



Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Melalui OCB Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Has Survey

Rois Anwar^{1*}, Fereshti Nurdiana Dihan²

¹Department of Management, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia

²Department of Management, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia

*Corresponding author, E-mail: 18311436@students.uii.ac.id

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
<p><i>Section</i> Artikel Hasil Penelitian</p> <hr/> <p><i>Sejarah Artikel</i> Artikel Diserahkan: 29/09/2023 Diterima: 29/09/2023 Tersedia secara online: 05/10/2023</p> <hr/> <p><i>Kata Kunci</i> budaya organisasi kepuasan kerja komitmen organisasi <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi melalui <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada seluruh populasi di CV. HAS Survey yang berjumlah 55 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan Skala <i>likert</i> 1-5. Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan metode <i>partial least squares structural equation modeling</i> (PLS-SEM) yang diolah datanya dengan alat bantu <i>software</i> Smart PLS 4.0. Hasil pengujian menunjukkan bahwa 6 dari 7 hipotesis hasilnya didukung, sementara 1 hipotesis lainnya menunjukkan hasil ditolak.</p>

©2023 PT Solusi Edukasi Berdikari: Publishers. All rights Reserved

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah modal yang berperan sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kemudian juga berfungsi sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi ataupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Dessler (2003) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Sedangkan, menurut Mathis dan Jackson (2006) manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai disiplin ilmu dan seni yang mengelola hubungan serta peran tenaga kerja dengan tujuan mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatan kemampuan manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.



Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, serta sasaran perusahaannya. Menurut Luthans (2011), komitmen organisasi adalah dorongan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi, didorong oleh keinginan untuk mendukung dan memperjuangkan visi serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasional adalah sejauh mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan tingkat persetujuan yang kuat untuk mencapai misi atau tujuan unit kerja atau perusahaan tempat dia bekerja.

Dalam konteks ini, komitmen organisasi mencerminkan tingkat kelangsungan dan komitmen individu terhadap upaya mencapai tujuan dan misi organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tentu akan bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, namun tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai jika didalamnya banyak pula terdapat karyawan yang mau bekerja diluar tanggung jawab pekerjaannya (*extra-role*), perilaku diluar tanggung jawab ini disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Robbins dan Judge, 2013).

Perilaku kewarganegaraan organisasi ini merupakan perilaku pekerja yang berfokus pada kepentingan perusahaan, yang bersifat sukarela tanpa keterpaksaan. Perilaku individual ini tidak diperintah secara formal dan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan serta perilaku ini membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku diskresioner yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan dan berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja yang disebut perilaku sipil.

Sedangkan Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2012) mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang memiliki kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan dan berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB yaitu budaya organisasi, dikarenakan budaya organisasi mengarahkan karyawan untuk meningkatkan perilaku *extra-role* seperti: membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan extra, menghindari konflik dengan rekan kerja dan menghargai peraturan yang berlaku.

Budaya organisasi yaitu peran yang sangat penting di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan Bersama bila diimplementasikan dengan baik dan benar. Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang membedakan dengan perusahaan lainnya. Menurut Luthans (2011), budaya organisasi adalah kerangka norma dan nilai-nilai yang memberikan arahan terhadap tindakan individu dalam organisasi. Anggota-anggota organisasi cenderung mengadaptasi perilaku mereka agar selaras dengan budaya tersebut, sehingga mereka dapat diterima oleh lingkungan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) berpendapat budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Semakin tingginya budaya organisasi di suatu organisasi, maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi juga di dalam perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja merupakan ukuran tingkatan dari kepuasan karyawan dengan pekerjaan yang berkaitan dengan kemampuan karyawan tersebut. Yang pada intinya karyawan tersebut memiliki rasa cinta terhadap apa yang ia kerjakan di perusahaan. Menurut Putrana, Fathoni dan Warso (2016), kepuasan kerja yaitu pertimbangan dari karyawan mengenai pekerjaan dengan cara menyeluruh apakah memuaskan kebutuhan atau tidak.

