasional mempunyai pengaruh mediasi atau intervening variabel budaya organisasi terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan jika anggota dalam organisasi memiliki komitmen yang tinggi baik secara afektif, normatif ataupun kontinuan, akan terbentuk hubungan positif antar anggota terhadap organisasi tempat mereka tinggal. Hal ini akan mengakibatkan anggota merasa terikat dengan organisasi yang mendorong kecintaanya terhadap organisasi yang kemudian sukarela melakukan perilaku diluar tanggung jawab pekerjaan mereka (*extra role*) guna bagian dalam memajukan organisasi tempat mereka tinggal terlepas tinggi rendahnya persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi yang dirasakan oleh anggota organisasi.”



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif kausalitas yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui

pengaruh sebab akibat dari variabel yang diteliti (Sugiyono 2017:20). Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi. Lokasi dari penelitian ini adalah pada Graha Kaori Group yang beralamat di Jalan Raya Mas No.60X, Mas, Kecamatan Ubud, Kabupaten Gianyar, Bali, Indonesia. Alasan yang melatarbelakangi peneliti melakukan di Graha Kaori Group karena peneliti melihat ada permasalahan yang menyangkut *Organizational Citizenship Behavior* pada organisasi ini.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan Graha Kaori Group yang bersifat sukarela dan bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mendahulukan kepentingan organisasinya dan perilaku individu sebagai wujud kepuasan atas *performance* yang tidak diperintahkan secara formal. Indikator yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* pada Graha Kaori Group mengacu pada Organ & Podsakoff, (2006) yaitu *Altruism* (Perilaku Menolong) ( $Y_{1.1}$ ), *Conscientiousness* (Kesungguhan dalam Bekerja) ( $Y_{1.2}$ ), *Courtesy* (Bersikap Sopan) ( $Y_{1.3}$ ), *Sportsmanship* (Toleransi yang tinggi) ( $Y_{1.4}$ ), *Civic virtue* (Mengehendahkan Kepentingan Bersama) ( $Y_{1.5}$ ).

Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang diterapkan oleh Graha Kaori Group yang dianut oleh anggota organisasi itu sendiri, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Indikator budaya organisasi diukur dari persepsi karyawan terhadap budaya Graha Kaori Group dan indikator yang digunakan mengacu pada Kurniawati & Sariyathi, (2015), yaitu Inovasi memperhitungkan resiko ( $X_{1.1}$ ), Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail ( $X_{1.2}$ ), Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai ( $X_{1.3}$ ), Berorientasi kepada semua kepentingan anggota ( $X_{1.4}$ ), Semangat dalam bekerja ( $X_{1.5}$ ).

Komitmen organisasional adalah keadaan dimana karyawan Graha Kaori Group memihak organisasinya dan mempertahankan keanggotaannya untuk berbagi dan berkorban demi organisasinya. Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat komitmen organisasional pada Graha Kaori Group mengacu pada Saputra & Supartha, (2019) yaitu Komitmen Afektif ( $Z_{1.1}$ ), Komitmen Normatif ( $Z_{1.2}$ ), Komitmen *Continuance* ( $Z_{1.3}$ ).

Indikator dari variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Karyawan Graha Kaori Group yang berjumlah 88 orang (tidak termasuk pimpinan). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik sampel jenuh yaitu sebanyak 88 orang karyawan (tidak termasuk pimpinan) di Graha Kaori Group. Penelitian ini menggunakan tiga metode pengumpulan data yaitu kuesioner, wawancara dan observasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data karakteristik responden adalah data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap Karyawan Pada Graha Kaori Group dapat diketahui karakteristik

