



DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3>

Received: 21 Desember 2023, Revised: 02 Januari 2024, Publish: 09 Januari 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada Pegawai Instansi XYZ

Fajar Tri Nuryani¹, Masydzulhak Djamil²

¹Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, email: fajartrinuryanilhn@gmail.com

²Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, email: masydk@gmail.com

Corresponding Author: fajartrinuryanilhn@gmail.com¹

Abstract: *This research aims to strengthen the results of previous research and conduct an analysis of the influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment as an intervention for XYZ Agency Employees. Sampling in this study used a non-probability sampling technique with a purposive sampling technique of 187 respondents. The strategy applied in checking information is SmartPLS v.3.2.9. The research results show that Hierarchical Culture has an impact on OCB, Job Fulfillment influences OCB, Authoritative Culture basically influences Authoritative Responsibility, Job Fulfillment influences Hierarchical Responsibility, Authoritative Responsibility has a positive and large influence on OCB, Hierarchical Culture influences OCB through the mediation of Authoritative Responsibility, and Job Fulfillment fundamentally influence OCB through the mediation of Hierarchical Responsibilities.*

Keyword: *Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment*

Abstrak: Penelitian ini tujuannya guna memperkuat hasil penelitian sebelumnya dan melakukan analisis terhadap pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi sebagai intervening pada Pegawai Instansi XYZ. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* sebanyak 187 responden. Strategi yang diterapkan dalam pemeriksaan informasi adalah SmartPLS v.3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Hirarki berdampak pada OCB, Pemenuhan Pekerjaan mempengaruhi OCB, Budaya Otoritatif pada dasarnya mempengaruhi Tanggung Jawab Otoritatif, Pemenuhan Pekerjaan mempengaruhi Tanggung Jawab Hierarki, Tanggung Jawab Otoritatif berpengaruh positif dan besar terhadap OCB, Budaya Hierarki mempengaruhi OCB melalui mediasi Tanggung Jawab Otoritatif, dan Pemenuhan Pekerjaan secara mendasar mempengaruhi OCB melalui perantaraan Tanggung Jawab Hierarki.

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

PENDAHULUAN

Pembangunan SDM ialah satu dari 5 (lima) Prioritas Kerja Presiden RI Bapak Ir. Joko Widodo (Kementerian PANRB RI, n.d.), hal ini membuktikan bahwa Presiden fokus dan menaruh harapan besar terhadap kemajuan Indonesia melalui SDM Indonesia. Untuk mendukung program kerja Presiden, perlu sinergitas berbagai lapisan masyarakat termasuk seluruh Kementerian/Lembaga Pemerintah dalam membangun SDM di organisasinya masing-masing. Kementerian/Lembaga Pemerintah perlu membangun aparatur pemerintah/SDM yang di dalamnya mencakup Agar Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan integritas, profesionalisme, netralitas, kebebasan atas intervensi politik, kebersihan atas praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme, dan kemampuan untuk memberi pelayanan publik untuk masyarakat juga memainkan peranan atas perekat persatuan juga kesatuan bangsa (sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5, 2014).

Dalam upaya menuju transformasi pengelolaan ASN yang mengarah ke pemerintahan berkelas dunia, Presiden Joko Widodo meluncurkan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK pada 27 Juli 2021. Kualitas-kualitas ini mencakup bantuan yang terorganisir, bertanggung jawab, terampil, bersahabat, setia, serbaguna dan kooperatif. Selain itu juga diterbitkan Surat Edaran Menteri PANRB nomor 20 tahun 2021 yang mengatur tentang kesesuaian nilai-nilai dasar ASN dan *employer branding* ASN adalah “bangga melayani bangsa”.

Fenomena yang terjadi di instansi XYZ adalah kesan perilaku individu yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *OCB* menurut McShane et al., (2013) adalah kelompok orang yang dalam mencapai tujuan dan efektivitas organisasi menunjukkan perilaku saling kerjasama dan saling membantu, serta bekerja lebih dari sekedar pekerjaan formal (McShane et al., 2013). Secara umum, untuk memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang solid memerlukan bantuan dari berbagai elemen dalam organisasi, karena biasanya perilaku *OCB* tidak akan meningkat tanpa adanya kerjasama dengan faktor lain. Seperti yang diungkapkan oleh Titisari (2014), menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan *OCB* meliputi faktor internal seperti motivasi, moral karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepribadian, serta faktor eksternal yang meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepercayaan pada pimpinan (Titisari, 2014).