Sedangkan Nabawi (2019) mendefinisikan kepuasan kerja yakni sifat pribadi yang dipunyai setiap individu, sehingga mempunyai pangkat kepuasan yang berlainan serasi pada

pertimbangan dari dirinya sendiri-sendiri. Lalu menurut Handoko (2014) menyatakan bahwa kepuasan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan dalam memandang pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh budaya organisasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Pandangan dari Robbins dan Judge (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Sementara menurut Luthans (2011), budaya organisasi terdiri dari norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, sehingga setiap anggota akan melakukannya sesuai dengan budaya tersebut agar dapat diterima dalam lingkungannya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem kepercayaan, nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang berfungsi sebagai pedoman perilaku anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga dapat dianggap sebagai indikator bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui usaha maksimal yang diberikan oleh karyawan. Menurut Hasibuan (2005) kepuasan kerja adalah kondisi emosional di mana seseorang merasa senang dan memiliki afinitas terhadap pekerjaannya. Sutrisno (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan untuk melihat pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Suhendi dan Anggara (2012) kepuasan kerja adalah sikap (positif) terhadap tenaga kerja yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013), komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang memihak organisasi tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi perusahaan.

***Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Organ, Podsakoff dan MacKenzie (2012), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang tidak diwajibkan secara langsung atau resmi oleh sistem yang diberikan penghargaan, namun diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi, atau mencerminkan perilaku seseorang yang berkontribusi lebih dari tugas pekerjaan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins dan Judge (2013), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang dipilih oleh seorang karyawan, yang tidak termasuk dalam kewajiban kerja formal mereka, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut

Kumar, Bakhshi dan Rani (2009) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Sarhan *et al.* (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan (Nikpour, 2017; Aranki, Suifan dan Sweis, 2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Kristian dan Ferijani (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Adapun penelitian yang lainnya yang dilakukan (Gangai dan Agrawal, 2015; Fazriyah, Hartono dan Handayani, 2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Penelitian yang dilakukan oleh Arumi, Aldrin dan Murti (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Adapun penelitian yang lainnya yang dilakukan (Ibrahim *et al.*, 2021; Tore dan Cetin, 2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H₃: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).*

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Penelitian yang dilakukan oleh Fitrio *et al.* (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Günay, 2018; Arikoğlu, İyigün dan Sağlam, 2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H₄: Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).*

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hasani, Boroujerdi dan Sheikhesmaeili (2013) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasi. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan (Wasiman dan Bon, 2019; Hossain, 2020) yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅: *Diduga terdapat pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap komitmen organisasi.*

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koutroumanis, Alexakis dan Dastoor (2015) menunjukkan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Hasani, Boroujerdi dan Sheikhesmaeili, 2013; Khatri, Shrimali dan Arora, 2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₆: *Diduga terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasi melalui organizational citizenship behavior (OCB).*

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Penelitian yang dilakukan oleh Köse dan Köse (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Hasani, Boroujerdi dan Sheikhesmaeili, 2013; Wilkanandya dan Sudarma, 2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₇: *Diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi melalui organizational citizenship behavior (OCB).*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada seluruh populasi di CV. HAS Survey yang berkantor pusat di Jl. Gaharu Blok C No. 7, RT.03/RW.05, Kelurahan Sukadamai, Kecamatan Tanah Sareal, Kota Bogor dengan jumlah 55 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan skala *likert* 1-5.

Analisis data dilakukan menggunakan metode kuantitatif PLS-SEM dengan alat bantu *software* Smart PLS 4.0. Model pengukuran yang digunakan adalah analisis *outer model* dan *inner model*.

Outer model atau model pengukuran yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan uji reliabilitas terdiri dari *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Inner model* atau model struktural terdiri dari *r-square* dan *bootstrapping* untuk uji hipotesis.

Tabel 1. Analisis Deskriptif Responden

Variabel Demografis	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki – laki	38	69,1
Perempuan	17	30,9
<i>Usia</i>		
<25 Tahun	44	80
25 – 30 Tahun	19	20
31 – 40 Tahun	0	0
41 – 50 Tahun	0	0
>50 Tahun	0	0
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
SD - SMP	0	0
SMA/SEDERAJAT	36	65,5
Diploma	1	1,8
Sarjana	18	32,7
Magister	0	0
Doctor	0	0
<i>Penghasilan Rata – rata perbulan</i>		
Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000	50	90,9
Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000	3	5,5
Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	1	1,8
Rp 15.000.000 – Rp 20.000.000	0	0
Lebih dari Rp 20.000.000	1	1,8

Sumber: Olah Data (2023)

