

The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment as an Intervening Variable at PT.X Sidoarjo
Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT.X Sidoarjo

Della Puspita Maretania¹⁾, Rifdah Abadiyah^{*2)}

¹⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: rifdahabadiyah@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to examine the effect of organizational culture and job satisfaction on organizational citizenship behavior through organizational commitment as an intervening variable in Retail Companies. Research using quantitative methods descriptive research type. Sampling in this study using saturated sample method with the number of samples in this study as many as 82 respondents. This study uses data collection techniques by distributing questionnaires. The results of this study indicate that organizational culture has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational commitment is positively and significantly influenced by organizational culture. Organizational commitment is positively and significantly influenced by job satisfaction. Organizational commitment is positively and significantly influenced by organizational citizenship behavior. While indirectly organizational culture has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior through organizational commitment. While indirectly job satisfaction has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior through organizational commitment.*

Keywords – Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT.X Sidoarjo. Penelitian menggunakan metode kuantitatif jenis penelitian deskriptif. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh dengan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 82 responden. Penelitian ini menggunakan Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis menggunakan alat statistik SPSS versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Komitmen organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepuasan kerja. Komitmen organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh organizational citizenship behavior. Sedangkan secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi. Sedangkan secara tidak langsung kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi.*

Kata Kunci – Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi seperti sekarang ini tidak mungkin kita mengabaikan semakin ketatnya persaingan antar bisnis, khususnya bagi perusahaan ritel. Pada dasarnya tidak mungkin memisahkan kemampuan perusahaan untuk berhasil mencapai tujuannya dari sumber daya manusianya. Salah satu komponen organisasi yang paling penting adalah sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang unggul dapat dijadikan pion untuk membantu keberhasilan suatu perusahaan. Kemampuan suatu perusahaan untuk bersaing dengan bisnis lain berkorelasi langsung dengan kualitas tenaga kerjanya, karena bisnis modern menuntut kinerja karyawan yang kuat untuk mendorong pertumbuhan perusahaan [1]. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya

manusianya akan berhasil jika anggota stafnya dapat melakukan tugas yang diberikan kepadanya dan menunjukkan perilaku peran ekstra yang sukarela, yang sering disebut dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) [2].

Perilaku kewargaan organisasional (OCB), juga dikenal sebagai perilaku peran ekstra, adalah perilaku yang dilakukan oleh pekerja ketika menjalankan tugasnya yang bersifat sukarela, tidak mengikat, tidak terkait dengan program imbalan resmi yang ditawarkan oleh perusahaan, dan mampu mempromosikan tingkat efektivitas yang lebih tinggi di dalam organisasi [3]. Perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang mendorong perilaku OCB, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan perilaku OCB karyawan.

Budaya organisasi adalah faktor utama yang mendorong perilaku OCB. Budaya organisasi, seperti yang didefinisikan oleh Robbins dan Judge dalam penelitian [4], adalah seperangkat makna (persepsi) bersama yang diterima dan digunakan oleh anggota organisasi untuk membedakannya dari organisasi lain. Bagi sebuah organisasi, keberadaan budaya organisasi yang dijalankan dengan baik dapat menciptakan pengalaman yang unik. Selain budaya organisasi, kepuasan kerja juga dapat berdampak pada OCB.

Menurut Luthans [5] penilaian karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Pekerja yang puas biasanya berbicara dengan baik tentang perusahaan, mengulurkan tangan kepada orang lain, dan melakukan lebih dari sekadar menjalankan tugas [4]. Komitmen organisasi adalah faktor lain, selain kepuasan kerja yang dapat mendorong Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB). Komitmen organisasi yang kuat mengindikasikan bahwa seorang pekerja berniat untuk tetap bersama perusahaan dan akan bekerja lebih keras untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Perusahaan dapat bergantung pada kebiasaan ini. [3].

Penelitian ini dilakukan di PT.X Sidoarjo salah satu perusahaan ritel yang mengoperasikan bisnis jaringan swalayan di Indonesia. Misi perusahaan ini adalah untuk menawarkan layanan kepada pelanggannya terkait dengan berbagai produk pakaian, termasuk sepatu, sandal, pakaian, dan lain sebagainya, yang memiliki kualitas yang sangat baik namun dengan harga yang terjangkau [6]. Adapun salah satu data yang bisa digunakan untuk mewakili karakteristik OCB dari suatu perusahaan adalah absensi karyawan. Berikut data absensi karyawan PT.X Sidoarjo pada tahun 2023.

Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan Periode Bulan Juli – September 2023

| Bulan | Kehadiran | Tepat Waktu | Ketidakhadiran |
|-----------|-----------|-------------|----------------|
| Juli | 100,00% | 21,95% | 0,00% |
| Agustus | 98,78% | 18,29% | 1,22% |
| September | 96,34% | 13,41% | 3,66% |

Sumber: HRD PT.X Sidoarjo

Pada tabel 1.1 di atas menjelaskan bahwa tingkat kehadiran para karyawan PT.X Sidoarjo sudah cukup baik. Akan tetapi tingkat kehadiran tepat waktu para karyawannya masih perlu diperhatikan kembali, karena adanya penurunan pada bulan Juli sampai September, yang semula pada bulan Juli sampai September mengalami penurunan yaitu 21,95%, 18,29% dan 13,41%. Berdasarkan hasil tersebut peneliti menemukan adanya gejala penurunan dimensi *conscientiousness* yang rendah dari perilaku OCB para karyawannya. Dimana salah satu contoh perilaku dimensi *conscientiousness* yaitu berdisiplin waktu dalam kehadiran.

Pada penelitian [4] menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Akibatnya, terdapat kekosongan dalam hal penyertaan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi, yang keduanya merupakan pertimbangan penting untuk perilaku kewargaan organisasi (OCB). Di sisi lain, penelitian [2] menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang baik dan cukup besar terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa antara OCB karyawan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan, dan OCB karyawan menurun ketika budaya organisasi meningkat.