respondennya meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Jika di lihat dari usia, yang memiliki usia 26-30 tahun mendominasi dengan presentase sebesar 52,3 persen. Jika di lihat dari jenis kelamin, jenis kelamin laki-laki mendominasi dalam penelitian ini dengan presentase sebesar 63,6 persen. Di lihat dari pendidikan responden yang pendidikan SMA/Sederajat mendominasi dengan persentase sebesar 55,7 persen. Di lihat dari masa bekerja responden yang bekerja selama 6-10 Tahun mendominasi dengan persentase sebesar 52,3 persen.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1.	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Y <sub>1.1</sub>	0,969	Valid
		Y <sub>1.2</sub>	0,965	Valid
		Y <sub>1.3</sub>	0,914	Valid
		Y <sub>1.4</sub>	0,925	Valid
		Y <sub>1.5</sub>	0,943	Valid
2.	Budaya Organisasi (X)	X <sub>1.1</sub>	0,948	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,946	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,914	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,954	Valid
		X <sub>1.5</sub>	0,954	Valid
3.	Komitmen Organisasional (Z)	Z <sub>1.1</sub>	0,929	Valid
		Z <sub>1.2</sub>	0,941	Valid
		Z <sub>1.3</sub>	0,883	Valid
		Z <sub>1.4</sub>	0,888	Valid
		Z <sub>1.5</sub>	0,928	Valid
		Z <sub>1.6</sub>	0,745	Valid
		Z <sub>1.7</sub>	0,898	Valid
		Z <sub>1.8</sub>	0,929	Valid
		Z <sub>1.9</sub>	0,862	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Dapat disimpulkan pada tabel 1 bahwa seluruh instrumen variabel penelitian sudah lulus pengujian tingkat kevalidannya kemudian memiliki kelayakan untuk pengukuran selanjutnya

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha
1.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,968
2.	Budaya Organisasi (X)	0,969
3.	Komitmen Organisasional (Z)	0,965

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 2 ditampilkan uji reliabilitas pada masing-masing variabel yang memiliki nilai melebihi 0,60 dimana lulus prasyarat reliabilitasnya.

**Tabel 3.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja lebih dengan sukarela (Y <sub>1.1</sub> )	8	11	26	32	11	291	3.31	Cukup
2	Saya bersedia meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi sesama karyawan (Y <sub>1.2</sub> )	11	12	21	32	12	286	3.25	Cukup
3	Saya bersedia patuh terhadap peraturan perusahaan (Y <sub>1.3</sub> )	0	23	23	29	13	296	3.36	Cukup
4	Saya tidak menyebarkan isu-isu yang dapat menjatuhkan karyawan lain (Y <sub>1.4</sub> )	3	10	23	23	29	329	3.74	Tinggi
5	Saya bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam setiap kegiatan perusahaan (Y <sub>1.5</sub> )	6	11	21	40	10	301	3.42	Tinggi
Rata-rata							3,42	Tinggi	

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 3 memperlihatkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan rerata 3,42 dengan kriteria tinggi. Indikator yang nilai rata-ratanya berada di atas rata-rata variabel yaitu pada pernyataan “Saya tidak menyebarkan isu-isu yang dapat menjatuhkan karyawan lain” (Y<sub>1.4</sub>) sebesar 3,74 dengan kriteria tinggi, pada