HASIL ANALISIS

Outer Model

Convergent Validity

Convergent validity dari *measure model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE >0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading factor* >0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen. Hasil *outer loading* pada penelitian dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Loading Factor

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	BO.1	0,717	Valid
	BO.10	0,756	Valid
	BO.11	0,880	Valid
	BO.12	0,808	Valid
	BO.13	0,857	Valid
	BO.14	0,724	Valid
	BO.15	0,879	Valid
	BO.16	0,874	Valid

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
	BO.17	0,732	Valid
	BO.18	0,740	Valid
	BO.2	0,703	Valid
	BO.3	0,703	Valid
	BO.5	0,709	Valid
	BO.7	0,921	Valid
	BO.8	0,893	Valid
	BO.9	0,789	Valid
	KK.1	0,849	Valid
	KK.10	0,825	Valid
	KK.11	0,828	Valid
	KK.12	0,854	Valid
	KK.13	0,802	Valid
	KK.14	0,764	Valid
	KK.15	0,769	Valid
Kepuasan Kerja	KK.2	0,754	Valid
	KK.3	0,865	Valid
	KK.4	0,887	Valid
	KK.5	0,837	Valid
	KK.6	0,849	Valid
	KK.7	0,788	Valid
	KK.8	0,799	Valid
	KK.9	0,853	Valid
		KO.1	0,797
	KO.2	0,839	Valid
	KO.3	0,764	Valid
	KO.4	0,759	Valid
Komitmen Organisasi	KO.5	0,786	Valid
	KO.6	0,799	Valid
	KO.7	0,771	Valid
	KO.8	0,851	Valid
	KO.9	0,821	Valid
	OCB.1	0,753	Valid
	OCB.11	0,753	Valid
	OCB.12	0,783	Valid
	OCB.13	0,736	Valid
	OCB.14	0,718	Valid
	OCB.15	0,721	Valid
OCB	OCB.3	0,751	Valid
	OCB.4	0,876	Valid
	OCB.5	0,804	Valid
	OCB.6	0,874	Valid
	OCB.7	0,864	Valid
	OCB.8	0,765	Valid
	OCB.9	0,755	Valid

Sumber: Olah Data (2023)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* dari variabel yang diuji adalah lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu, semua manifes variabel telah memenuhi kriteria model pengukuran dan melanjutkan dapat ke tahap pengujian selanjutnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk yang diukur dalam penelitian ini dapat dianggap valid.

Discriminant Validity

Indikator validitas diskriminan dapat dilihat pada *cross-loading* antara indikator dengan konstraknya. Jika korelasi konstruk dengan indikator lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran blok lainnya. Teknik menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 3. Cross Loading

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	OCB
BO.1	0,717	0,733	0,734	0,724
BO.10	0,756	0,785	0,771	0,697
BO.11	0,880	0,773	0,851	0,781
BO.12	0,808	0,734	0,821	0,748
BO.13	0,857	0,753	0,780	0,753
BO.14	0,724	0,684	0,660	0,655
BO.15	0,879	0,765	0,837	0,775
BO.16	0,874	0,826	0,816	0,802
BO.17	0,732	0,746	0,644	0,687
BO.18	0,740	0,625	0,729	0,665
BO.2	0,703	0,657	0,764	0,697
BO.3	0,703	0,565	0,690	0,629
BO.4	0,631	0,574	0,529	0,654
BO.5	0,709	0,696	0,617	0,641
BO.6	0,541	0,516	0,485	0,565
BO.7	0,921	0,886	0,842	0,862
BO.8	0,893	0,862	0,826	0,845
BO.9	0,789	0,876	0,799	0,878
KK.1	0,749	0,849	0,763	0,851
KK.10	0,774	0,825	0,801	0,736
KK.11	0,801	0,828	0,802	0,730
KK.12	0,740	0,854	0,774	0,771
KK.13	0,719	0,802	0,700	0,641
KK.14	0,686	0,764	0,756	0,685
KK.15	0,683	0,769	0,701	0,663
KK.2	0,734	0,754	0,643	0,663
KK.3	0,766	0,865	0,771	0,861
KK.4	0,810	0,887	0,793	0,889
KK.5	0,749	0,837	0,817	0,842
KK.6	0,787	0,849	0,813	0,899