Menurut penelitian [7] komitmen organisasi dapat bertindak sebagai mediator antara budaya organisasi dan OCB. Hal ini mengimplikasikan bahwa komitmen organisasi dalam budaya organisasi dapat membantu terciptanya OCB. Tentu saja, hal ini penting bagi organisasi karena karyawan yang menunjukkan perilaku OCB akan berkinerja lebih baik. Sebagai variabel intervening komitmen organisasi memiliki efek tidak langsung dari budaya organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasional (OCB), yang bertentangan dengan penelitian [8].

Menurut temuan penelitian [9], menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Di sisi lain, penelitian [10] mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang rendah berdampak negatif terhadap OCB karyawan, yang berarti OCB karyawan akan semakin rendah.

Menurut penelitian [11] komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening pada saat yang sama dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional. Di sisi lain, penelitian [4] mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional tidak dapat dimediasi oleh komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut, faktor *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja tidak dapat dimediasi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT.X Sidoarjo".

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yakni:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Organisasi ?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi ?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* ?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* ?

Pertanyaan Penelitian :

Apakah pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT.X Sidoarjo?

Tujuan Penelitian :

Untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT.X Sidoarjo.

Kategori SDGs :

Penelitian ini termasuk dalam kategori SDGs 8, untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang merata dan berkelanjutan, tenaga kerja yang optimal dan produktif, serta pekerjaan yang layak untuk semua. <https://sdgs.un.org/goals/goal9>

LITERATURE REVIEW

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB), menurut [12] adalah sikap yang secara sukarela ditunjukkan karyawan untuk bersedia melakukan suatu pekerjaan tanpa menghiraukan kewajiban dan tanggung jawabnya dan dilakukan untuk kepentingan organisasi. Perilaku OCB merupakan pilihan dan inisiatif individu yang tidak terkait dengan penghargaan resmi organisasi [13]. Organ menyatakan dalam penelitian [14] bahwa lima dimensi OCB adalah sebagai berikut:

1. *Altruism*. Perilaku karyawan dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dengan keadaan mereka saat ini, baik yang terkait dengan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan atau masalah pribadi orang lain. Dimensi ini menghasilkan bantuan yang diberikan secara bebas dan tanpa kewajiban. Indikator untuk mengukur *3egative* adalah :
 - a. Menggantikan rekan kerja yang sedang sakit atau berlibur
 - b. Membantu mereka yang beban kerjanya berlebihan
 - c. Berpartisipasi dalam proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta
2. *Conscientiousness*. Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melampaui apa yang diwajibkan oleh perusahaan. Tindakan sukarela yang tidak termasuk dalam lingkup atau tanggung jawab karyawan. Dimensi ini jauh melampaui apa yang diwajibkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur *conscientiousness* adalah :
 - a. Kepatuhan terhadap aturan
 - b. Datang lebih awal sehingga Anda dapat mulai bekerja saat jadwal kerja ditetapkan
 - c. Menghindari membicarakan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan

3. *Sportmanship*. Perilaku yang tetap diam ketika kondisi di dalam perusahaan kurang ideal. Seseorang dengan sikap sportif yang baik akan membuat tempat kerja menjadi lebih menyenangkan dengan menumbuhkan suasana yang lebih positif dan lebih kooperatif serta sopan kepada orang lain. Indikator yang digunakan untuk mengukur *4egative4ship* adalah:
 - a. Sering memberi tahu rekan kerja tentang kendala lingkungan tempat kerja di dalam organisasi
 - b. Selalu memiliki kecenderungan untuk mengambil hal positif
 - c. Tidak mengeluh dalam bekerja
4. *Courtesy*. Menjaga hubungan kerja yang positif untuk mencegah masalah interpersonal. Seseorang dengan dimensi ini adalah orang yang menghargai dan menghormati orang lain. Indikator yang digunakan untuk mengukur *4egative* adalah:
 - a. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja
 - b. Membantu dalam mengkoordinasikan kesatuan departemen
 - c. Berusaha menghindari konflik dengan karyawan lain
5. *Civic Virtue*. Perilaku yang menunjukkan akuntabilitas untuk kelangsungan hidup organisasi (memperhitungkan modifikasi organisasi, secara proaktif menyarankan cara-cara untuk meningkatkan proses atau prosedur organisasi, dan menjaga *4egat* organisasi). Komponen ini mengarah pada kewajiban organisasi untuk meningkatkan standar pekerjaan yang dilakukan di bidang yang ditekuni. Indikator yang digunakan untuk mengukur *civic virtue* adalah :
 - a. Melacak perubahan di dalam organisasi
 - b. Berkontribusi pada proyeksi citra eksternal organisasi
 - c. Memeriksa dan mengarsipkan pengumuman, memo, aturan, atau dokumen serupa dari organisasi

Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo dalam penelitian [15] Ketika karyawan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan, mereka mempunyai pilihan untuk memutuskan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Hal ini dikenal sebagai komitmen organisasi. Menurut Newstorm pada penelitian [15] mengidentifikasi terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu,

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterikatan sentimental terhadap perusahaan dan keyakinan terhadap prinsip-prinsipnya. Indikator untuk mengukur komitmen afektif antara lain
 - a. Senang menjadi anggota organisasi
 - b. Kesiapan untuk mengerahkan upaya demi keuntungan organisasi
 - c. Keinginan untuk tetap tinggal
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu estimasi manfaat finansial jika tetap dipekerjakan oleh perusahaan. Indikator untuk mengukur komitmen berkelanjutan antara lain
 - a. Mengevaluasi keuntungan-keuntungan untuk tetap bertahan di perusahaan
 - b. Mempertimbangkan kerugian jika keluar dari perusahaan
 - c. Mempertimbangkan kesempatan kerja jika keluar dari perusahaan
3. Komitmen normative (*normative commitment*) yaitu kewajiban untuk terus bekerja untuk organisasi karena *4egativ* moral atau etika. Indikator untuk mengukur komitmen normative antara lain
 - a. Kemauan untuk bekerja
 - b. Akuntabilitas untuk kemajuan organisasi
 - c. Kesetiaan kepada perusahaan

Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge dalam penelitian [4] Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat makna atau persepsi umum yang dianut oleh anggota suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Lebih lanjut, budaya organisasi dapat didefinisikan oleh Moeljono pada [16] sebagai aturan-aturan yang ditetapkan dalam sebuah organisasi yang memberikan panduan bagi sumber daya manusianya tentang bagaimana mengelola organisasi. Menurut Robbins dalam penelitian [15] dimensi budaya organisasi,

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap atau bertindak *inovatif* dan berani mengambil resiko. Indikator untuk mengukur inovasi dan keberanian mengambil resiko adalah
 - a. Perusahaan mempromosikan inovasi di antara para stafnya
 - b. Memberikan konsep-konsep baru untuk memastikan kesuksesan perusahaan
2. Perhatian pada detail, yaitu dimana seorang karyawan diharapkan menjalankan sesuatu yang tepat, analisis dan perhatian pada hal-hal yang kecil dan detail. Indikator untuk mengukur perhatian pada detail adalah
 - a. Perusahaan sangat teliti terhadap hal-hal spesifik yang dikerjakan oleh para pekerja
 - b. Cermat dalam melaksanakan tugas

3. Orientasi pada manfaat, yaitu menjelaskan situasi di mana manajemen lebih mementingkan hasil atau manfaat, khususnya manfaat bagi berbagai pihak. Indikator untuk mengukur orientasi pada manfaat adalah
 - a. Instruksi yang jelas untuk tugas
 - b. Sumber daya untuk membantu menyelesaikan pekerjaan
4. Orientasi pada orang, yaitu lebih mempertimbangkan efek dari suatu hasil tersebut terhadap karyawan yang ada dalam suatu organisasi ketimbang pada individu-individu. Indikator untuk mengukur orientasi pada orang adalah
 - a. Mendapat insentif jika tugas mencapai tujuan
 - b. Putuskan bersama dan tunjukkan rasa hormat terhadap perspektif orang lain
5. Orientasi tim, yaitu mengutamakan kerja sama tim dibandingkan upaya individu. Indikator untuk mengukur orientasi tim adalah
 - a. Tim digunakan untuk mengorganisir kegiatan kerja
 - b. Setiap tugas tim diselesaikan melalui kolaborasi dan kerja sama tim.
 - c. Setiap masalah yang muncul dalam tim selalu ditangani dengan baik
6. Keagresifan, yaitu dimana anggota dari suatu organisasi bersikap agresif dan kompetitif daripada santai dan tidak melakukan apa-apa. Indikator untuk mengukur keagresifan adalah
 - a. Pekerja membuat rencana dan bekerja keras untuk menyelesaikannya
 - b. Pekerja menunjukkan antusiasme dalam bekerja
7. Stabilitas, yaitu sejauh mana dukungan organisasi dapat menciptakan stabilitas kerja sehingga karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Indikator untuk mengukur stabilitas adalah
 - a. Menjaga stabilitas organisasi
 - b. Perhatikan kestabilan organisasi

Kepuasan Kerja

Menurut Luthans dalam penelitian [5] menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari penilaian pekerja tentang seberapa efektif posisi mereka memenuhi prioritas mereka. Menurut Luthans pada penelitian [17] menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri, Sejauh mana penugasan kerja dianggap menarik dan menawarkan kesempatan untuk berkembang atau pendidikan. Ada tidaknya kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru, mengembangkan keterampilan yang sudah ada, dan memikul tanggung jawab saat bekerja dalam situasi ini. Indikator untuk mengukur pekerjaan itu sendiri adalah
 - a. Kebanggaan terhadap pekerjaan
 - b. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat
 - c. Dipercaya bahwa tugas yang diselesaikan memberikan kesempatan untuk menggunakan bakat dan keterampilan yang dimiliki.
2. Gaji, jumlah total uang yang dibayarkan seseorang untuk bekerja, terlepas dari apakah pembayaran tersebut wajar dan sesuai dengan kebutuhannya. Indikator untuk mengukur gaji adalah
 - a. Jumlah yang dibayarkan untuk pekerjaan yang telah diselesaikan
 - b. Persepsi tentang peluang kenaikan upah
 - c. Merasakan bahwa kebutuhan dasar dan sekunder terpenuhi
3. Promosi, potensi pertumbuhan pribadi yang menyertainya. Hal ini berkaitan dengan kemungkinan meningkatkan karir seseorang selama bekerja. Indikator untuk mengukur promosi adalah
 - a. Kesempatan untuk maju di tempat kerja, seperti promosi naik jabatan
 - b. Kemungkinan untuk maju bagi yang berkinerja terbaik
 - c. Semua karyawan di perusahaan diberikan kesempatan untuk membantu sesama rekan kerja
4. Pengawas, seseorang yang mengarahkan atau memberikan arahan selama bekerja. Indikator untuk mengukur pengawas adalah
 - a. Cara atasan memperlakukan bawahannya
 - b. Menawarkan pengawasan saat bekerja
 - c. Sistem pemantauan pengawas
5. Rekan kerja, orang-orang yang pekerjaannya selalu dilakukan secara kolaborasi. Kita bisa merasakan apakah rekan kerja seseorang menyenangkan atau tidak. Indikator untuk mengukur rekan kerja adalah
 - a. Rasa tanggung jawab kelompok
 - b. Dukungan rekan kerja
 - c. Cara rekan kerja menciptakan suasana kerja
6. Kondisi kerja, tentang ruang kerja, termasuk perabot ruang kerja, ventilasi, desain, dan sebagainya. Indikator untuk mengukur kondisi kerja adalah