pernyataan “Saya bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam setiap kegiatan perusahaan” ( $Y_{1.5}$ ) sebesar 3,42 dengan kriteria tinggi. Sedangkan tiga indikator yang berada dibawah rata-rata variabel yaitu pada pernyataan “Saya bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja lebih dengan sukarela” ( $Y_{1.1}$ ) sebesar 3,31 dengan kriteria cukup, pada pernyataan “Saya bersedia meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi sesama karyawan” ( $Y_{1.2}$ ) sebesar 3,25 dengan kriteria cukup, dan pada pernyataan “Saya bersedia patuh terhadap peraturan perusahaan” ( $Y_{1.3}$ ) sebesar 3,36 dengan kriteria cukup.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Saya memperhatikan dengan jeli terhadap segala permasalahan yang mungkin menimbulkan kerugian bagi organisasi ( $X_{1.1}$ )	4	16	16	38	14	306	3.48	Tinggi
2	Saya mampu memberikan perhatian pada permasalahan secara detail ( $X_{1.2}$ )	0	16	29	23	20	311	3.53	Tinggi
3	Saya akan berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai ( $X_{1.3}$ )	2	14	28	27	17	307	3.49	Tinggi
4	Saya selalu berorientasi kepada semua kepentingan anggota ( $X_{1.4}$ )	2	22	22	25	17	297	3.38	Cukup
5	Saya selalu agresif dalam bekerja di organisasi ( $X_{1.5}$ )	6	18	24	34	6	280	3.18	Cukup
Rata-rata								3,41	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4 menunjukkan Budaya Organisasi yang mempunyai nilai rerata 3,41 dengan kriteria tinggi. Terdapat dua dari lima indikator yang nilainya dibawah rata-rata variabel, dan tiga dari lima indikator nilainya diatas rata-rata variabel. Indikator yang nilainya di atas rata-rata variabel yaitu pada pernyataan “Saya memperhatikan dengan jeli terhadap segala permasalahan yang mungkin menimbulkan kerugian bagi organisasi” ( $X_{1.1}$ ) sebesar 3,48 dengan kriteria tinggi, pada pernyataan “Saya mampu memberikan perhatian pada permasalahan secara detail” ( $X_{1.2}$ ) sebesar 3,53 dengan kriteria tinggi, dan pada pernyataan “Saya akan berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai” ( $X_{1.3}$ ) sebesar 3,49 dengan kriteria tinggi. Sedangkan dua indikator yang nilainya dibawah rata-rata variabel yaitu pada pernyataan “Saya selalu berorientasi kepada semua kepentingan anggota” ( $X_{1.4}$ ) sebesar 3,38 dengan kriteria cukup, dan pada pernyataan “Saya selalu agresif dalam bekerja di organisasi” ( $X_{1.5}$ ) sebesar 3.18 dengan kriteria cukup.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (orang)					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
<b>Komitmen Afektif</b>									
1	Saya senang menghabiskan karir di organisasi ini (Z <sub>1.1.1</sub> )	3	13	23	41	8	302	3.43	Tinggi
2	Saya merasa organisasi ini memiliki makna yang mendalam (Z <sub>1.1.2</sub> )	4	15	27	28	14	297	3.38	Cukup
3	Saya bangga bekerja di organisasi ini (Z <sub>1.1.3</sub> )	7	12	26	30	13	294	3.34	Cukup
Rata-rata skor komitmen afektif								3.38	Tinggi
<b>Komitmen Continuance</b>									
4	Saya merasa rugi apabila keluar dari organisasi ini (Z <sub>1.2.1</sub> )	6	11	26	26	19	305	3.47	Tinggi
5	Saya menganggap bekerja di organisasi ini merupakan suatu kebutuhan (Z <sub>1.2.2</sub> )	3	15	27	35	8	294	3.34	Cukup
6	Saya merasa bekerja di organisasi ini merupakan kesempatan yang baik (Z <sub>1.2.3</sub> )	4	23	22	31	8	280	3.18	Cukup
Rata-rata skor komitmen <i>continuance</i>								3.33	Cukup
<b>Komitmen Normatif</b>									
7	Saya bersedia dilibatkan dalam kegiatan kerja demi kepentingan organisasi (Z <sub>1.3.1</sub> )	5	21	25	31	6	276	3.14	Cukup
8	Saya berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir di organisasi ini (Z <sub>1.3.2</sub> )	3	16	22	33	14	303	3.44	Tinggi
9	Saya tidak akan meninggalkan organisasi karena masih memiliki tanggung jawab (Z <sub>1.3.3</sub> )	6	12	24	34	12	298	3.39	Cukup
Rata-rata skor komitmen normatif								3.32	Cukup
Rata-rata								3.34	Cukup

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 5 memperlihatkan Komitmen Organisasional rerata 3,34 dengan kriteria cukup. Satu dari tiga dimensi komitmen memiliki rata-rata dimensi di atas nilai rata-rata variabel, dan dua dari tiga dimensi komitmen memiliki rerata dimensi di bawah nilai rata-rata variabel. Dimensi komitmen yang memiliki nilai rata-rata dimensi di atas nilai rata-rata variabel adalah komitmen afektif sebesar 3,34 dengan kriteria tinggi. Sedangkan dua dari tiga dimensi komitmen yang memiliki rerata dibawah batas adalah komitmen *continuance* sebesar 3,33 dengan kriteria cukup dan komitmen normatif sebesar 3,32 dengan kriteria cukup.

**Tabel 6.**  
**Uji Normalitas (*One-Sample Kolmogorov-Smirnov*)**

Persamaan	Asymp. Sig. (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov Z
Substruktur 1	0,200
Substruktur 2	0,200

*Sumber:* Data diolah, 2021

Tabel 6 menunjukkan uji normalitas dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dengan hasil besarnya nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yakni 0,200 serta 0,200 dan melakukan pemenuhan pada asumsi normalitas.