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	OCB
KK.7	0,886	0,788	0,862	0,797
KK.8	0,861	0,799	0,783	0,828
KK.9	0,866	0,853	0,762	0,767
KO.1	0,709	0,773	0,797	0,808
KO.2	0,843	0,726	0,839	0,757
KO.3	0,688	0,644	0,764	0,697
KO.4	0,694	0,768	0,759	0,796
KO.5	0,673	0,647	0,786	0,715
KO.6	0,789	0,876	0,799	0,878
KO.7	0,756	0,785	0,771	0,697
KO.8	0,880	0,773	0,851	0,781
KO.9	0,808	0,734	0,821	0,748
OCB.1	0,857	0,753	0,780	0,753
OCB.10	0,606	0,541	0,526	0,627
OCB.11	0,785	0,699	0,769	0,753
OCB.12	0,744	0,715	0,706	0,783
OCB.13	0,701	0,669	0,787	0,736
OCB.14	0,791	0,700	0,778	0,718
OCB.15	0,681	0,600	0,777	0,721
OCB.2	0,711	0,768	0,649	0,678
OCB.3	0,622	0,720	0,642	0,751
OCB.4	0,794	0,871	0,777	0,876
OCB.5	0,692	0,775	0,782	0,804
OCB.6	0,739	0,783	0,783	0,874
OCB.7	0,719	0,781	0,759	0,864
OCB.8	0,678	0,740	0,731	0,765
OCB.9	0,657	0,739	0,718	0,755

Sumber: Olah Data (2023)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung nilai *cronbach's alpha* untuk setiap variabel yang sedang diuji. Jika nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 maka, dapat dianggap bahwa jawaban dari responden dalam penelitian ini yang digunakan sebagai alat ukur adalah reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dalam mengukur variabel-variabel yang sedang diteliti.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Var.	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Sig.</i>	Keterangan
X1	0,929	0,931	>0,7	Reliabel
X2	0,949	0,951	>0,7	Reliabel
Y	0,960	0,964	>0,7	Reliabel
Z	0,966	0,967	>0,7	Reliabel

Sumber: Olah Data (2023)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach's alpha* > 0,7.

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Dalam pengukuran model, uji reliabilitas sangat penting untuk memastikan keakuratan alat ukur dalam mengukur suatu konstruksi. Dalam SmartPLS, ada dua metode yang umum digunakan untuk mengukur reliabilitas: *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Cronbach's alpha adalah salah satu metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas. Metode ini cenderung memberikan nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan metode *composite reliability*. Oleh sebab itu, metode pengukuran dengan *composite reliability* lebih disarankan dalam analisis PLS-SEM karena memberikan hasil yang lebih akurat dan konsisten dalam mengukur reliabilitas konstruk.

Tabel 5. Pengujian dengan *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Y	0,960	0,964	0,964	0,602
Z	0,966	0,967	0,969	0,676
X1	0,929	0,931	0,941	0,639
X2	0,949	0,951	0,955	0,588

Sumber: Olah Data (2023)

Dari data diatas bahwa dari semua nilai variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *cronbach's alpha* ataupun *composite reliability* nilainya >0,70 dan juga hasil dengan AVE (*average variance extracted*) nilainya >0,50. Berdasarkan penjelasan tersebut bahwasannya dapat disimpulkan variabel yang diuji valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan dalam menguji model structural.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan pengujian dengan cara mengevaluasi antar konstruk laten yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. *Bootstrapping* merupakan prosedur atau teknik statistik *resampling*. *Resampling* berarti bahwa responden ditarik secara *random* dengan *replacement*, dari sampel original berkali-kali hingga diperoleh observasi (Ghozali dan Latan, 2015).

R-Square (R²)

Tabel 6. Pengukuran *Inner Model*

	<i>R-square</i>	<i>Adjusted R-square</i>
Komitmen Organisasi	0,944	0,940
OCB	0,919	0,916

Sumber: Olah Data (2023)

Tabel diatas menunjukkan bahwa model pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi kepada karyawan menghasilkan nilai 0,944 yang dapat diinterpretasikan variabel konstruk komitmen organisasi dijelaskan dalam variabilitas konstruk budaya organisasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 94,4% sedangkan sisa nilainya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Kemudian, model pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0,919 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk dari budaya organisasional dan kepuasan kerja adalah sebesar 91,9% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini.

Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Tabel 7. Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T-Statistik (IO/STDEVI)	<i>P-Value</i>
X1 -> Y	0,422	0,470	0,131	3,233	0,001
X1 -> Z	0,423	0,402	0,158	2,674	0,008
X2 -> Y	0,077	0,083	0,142	0,543	0,587
X2 -> Z	0,550	0,574	0,164	3,357	0,001
Z -> Y	0,488	0,434	0,150	3,259	0,001
X1 -> Z -> Y	0,206	0,181	0,102	2,015	0,044
X2 -> Z -> Y	0,268	0,241	0,101	2,663	0,008

Sumber: Olah Data (2023)

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel 7, ditemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif signifikan ($O=0,422$) terhadap komitmen organisasi. Uji pada nilai t-statistik menghasilkan nilai $3,233 > 1,96$ dan nilai $p\text{-value } 0,001 < 0,05$ sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama diterima yang menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi didukung.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sarhan *et al.* (2020) yang mana dalam penelitian tersebut bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif kepada komitmen organisasi. Kemudian, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Firuzjaeyan, Firuzjaeyan dan Sadeghi, 2015; Koutroumanis, Alexakis dan Dastoor, 2015) juga mendapatkan hasil yang sama dimana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kepada komitmen organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan tabel 7, ditemukan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh positif signifikan ($O=0,423$) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Nilai t-statistik menghasilkan nilai $2,674 > 1,96$ dan nilai $p\text{-value } 0,008 < 0,05$ sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua diterima yang menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* didukung.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arumi, Aldrin dan Murti (2019), yang mana temuan penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Kemudian, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Ibrahim *et al.*, 2021; Khatri, Shrimali dan Arora, 2022) dimana penelitian tersebut mendapatkan hasil yang sama yaitu budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan kepada *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel 7, ditemukan bahwa jika kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan ($O=0,077$) terhadap komitmen organisasi. Nilai t-statistik menghasilkan nilai

0,543>1,96 dan p -value 0,587<0,05 sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga tidak diterima yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi tidak didukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wibowo dan Sutomo (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan tabel 7, ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan ($O=0,550$) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Nilai t -statistik menghasilkan nilai 3,357>1,96 dan nilai p -value 0,001<0,05 sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat diterima yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) didukung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Fitrio et al (2019) yang mana dalam penelitian tersebut menemukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan kepada OCB. Selanjutnya, penelitian yang juga dilakukan oleh (Chiboiwa, Chipunza dan Samuel, 2011; Arikoğlu, İyigün dan Sağlam, 2019) telah mendapatkan hasil yang sama dimana kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan kepada *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel 7, dapat dilihat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif signifikan ($O=0,488$) terhadap komitmen organisasi. Nilai t -statistik menghasilkan nilai 3,259>1,96 dan p -value 0,001<0,05 sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis kelima diterima yang menyatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Hasani, Boroujerdi dan Sheikhesmaeili (2013), yang menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Wasiman dan Bon, 2019; Hossain, 2020) juga menghasilkan kesimpulan yang serupa, yaitu bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan tabel 7, dapat dilihat bahwa jika budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan ($O=0,206$) terhadap komitmen organisasi yang dimediasi *organizational citizenship behavior* (OCB). Nilai t -statistik menghasilkan nilai 2,015>1,96 dan nilai p -value 0,044<0,05 sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis keenam diterima yang menyatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi didukung.

Hasil penelitian ini sejalan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Hasani, Boroujerdi dan Sheikhesmaeili, 2013; Arumi, Aldrin dan Murti, 2019; Sarhan et al., 2020), yang menemukan bahwa secara tidak langsung terdapat pengaruh dari variabel budaya organisasional terhadap komitmen organisasi melalui mediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini menegaskan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memainkan peran penting dalam menghubungkan budaya organisasi dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan tabel 7, dapat dilihat bahwa jika kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan ($O=0,268$) terhadap komitmen organisasi dimediasi *organizational citizenship behavior* (OCB). Nilai t-statistik menghasilkan nilai $2,663 > 1,96$, dan nilai *p-value* $0,008 < 0,05$ sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis ketujuh diterima yang menyatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi didukung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Köse dan Köse, 2017; Wilkanandya dan Sudarma, 2020). Penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa secara tidak langsung ada dampak dari tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB).