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Keadaan alat kerja

Hubungan antar variabel

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya organisasi, menurut Robbins [18], adalah sistem bersama yang dimiliki setiap anggota bisnis dan membantu membedakan organisasi dari pesaing. Budaya organisasi sangat penting bagi perusahaan karena hal ini dapat menumbuhkan perilaku positif di antara anggota staf dengan memberikan contoh perilaku OCB. Ketersediaan karyawan untuk bekerja di luar spesifikasi pekerjaan akan meningkat seiring dengan seberapa positif karyawan memandang budaya organisasi dalam perusahaan. Menurut penelitian [19] budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Karena pengaruh yang kuat dan menguntungkan ini, OCB karyawan cenderung meningkat pada situasi dimana budaya organisasi berfungsi dengan baik atau menjadi lebih baik.

Pada penelitian ini komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian [8] komitmen organisasi bertindak sebagai variabel intervening dalam penelitian, sehingga memberikan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitiannya adalah

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

H6: Budaya Organisasi berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pekerja yang tidak bahagia di posisi mereka biasanya berperilaku buruk, tidak berusaha untuk menghasilkan pekerjaan terbaik mereka, dan tidak memberikan waktu atau upaya ekstra yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja karyawan memiliki kaitan langsung dengan pembentukan OCB, meskipun aspek-aspek lain seperti dedikasi organisasi juga berperan. [10] menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Tidak semua karyawan mau membantu rekan kerjanya dalam pekerjaannya, meskipun mereka senang dengan tugas yang telah mereka selesaikan. Kepuasan kerja juga dimediasi oleh komitmen organisasi.

Pada penelitian [4] mengklaim bahwa kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini mengatakan bahwa kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi tidak dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitiannya adalah

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang kuat berkorelasi positif dengan budaya organisasi, dan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen organisasi. Ketika mayoritas karyawan memiliki nilai dan pandangan yang sama, maka budaya organisasi dianggap kuat [20]. Menurut penelitian [4], komitmen organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Artinya komitmen organisasi dapat bangkit dengan adanya budaya organisasi yang kuat atau positif. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitiannya adalah

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Menurut penelitian [21], komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian [22] yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, jika kepuasan kerja meningkat, maka komitmen organisasi juga akan meningkat; sebaliknya jika kepuasan kerja turun maka komitmen organisasi juga turun. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitiannya adalah

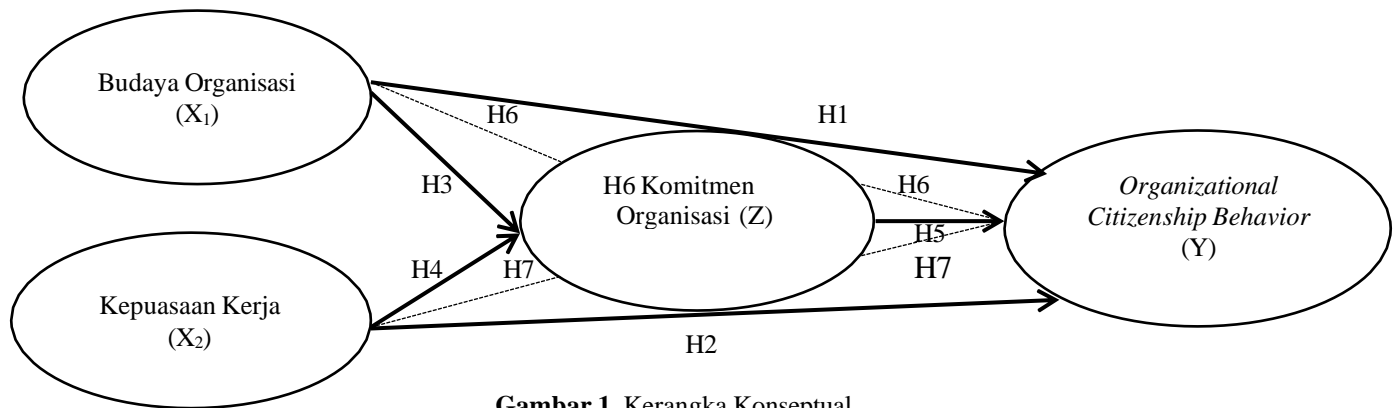
H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Keterikatan yang kuat pada perusahaan menjadi ciri pekerja yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi, yang dapat meningkatkan perilaku OCB. Meskipun mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka, pekerja yang berkomitmen lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari organisasi karena mereka mengabdikan pada organisasi dan siap untuk menerima kompromi [3]. Menurut Wijaya dalam penelitian [23] karyawan dengan tingkat dedikasi yang kuat terhadap perusahaan akan melakukan yang terbaik untuk memajukan bisnis karena mereka memiliki keyakinan terhadapnya. Dalam penelitian [24] menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), menurut penelitian [24]. Hal ini mengandung arti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat dengan adanya komitmen organisasi yang kuat. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitiannya adalah

H5: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

H5: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H6: Budaya Organisasi berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

II.METODE

Metode penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono dalam penelitian [25] adalah penelitian yang menggunakan data numerik atau data kualitatif yang direpresentasikan secara numerik. Populasi penelitian adalah 82 pekerja yang bekerja sebagai karyawan pada PT.X Sidoarjo. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Menurut Sugiyono pada penelitian [15] sampel jenuh adalah penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan demikian, setiap item dalam populasi dipilih sebagai sampel.

IBM SPSS 25.0 merupakan alat yang digunakan untuk pengolahan data, dan kuesioner digunakan dalam pendekatan pengumpulan data penelitian [4]. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah uji analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji linieritas, uji autokorelasi, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji parsial (Uji T), uji simultan (Uji F), uji koefisiensi korelasi berganda, koefisiensi determinasi berganda, koefisiensi jalur model 1, dan koefisiensi jalur model 2.