METODE

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis hubungan kausal atau sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Teknik dan pengujian data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dan aplikasi SmartPLS. Pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling (purposive sampling)*, serta bersifat homogen sebanyak 187 responden. Pengumpulan data dalam studi ini dalam bentuk kuesioner. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas, yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2), dengan *Organizational Citizenship Behavior (Y)* sebagai variabel terikat, serta Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Robbins dan Judge (2015) menganggap *OCB* atas “perilaku kewarganegaraan organisasi atau perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja” (Robbins, Stephen P., 2016). Selain itu, Griffin & Moorhead (2014) mengartikan *OCB*

sebagai “perilaku kewarganegaraan organisasi yang mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi keseluruhan positif untuk organisasi” (Griffin & Moorhead, 2014), konsep ini berfokus pada perilaku positif pegawai secara keseluruhan dalam memberi kontribusi atas organisasi.

Komitmen Organisasi

Colquitt et al., (2019) menjabarkan Komitmen Organisasi sebagai kemauan seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota atas organisasi (Colquitt et al., 2019), konsep ini menitikberatkan pada pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap pegawai untuk tetap bertahan di dalam organisasi atau mencari pekerjaan yang lebih baik. Sementara itu, definisi Komitmen Organisasi oleh Luthans dalam Wibowo (2016), mencakup (a) keinginan yang kuat agar tetap jadi anggota organisasi tertentu, (b) dorongan guna memberikan upaya maksimal dari nama organisasi, serta (c) keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap nilai-nilai serta misi organisasi (Wibowo, 2016). Konsep ini menekankan pada sikap loyalitas pegawai pada organisasinya dan mendukung keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja adalah rasa positif terhadap pekerjaan yang muncul atas evaluasi terhadap kriteria pekerjaan tersebut (Robbins, Stephen P., 2016). Colquitt et al. (2015) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu pengalaman menyenangkan, yang muncul dari penghargaan terhadap pekerjaan atau pengalaman individu (Colquitt et al., 2015).

Budaya Organisasi

Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang menggabungkan makna yang dimiliki oleh semua anggota, yang merupakan hal yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lain (Robbins, Stephen P., 2016). Sutrisno (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dicirikan sebagai sistem yang terdiri dari nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), dan norma-norma yang telah disepakati dan diikuti oleh anggota suatu organisasi untuk mengarahkan perilaku dan menyelesaikan masalah organisasi (Sutrisno, 2019).

Hasil

Statistik Deskriptif

Karakteristik sampel pada studi ini dikelompokkan sesuai jenis kelamin, usia, pendidikan, serta masa kerja, dengan total sampel sebanyak 187 responden. Dalam kategori jenis kelamin, mayoritas partisipan adalah pria, mencakup 104 responden atau 56%. Dalam segi usia, mayoritas responden ada pada rentang usia 31 sampai 40 tahun, dengan jumlah 75 responden atau 40%. Dari segi pendidikan, mayoritas responden mempunyai latar belakang pendidikan terakhir Diploma 4 (D4)/Sarjana (S1), yaitu 82 responden atau 44%. Dan dalam hal masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja selama 6 hingga 10 tahun, dengan jumlah 53 responden atau 28%.