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa: (1) Budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi; (2) budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (3) kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (4) kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB); (5) *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi; (6) *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi budaya organisasional terhadap komitmen organisasi; serta (7) *organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini ditemukan ketika melakukan proses penyebaran kuesioner serta upaya mencari informasi mengenai karyawan CV. Has Survey. Selain itu, kesulitan juga timbul karena lokasi penelitian yang jauh, ditambah dengan lamanya waktu yang dibutuhkan oleh partisipan atau responden dalam mengisi kuesioner yang disebarkan oleh peneliti. Hal ini menyebabkan proses pengumpulan data kuesioner menjadi lebih lambat dan memakan waktu yang cukup lama.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan nilai positif kepada pihak organisasi berupa:

1. Evaluasi budaya organisasi saat ini: Lakukan survei atau penilaian terhadap budaya organisasi saat ini untuk memahami nilai-nilai, norma, dan praktik yang dominan.
2. Identifikasi nilai-nilai dan budaya yang mendukung *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasi yang kuat, seperti kepercayaan, kerjasama, integritas, dan dihargai terhadap kontribusi individu.
3. Komunikasikan nilai-nilai baru: Sampaikan secara jelas dan terbuka kepada semua anggota organisasi mengenai nilai-nilai baru dan budaya yang diinginkan.

4. Kembangkan program pelatihan dan kesadaran: Membuat program pelatihan untuk mengedukasi karyawan tentang nilai-nilai baru dan cara mengintegrasikannya dalam pekerjaan sehari-hari.
5. Perbaiki kepuasan kerja: Lakukan pengawasan kepuasan kerja secara rutin untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, lalu tindaklanjuti dengan langkah-langkah konkret.
6. Program insentif: memasukkan program insentif yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam *organizational citizenship behavior* (OCB), seperti pengakuan atas kontribusi luar biasa.
7. Fasilitasi kolaborasi dan tim kerja: Dorong kerja sama dan tim kerja dengan menciptakan lingkungan yang mendukungnya, seperti pembentukan tim proyek dan dihargai untuk pencapaian bersama.
8. Berikan dukungan dan pemimpin yang mendukung: Pastikan pemimpin organisasi mendukung nilai-nilai dan budaya yang diinginkan dan menjadi contoh dalam penerapan *organizational citizenship behavior* (OCB).
9. Evaluasi dan revisi berkelanjutan: Lakukan evaluasi secara berkala terhadap kemajuan yang telah dicapai dan perbarui strategi sesuai kebutuhan, dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan.

REFERENSI

- Aranki, D.H., Suifan, T.S. dan Sweis, R.J. (2019) "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment," *Modern Applied Science*, 13(4), hal. 137–154. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>.
- Arikoğlu, E., İyigün, N.Ö. dan Sağlam, M. (2019) "The Mediating Role of Organizational Identification on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Research in the Finance Industry," *International Journal of Commerce and Finance*, 5(1), hal. 92–101. Tersedia pada: <http://ijcf.ticaret.edu.tr/index.php/ijcf/article/view/98>.
- Arumi, M.S., Aldrin, N. dan Murti, T.R. (2019) "Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator," *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), hal. 124–132. Tersedia pada: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>.
- Chiboiwa, M.W., Chipunza, C. dan Samuel, M.O. (2011) "Evaluation of job satisfaction and organisational citizenship behaviour: Case study of selected organisations in Zimbabwe," *African Journal of Business Management*, 5(7), hal. 2910–2918. Tersedia pada: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/4CDECAF29995>.
- Dessler, G. (2003) *Human Resource Management*. 9 ed. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Fazriyah, M., Hartono, E. dan Handayani, R. (2019) "The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior," in *Proceedings of the International Symposium on Social Sciences, Education, and Humanities (ISSEH 2018)*. Dordrecht: Atlantis Press, hal. 201–205. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2991/isseh-18.2019.47>.
- Firuzjaeyan, A.A., Firuzjaeyan, M. dan Sadeghi, B. (2015) "A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment based on Allen and Meyer model