Uji analisis deskriptif, metode statistik yang digunakan untuk meringkas, menganalisis, dan menyajikan data dengan cara yang lebih terstruktur dan jelas. Tujuannya adalah untuk memberikan contoh yang jelas tentang karakteristik atau pola yang ditemukan dalam data tanpa menarik kesimpulan atau generalisasi lebih lanjut. Uji validitas, digunakan untuk membandingkan r hitung dan r tabel untuk menilai kelayakan suatu kuesioner sebagai alat ukur dalam suatu penelitian. Apabila r hitung > r tabel, maka pernyataan dianggap sah. Untuk mendapatkan r tabel, penentuan r tabel didasarkan pada $df = n-2$ dan pada tingkat kesalahan 5%. Apabila nilai sig kurang dari 0,05 maka kuesioner dianggap valid. Uji reliabilitas, untuk menunjukkan bahwa alat ukur dapat menghasilkan temuan yang konsisten dan untuk menguji keandalan alat tersebut dan untuk menunjukkan bahwa alat pengukur dapat

menghasilkan temuan yang konsisten setiap kali pengukuran yang sebanding dilakukan. Jika nilai Cronbach's Alpha dari kuesioner lebih dari 0,70, maka kuesioner tersebut dianggap reliabel [3]. Uji normalitas, digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dan dependen terdistribusi secara normal atau tidak. Jika nilai signifikan variabel independen dan dependen lebih besar dari 0,05, maka dapat dianggap memiliki distribusi normal; jika nilainya lebih kecil dari 0,05, maka variabel tersebut memiliki distribusi yang tidak normal. Untuk menyatakan variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal, diperlukan nilai signifikansi $0,200 > 0,05$ [26]. Uji linearitas, digunakan untuk menilai apakah hubungan antara data yang tersebar dalam variabel independen bersifat linier atau non-linier [27].

Uji autokorelasi, untuk memastikan apakah variabel-variabel model prediksi memiliki korelasi yang bervariasi dari waktu ke waktu. Dengan menggunakan ketentuan nilai Durbin Watson, pengujian ini dapat dilihat dari nilai Durbin Watson (DW). Ketika nilai Durbin Watson suatu penelitian kurang dari 5, maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi. Uji Multikolonieritas, dapat ditentukan dengan menghitung nilai variance inflation factor, atau VIF. Dikatakan tidak terjadi multikolonieritas jika nilai VIF kurang dari 10 (<10) dan nilai tolerance lebih dari 0,1 ($>0,10$). beberapa kolinearitas. Uji heteroskedastisitas, grafik scatterplot dapat digunakan untuk menentukan ada tidaknya masalah heteroskedastisitas. Jika pola penyebarannya acak dan grafik scatterplot menampilkan titik-titik yang menyebar di sekitar angka 0, maka tidak terjadi heteroskedastisitas [3]. Uji parsial (Uji-T), untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara parsial. Hipotesis alternatif diterima jika nilai probabilitas 0,05 ($p < 0,05$) lebih kecil dari nilai alpha, dan sebaliknya. Hipotesis alternatif ditolak jika selisih antara kedua hipotesis tersebut lebih dari 0,05 ($p > 0,05$) [26]. Uji simultan (Uji-F), tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah variabel dependen secara simultan dipengaruhi oleh masing-masing variabel independen yang ada dalam model. Hipotesis alternatif diterima jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan alpha 0,05 ($p < 0,05$). Jika nilai probabilitas lebih besar dari alpha 0,05 ($p > 0,05$), maka teori alternatif ditolak [26]. Uji koefisien determasi berganda, untuk mengevaluasi sejauh mana perubahan dalam variabel dependen dapat diterapkan dalam mode. Uji koefisien korelasi berganda, untuk melihat hubungan dari tiga variabel atau lebih. Koefisiensi jalur model 1 dan koefisiensi jalur model 2, memeriksa pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel melalui analisis pola hubungan antar variabel.

• III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode statistik yang digunakan untuk menyajikan data dan memberikan berbagai informasi mengenai data secara ringkas. Tujuannya adalah untuk menghasilkan berupa gambaran atas data ataupun berupa kesimpulan terhadap kondisi atau kejadian di mana data diambil. Dalam penelitian ini diperoleh 82 responden dengan karakteristik berikut.

Tabel 2. Uji Statistik Deskriptif

| Karakteristik Responden | Jumlah | Persentase |
|----------------------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin | | |
| Laki – Laki | 17 | 20.7% |
| Perempuan | 69 | 79.3% |
| Usia | | |
| 18 – 30 | 20 | 24.4% |
| 31 – 45 | 58 | 70.7% |
| 46 – 60 | 4 | 4.9% |
| Pendidikan Terakhir | | |
| SLTA/SMA | 78 | 98.8% |
| D1 | 1 | 1.2% |
| S1 | 3 | 3.7% |
| Masa Kerja | | |
| <3 tahun | 6 | 7.3% |
| 3 tahun | 4 | 4.9% |
| 4 tahun | 2 | 2.4% |
| >4 tahun | 70 | 85.4% |