Uji Konvergen Validitas

Tabel 1. Nilai Loading Factor (Outer Loading)

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Signifikansi (>0,7)
Budaya Organisasi	BO1	0.812	Valid
	BO2	0.778	Valid
	BO3	0.836	Valid
	BO4	0.851	Valid
	BO5	0.808	Valid
	BO6	0.846	Valid
	BO7	0.819	Valid
	BO8	0.834	Valid
	BO9	0.822	Valid
	BO10	0.803	Valid
	BO11	0.845	Valid
	BO12	0.831	Valid
	BO13	0.821	Valid
	BO14	0.799	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.832	Valid
	KK2	0.774	Valid
	KK3	0.790	Valid
	KK4	0.847	Valid
	KK5	0.796	Valid
	KK6	0.820	Valid
	KK7	0.826	Valid
	KK8	0.799	Valid
	KK9	0.804	Valid
	KK10	0.762	Valid

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Signifikansi (>0,7)
Komitmen Organisasi	KO1	0.855	Valid
	KO2	0.809	Valid
	KO3	0.785	Valid
	KO4	0.819	Valid
	KO5	0.829	Valid
	KO6	0.795	Valid
	KO7	0.851	Valid
	KO8	0.765	Valid
	KO9	0.787	Valid
OCB	OCB1	0.803	Valid
	OCB2	0.785	Valid
	OCB3	0.788	Valid
	OCB4	0.778	Valid
	OCB5	0.753	Valid
	OCB6	0.779	Valid
	OCB7	0.792	Valid
	OCB8	0.799	Valid
	OCB9	0.817	Valid
	OCB10	0.809	Valid
	OCB11	0.813	Valid
	OCB12	0.788	Valid
	OCB13	0.779	Valid
	OCB14	0.804	Valid
	OCB15	0.756	Valid

Dari tabel yang disajikan, terlihat bahwa semua nilai *outer loading* untuk setiap item ada pada atas 0,7. Hal itu memperlihatkan bahwasanya seluruh item tersebut dianggap valid, dan dengan demikian, konstruk untuk seluruh variabel dapat dianggap layak untuk diuji hipotesis.

Validitas Diskriminan

Tabel 2. Validitas Diskriminan Berdasarkan Nilai *Cross Loading*

Indikator	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Komitmen Organisasi (Z)	OCB (Y)
BO1	0.812	0.446	0.392	0.568
BO2	0.778	0.450	0.410	0.566
BO3	0.836	0.419	0.352	0.500
BO4	0.851	0.434	0.371	0.533
BO5	0.808	0.440	0.334	0.450
BO6	0.846	0.444	0.342	0.509
BO7	0.819	0.377	0.399	0.496
BO8	0.834	0.392	0.368	0.513
BO9	0.822	0.438	0.342	0.493
BO10	0.803	0.370	0.227	0.487
BO11	0.845	0.432	0.427	0.556
BO12	0.831	0.440	0.300	0.504
BO13	0.821	0.430	0.388	0.553
BO14	0.799	0.394	0.308	0.470
KK1	0.458	0.832	0.385	0.558
KK2	0.403	0.774	0.329	0.503
KK3	0.462	0.790	0.372	0.553
KK4	0.420	0.847	0.354	0.598
KK5	0.352	0.796	0.288	0.488
KK6	0.424	0.820	0.367	0.529
KK7	0.452	0.826	0.347	0.532
KK8	0.405	0.799	0.334	0.522

Indikator	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Komitmen Organisasi (Z)	OCB (Y)
KK9	0.413	0.804	0.308	0.511
KK10	0.334	0.762	0.228	0.509
KO1	0.318	0.370	0.855	0.464
KO2	0.346	0.329	0.809	0.515
KO3	0.362	0.368	0.785	0.487
KO4	0.338	0.378	0.819	0.489
KO5	0.445	0.383	0.829	0.557
KO6	0.344	0.330	0.795	0.526
KO7	0.375	0.284	0.851	0.539
KO8	0.303	0.216	0.765	0.447
KO9	0.325	0.345	0.787	0.462
OCB1	0.495	0.556	0.501	0.803
OCB2	0.496	0.513	0.466	0.785
OCB3	0.534	0.502	0.560	0.788
OCB4	0.455	0.516	0.437	0.778
OCB5	0.466	0.529	0.499	0.753
OCB6	0.506	0.486	0.465	0.779
OCB7	0.489	0.520	0.520	0.792
OCB8	0.533	0.565	0.474	0.799
OCB9	0.563	0.526	0.511	0.817
OCB10	0.495	0.607	0.499	0.809
OCB11	0.514	0.558	0.482	0.813
OCB12	0.538	0.531	0.475	0.788
OCB13	0.493	0.477	0.458	0.779
OCB14	0.456	0.481	0.461	0.804
OCB15	0.391	0.428	0.497	0.756

Data di atas menunjukkan bahwasanya tiap indikator variabel mempunyai kaitan yang lebih tinggi dengan konstraknya masing-masing. Koefisien korelasi antara blok indikator dan konstruk asosiasinya lebih besar dibandingkan dengan konstruk-konstruk lainnya.