**Tabel 7.**  
**Uji Multikolinieritas**

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Budaya Organisasi	0.683	1.465
Substruktur2 Komitmen Organisasional	0.683	1.465

*Sumber:* Data diolah, 2021

Tabel 7 menunjukkan keseluruhan variabel independen terbebas dari gejala multikoleniaritasnya.

**Tabel 8.**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Persamaan	Model	T	Sig.
Substruktur1	Budaya Organisasi	-1.545	0.126
Substruktur 2	Budaya Organisasi	-0.924	0.358
	Komitmen Organisasional	-0.617	0.539

*Sumber:* Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 8 tersebut, ditunjukkan bahwa masing-masing model memiliki nilai signifikansi yaitu 0,126, 0,358, dan 0,539 diman terbebas dari gejala heteroskedastisitasnya.

**Tabel 9.**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Substruktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.544	0.296		5.224	0.000
Budaya Organisasi	0.528	0.084	0.563	6.321	0.000
$R^2$ : 0,317					

*Sumber:* Data diolah, 2021

Variabel Budaya Organisasi dengan koefisiennya 0,528 dimana Budaya Organisasi memberikan pengaruhnya yang positif pada Komitmen Organisasional,

**Tabel 10.**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Substruktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.721	0.330		2.187	0.032
Budaya Organisasi	0.524	0.098	0.512	5.337	0.000
Komitmen Organisasional	0.271	0.105	0.248	2.590	0.011
R <sup>2</sup>	: 0,467				

Sumber: Data diolah, 2021

Variabel Budaya Organisasi dengan koefisienya 0,512 yangmana Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Variabel Komitmen Organisasional memiliki koefisien sebesar 0,248 berarti Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

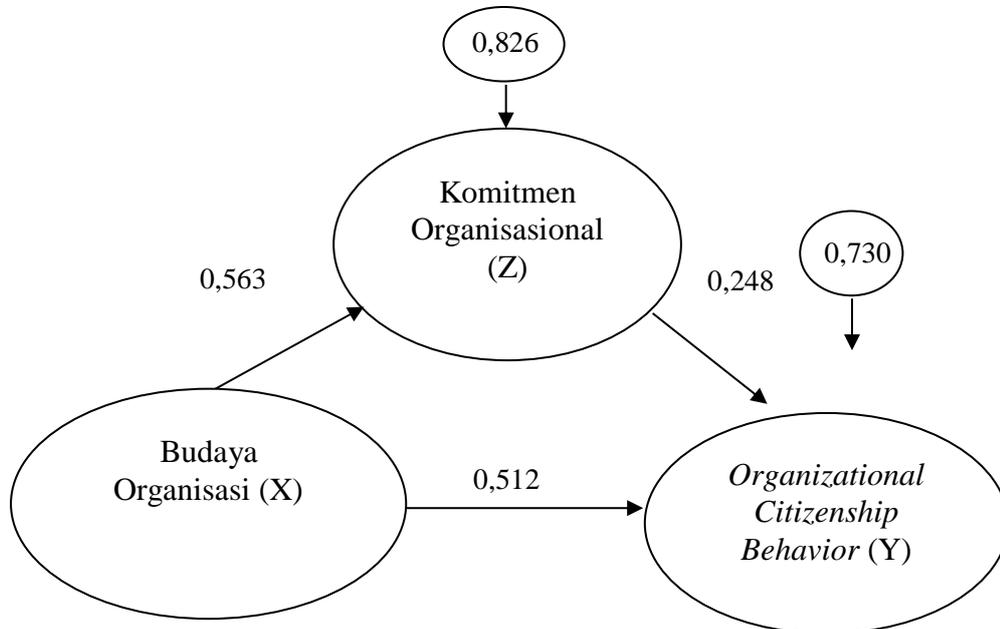
**Tabel 11.**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi (X), Terhadap Komitmen Organisasional (Z) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y).**

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Z	Pengaruh Total	Signifikan	Hasil
X→Z	0,563		0,563	0,000	Signifikan
Z→Y	0,248		0,248	0,011	Signifikan
X→Y	0,512	0,140	0,652	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2021

Pada penelitian yang dilakukan Pada Graha Kaori Group mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional, maka didapatkan hasil Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,563. Pada penelitian yang dilakukan Pada Graha Kaori Group mengenai pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka didapatkan hasil Komitmen Organisasional memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,248. Pada penelitian yang dilakukan Pada Graha Kaori Group tentang pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka didapatkan hasil Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,512. Pada penelitian yang dilakukan Pada Graha Kaori Group tentang peran Komitmen Organisasional dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka didapatkan hasil bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh

langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,512 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,140.