Sumber : Data diolah (2024)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa 82 responden penelitian memiliki karakteristik yang beragam. Karakteristik spesifik jenis kelamin responden memiliki nilai rata-rata 1,21, dengan persentase laki-laki mencapai 20,7% dan perempuan 79,3%. Dengan nilai mean 1,80, karakteristik usia responden menunjukkan bahwa 24,4% responden berusia antara 18 hingga 30 tahun, 70,7% berusia antara 31 hingga 45 tahun, dan 4,9% berusia antara 46 hingga 60 tahun. Dengan 98,8% responden berpendidikan terakhir SMA, 1,2% berpendidikan terakhir D1, dan 3,7% berpendidikan terakhir S1, karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir memiliki nilai mean 1,98. Karakteristik responden mengenai masa kerja memiliki nilai mean sebesar 1,27. Persentase responden dengan masa kerja kurang dari tiga tahun sebesar 7,3%, diikuti dengan masa kerja 3 tahun sebesar 4,9%, 4 tahun sebesar 2,4%, dan masa kerja lebih dari 4 tahun sebesar 85,4%.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan menginterpretasikan nilai rata-rata/ mean dari setiap indikator variabel. Guna untuk memberikan persepsi responden mengenai masing-masing indikator. Adapun kategori penilaian atas setiap indikator dengan ketentuan sebagai berikut:

- Rendah : nilai mean 1,00-2,33
- Sedang : nilai mean 2,34-3,67
- Tinggi : nilai mean 3,68-5,00

Tabel 3. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

| | Indikator | Mean |
|-------|--|------|
| X1.1 | Saya diberikan kebebasan untuk melakukan segala bentuk inovasi yang memudahkan bekerja | 3.91 |
| X1.2 | Saya diberikan kebebasan untuk menciptakan konsep-konsep baru | 4.01 |
| X1.3 | Saya didorong sangat teliti terhadap hal-hal spesifik dalam bekerja | 4.21 |
| X1.4 | Saya didorong cermat dalam menjalankan pekerjaan | 4.29 |
| X1.5 | Saya mendapat intruksi yang jelas dalam bekerja | 4.18 |
| X1.6 | Saya mendapat sumber daya untuk membantu menyelesaikan pekerjaan | 3.98 |
| X1.7 | Saya mendapat insentif jika pekerjaan mencapai tujuan organisasi | 3.83 |
| X1.8 | Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu memutuskan bersama dan menunjukkan rasa hormat terhadap perspektif orang lain | 4.17 |
| X1.9 | Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim | 4.11 |
| X1.10 | Saya berusaha berkolaborasi dan kerjasama tim untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan | 4.22 |
| X1.11 | Jika timbul permasalahan tempat saya bekerja, selalu diselesaikan secara bersama-sama | 4.18 |
| X1.12 | Saya dituntut untuk membuat rencana dan bekerja keras untuk menyelesaikannya | 4.05 |
| X1.13 | Saya selalu antusias dalam bekerja | 4.17 |
| X1.14 | Saya akan menjaga stabilitas organisasi | 3.99 |
| X1.15 | Saya akan memperhatikan kestabilan organisasi | 3.93 |
| | Budaya Organisasi | 3.88 |

Pada tabel diatas dapat diketahui respon penilaian pada variabel budaya organisasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya didorong cermat dalam menjalankan pekerjaan 4.29. Dan nilai terendahnya 3.83 terdapat pada indikator saya mendapat insentif jika pekerjaan mencapai tujuan organisasi . Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT.X Sidoarjo menunjukkan tingginya pengaruh budaya organisasi pada perusahaan. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel budaya organisasi sebesar 3.88 dalam kategori tinggi.

Tabel 4. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

| | Indikator | Mean |
|------|---|------|
| X2.1 | Saya merasa puas dengan pekerjaan saya | 4.00 |
| X2.2 | Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai minat saya | 3.90 |

| | | |
|----------------|---|------|
| X2.3 | Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai bakat dan ketrampilan yang saya miliki | 3.90 |
| X2.4 | Saya merasa puas dengan gaji yang diterima sesuai dengan dan pekerjaan saya. | 3.91 |
| X2.5 | Saya merasa puas mendapat kesempatan untuk memperoleh kenaikan gaji | 3.99 |
| X2.6 | Saya merasa puas karena penghasilan dari pekerjaan saat ini dapat mencukupi kebutuhan dasar dan sekunder | 3.85 |
| X2.7 | Saya merasa puas dengan promosi kenaikan jabatan dalam perusahaan | 3.68 |
| X2.8 | Saya merasa puas karena ada kesempatan maju berdasarkan kinerja terbaik | 3.78 |
| X2.9 | Saya merasa puas ketika membantu sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan. | 3.99 |
| X2.10 | Saya merasa puas dengan cara atasan memperlakukan bawahannya | 3.82 |
| X2.11 | Saya merasa puas mendapatkan pengawasan dalam bekerja | 3.87 |
| X2.12 | Saya merasa puas dengan sistem pemantauan yang dilakukan pengawas | 3.74 |
| X2.13 | Saya merasa puas bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya | 4.10 |
| X2.14 | Saya merasa puas bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya | 4.04 |
| X2.15 | Saya merasa puas dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya. | 4.16 |
| X2.16 | Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja saat ini | 4.00 |
| X2.17 | Saya merasa puas dengan keadaan alat kerja yang sekarang | 3.84 |
| Kepuasan Kerja | | 3.68 |

Pada tabel diatas dapat diketahui respon penilaian pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya merasa puas dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya 4.16. Dan nilai terendahnya 3.68 terdapat pada indikator saya merasa puas dengan promosi kenaikan jabatan dalam perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT.X Sidoarjo menunjukkan tingginya pengaruh kepuasan kerja pada perusahaan. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel budaya organisasi sebesar 3.68 dalam kategori tinggi.