Composite Reliability

Tabel 31. Nilai Composite Reliability

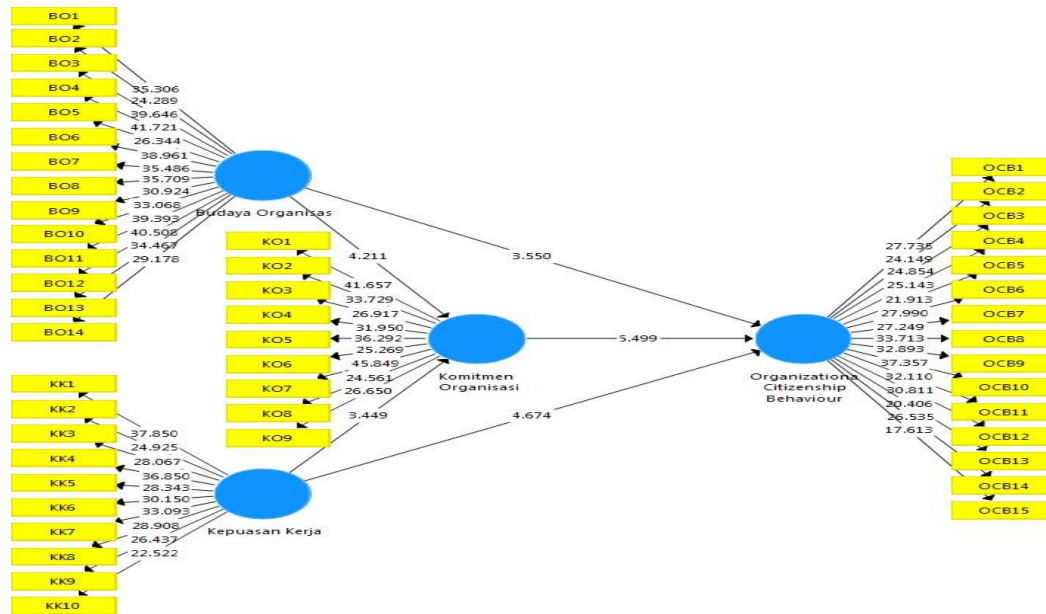
Variabel	Composite Reliability	Kriteria (>0,70)
Budaya Organisasi (X1)	0,967	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0,949	Reliabel
Komitmen Organisasi (Z)	0,945	Reliabel
OCB (Y)	0,961	Reliabel

Menurut data di atas, hasil uji reliabilitas memperlihatkan bahwasanya seluruh konstruk dapat diandalkan atau memiliki nilai reliabilitas yang dapat diterima. Hal ini terjadi karena nilai reliabilitas untuk setiap konstruk melebihi 0,70.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dievaluasi melalui analisis model menggunakan teknik *bootstrapping* PLS, yang melibatkan penilaian *nilai path coefficient*, *t-statistic*, serta *P-Values* dari kaitan diantara variabel dalam penelitian. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 untuk mengambil keputusan terkait hipotesis. Di mana apabila $P\text{-Values} > 0,05$ ataupun $t_{hitung} < t_{tabel}$, H_0 diterima juga H_a ditolak. Kemudian apabila $P\text{-Values} < 0,05$ ataupun $t_{hitung} > t_{tabel}$, H_0 ditolak juga H_a diterima.