**Gambar 2. Struktur Hubungan Kausal**

Budaya Organisasi dengan betanya 0,512 serta Sig. 0,000, maka H1 dibuktikan dengan jelas. Pada Graha Kaori Group semakin meningkat sehingga hipotesis pertama diterima. Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh hasil positif dan signifikan disebabkan karena terdapat tiga dari lima indikator yang nilainya berada di atas rata-rata. Indikator karyawan memperhatikan dengan jeli terhadap segala permasalahan yang mungkin menimbulkan kerugian bagi organisasi menyebabkan pengaruh Budaya Organisasi ke *Organizational Citizenship Behavior* signifikan. Hal ini dipengaruhi oleh karakteristik responden yang mayoritas memiliki masa kerja 6-10 tahun. Karyawan yang memiliki masa kerja 6-10 tahun tentunya sudah sangat memahami pekerjaan dan tanggung jawab yang harus mereka lakukan. Hasil rekonfirmasi ke pimpinan perusahaan juga menunjukkan bahwa Graha Kaori Group menetapkan standar kerja bagi setiap tugas pokok dan fungsi di perusahaan, hal ini menyebabkan karyawan Graha Kaori Group memiliki ketelitian dalam bekerja agar nantinya tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan seperti kompalin dari *client*. karyawan harus selalu fokus terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Ahyar, (2017), Mahayasa, (2018), dan Azmy, (2021), yang memperoleh hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Budaya Organisasi mempunyai betanya 0,563 serta Sig. 0,000, H2 dibuktikan dengan jelas. Kesimpulannya adalah bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional, dengan kata lain semakin baik Budaya Organisasi Pada Graha Kaori Group, maka semakin

meningkat Komitmen Organisasional pada Pada Graha Kaori Group sehingga hipotesis kedua diterima. Budaya organisasi terhadap komitmen organisasional memperoleh hasil yang positif dan signifikan disebabkan karena tiga dari lima indikator yang nilainya berada di atas rata-rata. Indikator karyawan memperhatikan dengan jeli terhadap permasalahan yang mungkin menimbulkan kerugian bagi organisasi menyebabkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional signifikan. Hal ini didukung oleh data karakteristik responden pada masa kerja. Masa kerja yang mendominasi di Graha Kaori Group adalah 6-10 tahun. Dengan masa kerja yang melebihi 5 tahun bisa tergolong cukup lama dan ini menunjukkan bahwa karyawan Graha Kaori Group memiliki ketelitian dalam bekerja. Hasil rekonfirmasi ke pimpinan perusahaan menunjukkan bahwa Graha Kaori Group melakukan evaluasi setiap minggunya dan berdasarkan hasil evaluasi hampir tidak ada kesalahan yang dilakukan oleh karyawan saat melakukan produksi. Lanjar dkk., (2017) dan Alfiana & Puspasari, (2019) memperoleh hasil bahwa memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Komitmen Organisasional dengan betanya 0,248 serta Sig. 0,011, H3 dibuktikan dengan jelas. Bila Komitmen Organisasional meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* Pada Graha Kaori Group akan semakin meningkat sehingga hipotesis ketiga diterima. Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh hasil yang positif dan signifikan karena disebabkan oleh tujuh dari sembilan indikator nilainya di atas rata-rata. Indikator karyawan senang menghabiskan karir di organisasi ini mampu menyebabkan pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* signifikan. Hal ini didukung oleh data karakteristik responden pada masa kerja. Masa kerja yang mendominasi di perusahaan ini yaitu 6-10 tahun. Dengan masa kerja ini menunjukkan bahwa komitmen pada karyawan sudah terbentuk, dan tentunya komitmen ini membentuk sikap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Hasil rekonfirmasi ke pimpinan menunjukkan bahwa sejauh ini karyawan Graha Kaori Group selalu bisa melampaui target-target yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu pihak perusahaan menyatakan bahwa selama 3 tahun terakhir hanya kurang dari 10 orang yang meninggalkan (*resign*) Graha Kaori Group, sebagian besar alasan *resign*-nya adalah karena jarak tempat tinggal dan tempat bekerja terlalu jauh. Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati & Prasetya, 2017), (Sani, 2013)S, dan (Rini, 2013).