- (Case study: High school teachers of Bandpey region),” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), hal. 1–9. Tersedia pada: <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i1/1394>.
- Fitrio, T. *et al.* (2019) “The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment,” *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(9), hal. 1300–1310. Tersedia pada: <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em01>.
- Gangai, K.N. dan Agrawal, R. (2015) “Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance,” *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), hal. 269–278. Tersedia pada: https://ijmbr.srbiau.ac.ir/article_7957_00f359f786fbf60d13a40db3cc4b4497.pdf.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015) *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. 2 ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Günay, G.Y. (2018) “Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey,” *American International Journal of Contemporary Research*, 8(1), hal. 64–74. Tersedia pada: https://www.aijcrnet.com/journals/Vol_8_No_1_March_2018/8.pdf.
- Handoko, T.H. (2014) *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. 2 ed. Yogyakarta: BPFE.
- Hasani, K., Boroujerdi, S.S. dan Sheikhesmaeili, S. (2013) “The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment,” *Global Business Perspectives*, 1(4), hal. 452–470. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0026-3>.
- Hasibuan, M.S.P. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revised. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hossain, M.M. (2020) “Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment among Clinical Nurses in Bangladesh,” *Open Journal of Nursing*, 10(7), hal. 693–704. Tersedia pada: <https://doi.org/10.4236/ojn.2020.107049>.
- Ibrahim, M.A. *et al.* (2021) “The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior among The Royal Malaysia Police in Selangor,” *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 11(3), hal. 62–76. Tersedia pada: <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v11-i3/10775>.
- Khatiri, B., Shrimali, H. dan Arora, S. (2022) “Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in IT Sector of India: An Exploratory Study using PLS-SEM,” *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), hal. 2888–2899. Tersedia pada: <http://mail.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/2068>.
- Köse, S.D. dan Köse, T. (2017) “The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel,” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(1), hal. 54–59. Tersedia pada: <https://doi.org/10.9790/487X-1901025459>.
- Koutroumanis, D.A., Alexakis, G. dan Dastoor, B.R. (2015) “The Influence Organizational Culture Has On Commitment in the Restaurant Industry,” *Small Business Institute® Journal*, 11(2), hal. 27–40. Tersedia pada:

<https://sbij.scholasticahq.com/article/26186.pdf>.

- Kristian, B. dan Ferijani, A. (2020) "The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables," *Journal of Management and Business Environment*, 2(1), hal. 1–21. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24167/jmbe.v2i1.2464>.
- Kumar, K., Bakhshi, A. dan Rani, E. (2009) "Linking the Big Five personality domains to Organizational citizenship behavior," *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), hal. 73–81. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5539/ijps.v1n2p73>.
- Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12 ed. Diedit oleh B. Gordon, L.H. Spell, dan S. Bolisetty. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2017) *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Diedit oleh Redaksi Refika Aditama. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2006) *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10 ed. Diedit oleh D. Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Nabawi, R. (2019) "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), hal. 170–183. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>.
- Nikpour, A. (2017) "The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment," *International Journal of Organizational Leadership*, 6, hal. 65–72. Tersedia pada: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3333078.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. dan MacKenzie, S.B. (2012) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Tersedia pada: <https://doi.org/10.4135/9781452231082>.
- Putrana, Y., Fathoni, A. dan Warso, M.M. (2016) "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang," *Journal of Management*, 2(2), hal. 1–14. Tersedia pada: <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/522>.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*. 15 ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Sarhan, N. *et al.* (2020) "The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry," *Management Science Letters*, 10(1), hal. 183–196. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.004>.
- Suhendi, H. dan Anggara, S. (2012) *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sutrisno, E. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 8 ed. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tore, E. dan Cetin, E. (2022) "The Mediating Role of Organizational Culture in the Effect of School Managers' Authentic Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Citizenship Behavior," *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(2),

hal. 279–295. Tersedia pada: <https://doi.org/10.15345/iojes.2022.02.001>.

Wasiman dan Bon, A.T. (2019) “Model of Competence and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Performance of Hotel Employees in Batam City with Organizational Commitment as Intervening Variables,” in *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Pilsen: IEOM Society International, hal. 2503–2509. Tersedia pada: <http://ieomsociety.org/pilsen2019/papers/595.pdf>.

Wibowo, G.W. dan Sutomo, Y. (2021) “Peran Dimensi Komitmen Organisasional dalam Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB),” *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*, 8(2), hal. 123–130.

Wilkanandya, U.I. dan Sudarma, K. (2020) “The Role of Organizational Commitment in Improving Organizational Citizenship Behavior,” *Management Analysis Journal*, 9(3), hal. 300–309. Tersedia pada: <https://doi.org/10.15294/MAJ.V9I3.36883>.