Penjelasan lengkap mengenai pengujian hipotesis sebagai berikut:



Sumber: Output SmartPLS
Gambar 1. Pengujian Hipotesis

T-statistics merupakan nilai yang digunakan untuk menilai tingkat signifikansi dalam pengujian pengujian melalui sistem *bootstrapping*. Dalam pengujian hipotesis, jika nilai *T-statistics* melampaui 1,96 dinyatakan signifikan, sedangkan nilai di bawah 1,96 dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2016). Pengujian ini meliputi survei nilai T-pengukuran pada external stacking, dibandingkan dengan nilai t-tabel = 1,96 pada tingkat kepentingan 5%. Jika *p-value* < 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak (Ghozali & Latan, 2020).

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Sampel Asli (O)	T Statistik	P Values	Kesimpulan
H1 - Budaya Organisasi (X1) -> OCB (Y)	0,291	3,550	0,000	berpengaruh positif dan signifikan
H2 - Kepuasan Kerja (X2) -> OCB (Y)	0,371	4,674	0,000	berpengaruh positif dan signifikan
H3 - Budaya Organisasi (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0,303	4,211	0,000	berpengaruh positif dan signifikan
H4 - Kepuasan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0,259	3,449	0,001	berpengaruh positif dan signifikan
H5 - Komitmen Organisasi (Z) -> OCB (Y)	0,337	5,499	0,000	berpengaruh positif dan signifikan

Berdasarkan tabel di atas, hasil pengujian hipotesis bisa di deskripsikan seperti berikut:

- 1) Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap OCB (Y).
 Sesuai dengan data diketahui original sample bernilai positif (0,291), nilai *t statistics* (3,550) > t tabel (1,96) dengan nilai signifikansi P-value (0,000) < 0,050, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
- 2) Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap OCB (Y).
 Sesuai dengan data diketahui original sample bernilai positif (0,371), nilai *t statistics* (4,674) > t tabel (1,96) dengan nilai signifikansi P-value (0,000) < 0,05, jadi H_0 ditolak juga H_a diterima.
- 3) Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Z).

Sesuai dengan data diketahui original sample bernilai positif (0,303), nilai *t statistics* (4,211) > *t* tabel (1,96) dengan nilai signifikansi *P-value* (0,000) < 0,05, jadi *H₀* ditolak juga *H_a* diterima.

4) Pengaruh Kepuasan Kerja (*X₂*) terhadap Komitmen Organisasi (*Z*).

Sesuai dengan data diketahui original sample bernilai positif (0,259), nilai *t statistics* (3,449) > *t* tabel (1,96) dan nilai signifikansi *P-value* (0,001) < 0,05 jadi *H₀* ditolak juga *H_a* diterima.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Sampel Asli (O)	T Statistik	P Values	Kesimpulan
H6 - Budaya Organisasi (<i>X₁</i>) -> Komitmen Organisasi (<i>Z</i>) -> <i>OCB</i> (<i>Y</i>)	0,102	3,118	0,002	berpengaruh positif dan signifikan
H7 - Kepuasan Kerja (<i>X₂</i>) ->Komitmen Organisasi (<i>Z</i>) -> <i>OCB</i> (<i>Y</i>)	0,087	2,992	0,003	berpengaruh positif dan signifikan

Berdasarkan tabel itu, hasil guna masing-masing uji hipotesis bisa dituliskan seperti berikut:

- 1) Pengaruh Budaya Organisasi (*X₁*) terhadap *OCB* (*Y*) melalui Komitmen Organisasi (*Z*)
 Sesuai data diketahui *original sample* bernilai positif (0,102), nilai *t statistics* (3,118) > *t* tabel (1,96) dengan nilai signifikansi *P-value* (0,002) < 0,05 jadi *H₀* ditolak sedangkan *H_a* diterima.
- 2) Pengaruh Kepuasan Kerja (*X₂*) terhadap *OCB* (*Y*) melalui Komitmen Organisasi (*Z*)
 Sesuai dengan data diketahui *original sample* bernilai positif (0,087), nilai *t statistics* (2,992) > *t* tabel (1,96) dengan nilai signifikansi *P-value* (0,003) < 0,05 jadi *H₀* ditolak sedangkan *H_a* diterima.