Hasil Uji Sobel menunjukkan bahwa hasil  $Z = 2,206 > 1,96$  yang berarti variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan mediasi Komitmen Organisasional, sehingga Komitmen Organisasional merupakan variabel mediasi pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Graha Kaori Group, sehingga hipotesis keempat diterima. Hal ini berarti bahwa jika perusahaan mampu menerapkan budaya organisasi yang nyaman dan baik bagi karyawan, maka karyawan akan merasa nyaman dan senang menghabiskan karirnya di perusahaan. Dengan begitu komitmen pada karyawan akan timbul dan mereka akan selalu memihak perusahaan, sehingga dari hal tersebut dapat mewujudkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Indikator karyawan mampu

memberikan perhatian pada permasalahan secara detail menyebabkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasional signifikan. Hal ini dipengaruhi oleh karakteristik responden yang mayoritas masa kerjanya 6-10 tahun. Dengan masa kerja 6-10 tahun tentunya karyawan sudah sering menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan. Hasil rekonfirmasi ke pimpinan perusahaan menunjukkan bahwa karyawan Graha Kaori Group mampu memberikan ide dan inovasi pada kondisi Covid-19 ini. Ide dan inovasi ini ditunjukkan oleh karyawan dengan mengoptimalkan sosial media mereka untuk mempromosikan produk-produk Graha Kaori Group, sehingga Graha Kaori Group mampu mempertahankan seluruh karyawannya dan tidak ada yang dirumahkan. Penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh (Wijaya & Ahyar, 2017), (Nandan & Abdul, 2015), (Khan & Rashid, 2012), (Sanhaji, 2016), dan (Harwiki, 2013).

Implikasi teoritis menjadi bukti pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan ilmu perilaku keorganisasian yang mampu untuk membuktikan secara empiris teori yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*). Implikasi teoritis hasil penelitian ini juga dapat memberikan rujukan tambahan bagi penelitian selanjutnya. Secara praktis dapat menjadi salah satu acuan bagi peneliti lainnya yang ingin meneliti mengenai Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi karyawan Graha Kaori Group dalam memperbaiki sikap dan kinerja demi meningkatkan efektivitas perusahaan. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan kajian bagi manajemen dan pimpinan dari Graha Kaori Group tentang perencanaan strategis ke depan terutama berkaitan dengan mengelola karyawan sebagai salah satu aset terpenting bagi organisasi Graha Kaori Group.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, apabila Budaya Organisasi meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* pada Graha Kaori Group akan meningkat sehingga hipotesis 1 diterima. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, apabila Budaya Organisasi meningkat maka akan meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan Graha Kaori Group sehingga hipotesis 2 diterima. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dimana semakin meningkatkan Komitmen Organisasional maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Graha Kaori Group sehingga hipotesis 3 diterima. Komitmen Organisasional merupakan variabel mediasi pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimana pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* lebih baik apabila dimediasi oleh Komitmen Organisasional sehingga hipotesis 4 diterima.

Secara teoritis, dilihat dari pengaruh langsung dan pengaruh total *path analysis* menunjukkan bahwa pengaruh total memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung, maka secara teoritis Budaya Organisasi akan lebih baik mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* apabila dibantu atau didukung oleh Komitmen Organisasional.

Secara praktis, berdasarkan hasil yang diperoleh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Graha Kaori Group, ini menunjukkan bahwa semakin meingkat Budaya Organisasi dan meningkatnya Komitmen Organisasional akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Graha Kaori Group. Pihak Graha Kaori Group harus tetap memperhatikan Budaya Organisasi karyawan agar terbentuknya Komitmen Organisasional karyawan, sehingga nantinya akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Pada Graha Kaori Group. Dari segi Budaya Organisasi indikator yang memiliki rata-rata terendah adalah saya selalu agresif dalam bekerja di organisasi, yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah menanamkan budaya organisasi yang agresif terhadap karyawan, agar karyawan memiliki inisiatif dalam membantu sesama karyawan sehingga akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada Graha Kaori Group. Dari segi Komitmen Organisasional indikator yang memiliki rata-rata terendah adalah saya bersedia dilibatkan dalam kegiatan kerja demi kepentingan organisasi, hal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memberikan kesesuaian dan memberikan kewajiban terhadap karyawan agar karyawan mau dilibatkan dengan kegiatan kerja demi kepentingan organisasi, menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada Graha Kaori Group.

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, serta mampu untuk memperluas ruang lingkup penelitian yang tidak hanya terbatas perusahaan manufaktur atau perusahaan dagang, atau dapat juga mengganti lokasi penelitian yang tidak hanya terfokus pada suatu lokasi penelitian, sehingga memberikan suatu pandangan yang lebih dan mampu diimplementasikan secara umum.

## REFERENSI

- Achmad Sani. (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.
- Alfiana, Z. M., & Puspasari, D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT . Sinar Sosro Surabaya. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 19, 1–19. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jpap/article/view/10979/10509>
- Ariani, A. P., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Pemediasi Komitmen Afektif Di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*

*Universitas Udayana*, 7, 2665.

- Azmy, A. (2021). Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. *International Journal of Applied Business Research*.
- Bayu Putra Mahardika, I. N., & Wibawa, I. M. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 380. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p14>
- Belias, D., & Athanasios, K. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187–200.
- Devi, D. A. W. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2015). Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behaviour (ocb) pada PT. Maharani prema sakti Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(12), 254396.
- Diputri, N. P. I. P., & Rahyuda, A. G. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 237.
- Harper, P. J. (2015). Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*, 18(February), 1–16.
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876–885.
- Jonathan, M., & Bath, R. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65–76.
- Kadar Khan, S., & Abdul Rashid, M. Z. (2012). The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academicians in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 83–91.
- Kurniawati, I. G. A. N. P., & Sariyathi, N. K. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program K3 Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(9),

179–194.

- Lanjar, F. A., Hamid, D., & Muksan., M. D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kremboong). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 41(1), 10–16.
- Mahayasa, I. G. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Perawat. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 73–86.
- Maria, Z. O., Ernesto, R. E., Pablo, M., & Gruneiro, C. (2015). Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in a Sample of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1), 91–100.
- Mohammad, R., & Islam, T. (2013). Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1(1), 24–32.
- Nandan, T., & Abdul, M. M. A. (2015). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Capital. *American International Journal of Social Science*, 4(6), 148–156.
- Organ, D. w., & Podsakoff, P. M. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. In *Sage Publicaton*.
- Pemayun, I. N. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Stress Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(9), 5088–5115.
- Permatasari, K. C., & Supartha, W. G. (2017). Pengaruh kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada CV. Megah Food Trading. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(8), 4127–4155.
- Rahmawati, T., & Prasetya, A. (2017). Analisis.faktor – faktor.yang.mempengaruhi. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi Pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang)*, 48(1).
- Ratna Dewi, I. G. K. A., & Ketut Surya, I. B. (2017). ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATIONAL SILENCE PADA PT . PLN ( PERSERO ) RAYON DENPASAR Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Pesatnya perkembangan lingkungan organisasi yang berkembang secara global menimbulkan tantangan untuk men. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(1), 289–316.
- Ratnaningsih, S. Y. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Media Mahardika*, 11(2), 113–138.

- Rini, S. P. et. all. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 69–88.
- Robbins, & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Edisi 16)*.
- Sanhaji, A. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(5), 917–926.
- 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.
- Soelton, M., & Vizano, N. A. (2020). Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organization, Organizational Climate, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour on Liquor Distributor Companies in Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 12(13), 72–82.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis. In *Alfabeth*.
- Susita, D., Ketut Sudiarditha, I. R., Purwana, D., Wolor, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? *Management Science Letters*, 10(11), 2455–2462.
- Susmiati, & Ketut, S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 79–87.
- Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONALDIMEDIASI KEPUASAN KERJA (STUDI PADA PT. BENING BADUNG-BALI) I. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(6), 3027–3058.
- 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 antara PT . Pos Indonesia Processing Center Semarang ). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–13.
- Wikantari, M. (2014). *Pengaruh Faktor-Faktor Personality Dan Procedural Justice*. July.
- Wira Saputra, P. E., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Ocb Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(12), 7134.

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.