Tabel 6. Tabel Hasil Uji Efek Mediasi

Pengaruh	Hipotesis	Sampel Asli (O)	T Statistik	P Values
<i>Direct Effect</i>	Budaya Organisasi (<i>X₁</i>) -> <i>OCB</i> (<i>Y</i>)	0,291	3,550	0,000
	Kepuasan Kerja (<i>X₂</i>) -> <i>OCB</i> (<i>Y</i>)	0,371	4,674	0,000
<i>Indirect Effect</i>	Budaya Organisasi (<i>X₁</i>) -> Komitmen Organisasi (<i>Z</i>) -> <i>OCB</i> (<i>Y</i>)	0,102	3,118	0,002
	Kepuasan Kerja (<i>X₂</i>) -> Komitmen Organisasi (<i>Z</i>) -> <i>OCB</i> (<i>Y</i>)	0,087	2,992	0,003

Berdasarkan hasil uji efek mediasi pada tabel 6, maka:

- 1) Pengaruh langsung (Budaya Organisasi terhadap *OCB*) yaitu 0,291, lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung (Budaya Organisasi terhadap *OCB* melalui Komitmen Organisasi) yaitu 0,102.
- 2) Nilai *P-value* pengaruh Budaya Organisasi (*X₁*) terhadap *OCB* (*Y*) signifikan 0,000 (< 0,05).
- 3) Nilai *P-value* pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (*X₁*) terhadap *OCB* (*Y*) dari Komitmen Organisasi (*Z*) juga signifikan sejumlah 0,002 (<0,05), sehingga terjadi pengaruh mediasi sempurna.

Pembahasan

1. Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasar atas hasil perhitungan dapat dinyatakan *H₁* diterima serta diketahui Budaya Organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *OCB*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya perubahan nilai Budaya Organisasi yang terjadi di Instansi XYZ mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan *OCB*. Hasil penelitian memperlihatkan,

praktek-praktek Budaya Organisasi Instansi XYZ sudah dianggap baik oleh pegawai yang menimbulkan *OCB* yang baik pula, peran pimpinan sangat dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi yang baik serta pegawai masih kurang agresif dan inisiatif dalam bekerja, pegawai cenderung menunggu perintah untuk bekerja.

Berdasar pembahasan diatas, disimpulkan bahwa apabila praktek-praktek Budaya Organisasi dilakukan dengan baik maka akan terjadi peningkatan pada sikap *OCB* pegawai. Untuk itu, penelitian ini mendukung teori (Sutrisno, 2013) dan hasil penelitian penelitian terdahulu yang dilaksanakan (Soelton et al., 2020) dan (Nisa & Fayaz, 2018).

2. Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasar atas hasil perhitungan dapat dinyatakan H2 diterima dan diketahui Kepuasan Kerja mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *OCB*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya perubahan nilai Kepuasan Kerja di Instansi XYZ mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan *OCB*. Praktek-praktek Kepuasan Kerja Instansi XYZ sudah dianggap baik oleh pegawai yang menimbulkan *OCB* yang baik pula. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peran pimpinan sangat dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi yang baik. Pimpinan yang memberikan bantuan kepada pegawai berupa pemberian saran/masukan/solusi ketika pegawai mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan terbukti sangat dibutuhkan dan dinilai baik oleh pegawai.

Namun pegawai membutuhkan pengembangan kompetensi untuk mendukung pelaksanaan tugas fungsi pekerjaan mereka agar mendapat hasil yang lebih baik. Pegawai merasa kompetensi yang mereka miliki saat ini sudah tidak cukup relevan terhadap kondisi perkembangan zaman yang semakin canggih dan semakin banyak hal-hal baru yang diperlukan sehingga perlu di update. Hal-hal tersebutlah yang pada akhirnya membuat pegawai merasa tidak puas terhadap hasil kerjanya karena merasa bekerja dengan ilmu yang terbatas dan dengan metode yang itu-itu saja.

Berdasarkan pembahasan diatas, disimpulkan bahwa apabila praktek-praktek Kepuasan Kerja dilakukan dengan baik maka akan terjadi peningkatan pada sikap *OCB* pegawai. Untuk itu, penelitian ini mendukung teori (Robbins, Stephen P., 2016) dan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan (Romi et al., 2020) dan (Ng et al., 2019).

3. Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasar atas hasil perhitungan dapat dinyatakan H3 diterima dan diketahui Budaya Organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya perubahan nilai Budaya Organisasi yang terjadi di Instansi XYZ mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan praktek-praktek Budaya Organisasi Instansi XYZ sudah dianggap baik oleh pegawai yang menimbulkan Komitmen Organisasi yang baik pula. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peran pimpinan sangat dibutuhkan dalam membangun budaya organisasi yang baik sehingga pada akhirnya menumbuhkan sikap komitmen pegawai terhadap organisasi karena pegawai merasa ikut bertanggungjawab untuk mencapai tujuan Instansi XYZ. Maka disimpulkan bahwa apabila praktek-praktek Budaya Organisasi dilakukan dengan baik maka akan terjadi peningkatan pada sikap Komitmen Organisasi pegawai. Untuk itu, penelitian ini mendukung teori Robbins & Judge (2015) dalam (Natalia Achmad & Djamil Mz, 2022) dan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan (Arundita et al., 2021) dan (Natalia Achmad & Djamil Mz, 2022).

4. Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasar atas hasil perhitungan dapat dinyatakan H4 diterima dan diketahui Kepuasan Kerja mempunyai hubungan positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya perubahan nilai Kepuasan Kerja yang terjadi di

Instansi XYZ mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Komitmen Organisasi. Hal ini memperlihatkan praktek-praktek Kepuasan Kerja Instansi XYZ sudah dianggap baik oleh pegawai yang menimbulkan Komitmen Organisasi yang baik pula.

Berdasar pembahasan diatas, disimpulkan bahwa apabila praktek-praktek Kepuasan Kerja dilakukan dengan baik maka akan terjadi peningkatan pada sikap Komitmen Organisasi pegawai. Untuk itu, penelitian ini mendukung teori (Robbins, Stephen P., 2016) dan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan (Fitrio et al., 2019) dan (Nurjanah et al., 2020).

5. Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasar atas hasil perhitungan dapat dinyatakan H5 diterima serta diketahui Komitmen Organisasi mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *OCB*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya perubahan nilai Komitmen Organisasi yang terjadi di Instansi XYZ mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan *OCB*. Berdasar pembahasan diatas, disimpulkan bahwa apabila praktek-praktek Komitmen Organisasi dilakukan dengan baik maka akan terjadi peningkatan pada sikap *OCB* pegawai. Untuk itu, penelitian ini mendukung teori (Titisari, 2014). dan hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan (Soelton et al., 2020) dan (Rulianti & Pardede, 2022).

6. Budaya Organisasi terhadap *OCB* melalui Komitmen Organisasi

Berdasar atas hasil perhitungan dapat dinyatakan H6 diterima dan diketahui Budaya Organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap *OCB* melalui mediasi Komitmen Organisasi. menyelesaikan pekerjaan dan saling membantu antar rekan kerja yang memiliki pekerjaan yang berat dengan tujuan pekerjaan lebih mudah dan cepat terselesaikan agar mendapatkan hasil kerja sesuai yang diharapkan. Berdasar pembahasan diatas, disimpulkan bahwa hasil penelitian ini selaras hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan (Arundita et al., 2021) dan (Mulyantoro & Suherman, 2022).

7. Kepuasan Kerja terhadap *OCB* melalui komitmen organisasi

Berdasar atas hasil perhitungan dapat dinyatakan H6 diterima dan diketahui Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap *OCB* melalui mediasi Komitmen Organisasi. Hasil penelitian menunjukkan Pegawai merasa pimpinan dapat membantu kesulitan-kesulitan yang dialami pegawai sehingga membuat pegawai merasakan kenyamanan, ketenangan, dan kepuasan dalam bekerja karena memiliki pimpinan yang dapat diandalkan. Sehingga disimpulkan bahwa hasil penelitian ini selaras hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan (Azhar et al., 2019) dan (Nurjanah et al., 2020)

KESIMPULAN

Menurut hasil penelitian, didapatkan kesimpulan berikut ini:

1. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Pegawai Instansi XYZ, artinya apabila Budaya Organisasi mengalami peningkatan maka *OCB* juga akan meningkat dan secara statistik mempunyai pengaruh signifikan.
2. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Pegawai Instansi XYZ, artinya apabila Kepuasan Kerja mengalami peningkatan maka *OCB* juga akan meningkat dan secara statistik mempunyai pengaruh yang signifikan.
3. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Instansi XYZ, artinya apabila Budaya Organisasi mengalami peningkatan maka Komitmen Organisasi juga akan meningkat dan secara statistik mempunyai pengaruh yang signifikan.
4. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Instansi XYZ, artinya apabila Kepuasan Kerja mengalami peningkatan maka Komitmen Organisasi juga akan meningkat dan secara statistik

- mempunyai pengaruh yang signifikan.
5. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Pegawai Instansi XYZ, artinya apabila Komitmen organisasi mengalami peningkatan maka *OCB* juga akan meningkat dan secara statistik mempunyai pengaruh signifikan.
 6. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* melalui variabel mediasi Komitmen Organisasi pada Pegawai Instansi XYZ, artinya apabila Komitmen Organisasi meningkat, maka akan terjadi peningkatan tingkat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *OCB* dan secara statistik mempunyai pengaruh signifikan.
 7. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* melalui variabel mediasi Komitmen Organisasi pada Pegawai Instansi XYZ, artinya apabila Komitmen Organisasi meningkat, maka akan terjadi peningkatan tingkat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap *OCB* dan secara statistik mempunyai pengaruh signifikan.

REFERENSI

- Arundita, A. R., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sleman). *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.12928/fokus.v11i1.3194>
- Azhar, Sari, E. Y. D., & Anam, C. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (*OCB*) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. *Akuntabel*, 16(1), 36–46.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2015). *Organizational Behavior* (Fourth Ed). McGraw-Hill.
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (*OCB*) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em01>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (E. Joyner (ed.); 11th ed.). Cengage Learning.
- Kementerian PANRB RI. (n.d.). *5 Prioritas Kerja Presiden 2019 - 2024*.
- McShane, S., Olekalns, M., & Travaglione, T. (2013). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge*. McGraw-Hill.
- Mulyantoro, H., & Suherman. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi melalui Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan. *Labs: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 27(2), 53–62. <https://doi.org/10.57134/labs.v27i2.18>
- Natalia Achmad, R., & Djamil Mz, M. (2022). Does Transformational Leadership and Organizational Culture Affect Organizational Commitment to Improving the Performance of Employees? *International Journal of Law Policy and Governance*, 1(2), 2830–3245.
- Ng, L.-P., Choong, Y.-O., Kuar, L.-S., Tan, C.-E., & Teoh, S.-Y. (2019). Job satisfaction and organizational citizenship behavior amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797–804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>

- Nisa, N. U., & Fayaz, F. (2018). Role of Organizational Culture in Enhancing the Organizational Citizenship Behavior of Employees- A Review of Literature. *International Journal of Management Studies*, V(3(4)), 64. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(4\)/07](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(4)/07)
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Robbins, Stephen P., T. A. J. (2016). *Perilaku Organisasi* (16th ed.).
- Romi, M. V., Ahman, E., Disman, Suryadi, E., & Riswanto, A. (2020). Islamic work ethics-based organizational citizenship behavior to improve the job satisfaction and organizational commitment of higher education lecturers in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 78–84. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p78>
- Rulianti, E., & Pardede, R. H. (2022). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL , KEPUASAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 341–350.
- Soelton, M., Suatoni, M., Yanuar, T., Syah, R., Ramli, Y., Santoso, P., Amanda, B., & Octaviani, R. (2020). Conceptualizing The Role of Organizational Commitment. *American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN*, 3(8), 178–188.
- Sutrisno, E. (2013). *Budaya Organisasi* (3rd ed.). Kencana (Prenadamedia Group).
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Kencana (Prenadamedia Group).
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) : dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Mitra Wacana Media.
- Undang-Undang Nomor 5, Pub. L. No. Nomor 5 Tahun 2014 (2014).
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi* (Kedua). PT Raja Grafindo Persada.