Tabel 5. Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

| | Indikator | Mean |
|------|--|------|
| Y.1 | Saya dengan senang hati menggantikan rekan kerja yang sedang sakit atau berlibur | 3.76 |
| Y.2 | Saya akan membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebihan | 3.84 |
| Y.3 | Saya dengan senang hati berpartisipasi dalam proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta | 3.77 |
| Y.4 | Saya akan patuh terhadap aturan yang ditetapkan | 4.15 |
| Y.5 | Saya akan datang lebih awal sebelum jam masuk kerja | 4.18 |
| Y.6 | Saya akan menghindari membicarakan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan | 4.01 |
| Y.7 | Saya akan memberi tahu rekan kerja tentang kendala lingkungan tempat kerja di dalam organisasi | 3.84 |
| Y.8 | Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi | 4.06 |
| Y.9 | Saya tidak suka mengeluh dalam bekerja | 3.90 |
| Y.10 | Saya akan menjaga hubungan dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal | 4.12 |
| Y.11 | Saya akan membantu dalam mengkoordinasikan kesatuan departemen | 3.98 |
| Y.12 | Saya tidak akan membuat masalah dengan karyawan lain | 4.21 |
| Y.13 | Saya selalu mengikuti perubahan-perubahan di dalam organisasi | 3.99 |

| | | |
|--|--|------|
| Y.14 | Saya ikut berkontribusi dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak dianggap penting, tetapi dapat mengangkat image organisasi | 3.77 |
| Y.15 | Saya selalu mengikuti informasi misalnya pengumuman, memo dll | 4.04 |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | | 3.97 |

Pada tabel diatas dapat diketahui respon penilaian pada variabel *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya tidak akan membuat masalah dengan karyawan lain 4.21. Dan nilai terendahnya 3.76 terdapat pada indikator saya dengan senang hati menggantikan rekan kerja yang sedang sakit atau berlibur. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT.X Sidoarjo menunjukkan tingginya pengaruh *organizational citizenship behavior* pada perusahaan. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel budaya organisasi sebesar 3.97 dalam kategori tinggi.

Tabel 6. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

| | Indikator | Mean |
|---------------------|--|------|
| Z.1 | Saya senang menjadi anggota organisasi | 3.82 |
| Z.2 | Saya siap untuk mengerahkan upaya demi keuntungan organisasi | 3.80 |
| Z.3 | Saya merasa bahagia menghabiskan karir saya di perusahaan ini | 3.84 |
| Z.4 | Saya sulit mendapatkan pekerjaan dengan keuntungan-keuntungan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang | 3.46 |
| Z.5 | Akan merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini | 3.55 |
| Z.6 | Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain | 3.71 |
| Z.7 | Saya mau bekerja di organisasi saat ini karena kebutuhan dan keinginan saya | 3.82 |
| Z.8 | Saya akan mengoptimalkan kinerja demi kemajuan organisasi | 3.95 |
| Z.9 | Perusahaan ini layak mendapat kesetiaan dari saya | 3.99 |
| Komitmen Organisasi | | 3.77 |

Pada tabel diatas dapat diketahui respon penilaian pada variabel kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator perusahaan ini layak mendapat kesetiaan dari saya 3.99. Dan nilai terendahnya 3.55 terdapat pada indikator akan merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT.X Sidoarjo menunjukkan tingginya pengaruh komitmen organisasi pada perusahaan. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel komitmen organisasi sebesar 3.77 dalam kategori tinggi.

B. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang berfungsi untuk melihat apakah suatu alat ukur tersebut valid (sahih) atau tidak valid. Alat ukur yang dimaksud disini merupakan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Rumus $df = (n - 2)$ menentukan uji validitas; dalam investigasi ini, $df = 82 - 2 = 80$. Kemudian, r tabel adalah 0,2172 pada tabel vertikal 80 item dengan presentasi 5%. Dianggap tidak valid jika nilai koefisien korelasi (Rhitung) kurang dari R_{tabel} (0,2172); sebaliknya, dianggap valid jika nilai koefisien korelasi (Rhitung) lebih dari R_{tabel} (0,2172).

Tabel 7. Uji Validitas

| Variabel | Indikator | R hitung | R tabel | Keterangan |
|------------------------|-----------|----------|---------|------------|
| Budaya Organisasi (X1) | X1.1 | 0.731 | 0.2172 | Valid |
| | X1.2 | 0.715 | 0.2172 | Valid |
| | X1.3 | 0.397 | 0.2172 | Valid |
| | X1.4 | 0.490 | 0.2172 | Valid |
| | X1.5 | 0.628 | 0.2172 | Valid |
| | X1.6 | 0.624 | 0.2172 | Valid |
| | X1.7 | 0.578 | 0.2172 | Valid |
| | X1.8 | 0.625 | 0.2172 | Valid |
| | X1.9 | 0.643 | 0.2172 | Valid |
| | X1.10 | 0.594 | 0.2172 | Valid |
| | X1.11 | 0.718 | 0.2172 | Valid |

| | | | | | |
|----------------------------|---|-------|--------|--------|-------|
| | X1.12 | 0.566 | 0.2172 | Valid | |
| | X1.13 | 0.682 | 0.2172 | Valid | |
| | X1.14 | 0.721 | 0.2172 | Valid | |
| | X1.15 | 0.698 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.1 | 0.506 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.2 | 0.709 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.3 | 0.751 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.4 | 0.556 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.5 | 0.615 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.6 | 0.693 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.7 | 0.672 | 0.2172 | Valid | |
| Kepuasan Kerja (X2) | X2.8 | 0.717 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.9 | 0.711 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.10 | 0.785 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.11 | 0.697 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.12 | 0.684 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.13 | 0.586 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.14 | 0.627 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.15 | 0.667 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.16 | 0.560 | 0.2172 | Valid | |
| | X2.17 | 0.569 | 0.2172 | Valid | |
| | | Y.1 | 0.631 | 0.2172 | Valid |
| | | Y.2 | 0.513 | 0.2172 | Valid |
| | | Y.3 | 0.646 | 0.2172 | Valid |
| | | Y.4 | 0.568 | 0.2172 | Valid |
| | | Y.5 | 0.572 | 0.2172 | Valid |
| | | Y.6 | 0.603 | 0.2172 | Valid |
| | Organizational Citizenship Behavior (Y) | Y.7 | 0.686 | 0.2172 | Valid |
| Y.8 | | 0.581 | 0.2172 | Valid | |
| Y.9 | | 0.826 | 0.2172 | Valid | |
| Y.10 | | 0.680 | 0.2172 | Valid | |
| Y.11 | | 0.596 | 0.2172 | Valid | |
| Y.12 | | 0.569 | 0.2172 | Valid | |
| Y.13 | | 0.584 | 0.2172 | Valid | |
| Y.14 | | 0.528 | 0.2172 | Valid | |
| Y.15 | | 0.686 | 0.2172 | Valid | |
| Komitmen Organisasi (Z) | Z.1 | 0.671 | 0.2172 | Valid | |
| | Z.2 | 0.691 | 0.2172 | Valid | |
| | Z.3 | 0.691 | 0.2172 | Valid | |
| | Z.4 | 0.687 | 0.2172 | Valid | |
| | Z.5 | 0.655 | 0.2172 | Valid | |
| | Z.6 | 0.640 | 0.2172 | Valid | |
| | Z.7 | 0.693 | 0.2172 | Valid | |
| | Z.8 | 0.676 | 0.2172 | Valid | |
| | Z.9 | 0.768 | 0.2172 | Valid | |

: Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji validitas bahwa seluruh item kuesioner memiliki r -hitung $>$ dari r -tabel, maka dapat disimpulkan bahwa pengujian ini dinyatakan valid dalam melakukan pengukuran data penelitian.

C. Uji Reliabilitas

Uji statistik Chronbach alpha dapat digunakan untuk menentukan keandalan dalam uji reliabilitas, dengan catatan bahwa instrumen dianggap reliabel jika nilai Chronbach alpha lebih besar dari 0,60.

Tabel 8. Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----------|------------------|------------|
|----------|------------------|------------|

| | | |
|--|-------|----------|
| Budaya Organisasi (X1) | 0.887 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja (X2) | 0.914 | Reliabel |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) | 0.884 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi (Z) | 0.856 | Reliabel |

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha pada variabel Budaya Organisasi adalah 0.887, nilai Cronbach's Alpha pada variabel Kepuasan Kerja adalah 0.914, nilai Cronbach's Alpha pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0.884, dan nilai Cronbach's Alpha pada variabel Komitmen Organisasi adalah 0.856. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

D. Uji Normalitas

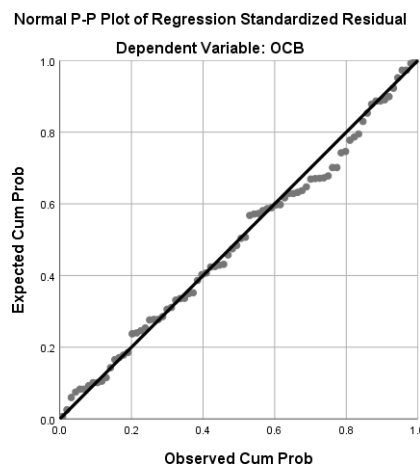
Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak. Metode non-parametrik Kolmogorov-Smirnov dapat digunakan untuk uji ini, dengan ketentuan data terdistribusi normal jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 dan kurang dari 0,05 jika data tidak normal.

Tabel 9. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|---------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 82 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 0,0000000 |
| | Std. Deviation | 2.74648809 |
| Most Extreme Differences | Absolute | 0.076 |
| | Positive | 0.076 |
| | Negative | -0.045 |
| Test Statistic | | 0.076 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | 0.200 ^c |
| a. Test distribution is Normal | | |
| b. Calculate from data | | |
| c. Lilliefors Significance Correction | | |

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar $0.200 > (0,05)$. Maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil Plot of Regression Residual. Data berdistribusi normal apabila data membentuk titik-titik yang mendekati garis diagonal seperti berikut ini :



Gambar 1. Plot of Regression Residual

Grafik normal probability plot menunjukkan bahwa data menyebar pada wilayah garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

E. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk menguji regresi linier atau korelasi Pearson, yang dapat dikuantifikasi dengan menggunakan metode uji linieritas.

Tabel 10. Uji Linieritas

| Variabel | F | Sig. | Kondisi | Keterangan |
|----------|-------|-------|-------------------------------|------------|
| X1 → Y | 1.298 | 0.216 | Fhitung < 1.946 Sig > 0,05 | Linier |
| X2 → Y | 1.714 | 0.057 | Fhitung < 1.814 Sig < 0,05 | Linier |
| Z → Y | 1.104 | 0.370 | Fhitung < 2.054 Sig > 0,05 | Linier |

Sumber : Data diolah (2024)

Hasil menunjukkan bahwa X1 memiliki hubungan Linier terhadap Y karena memiliki hubungan liner terhadap Y karena memiliki F hitung < F tabel = 1.298 < 1.946 dan nilai Sig > Alpha = 0.216 > 0,05 sehingga dapat dikatakan signifikan. X2 memiliki hubungan linier terhadap Y karena memiliki F hitung < F tabel = 1.714 < 1.814 dan nilai Sig > Alpha = 0.057 > 0,05 sehingga dinyatakan signifikan. Z memiliki hubungan linier terhadap Y karena memiliki F hitung < F tabel = 1.104 < 2.054 dan nilai Sig > Alpha = 0.370 > 0,05 sehingga dinyatakan signifikan.

F. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara variabel dalam model prediksi dengan perubahan sepanjang waktu. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai Durbin Watson (DW) dengan ketentuan nilai Durbin Watson pada suatu penelitian dibawah 5, maka dapat dinyatakan tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 11. Uji Autokorelasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | 0.893 ^a | 0.798 | 0.790 | 2.799 | 1.865 |

Sumber : Data diolah (2024)

Pada hasil pengujian menunjukan bahwa nilai DW sebesar 1.865. Maka dapat disimpulkan jika data tidak terjadi autokorelasi.

G. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas dapat diukur dengan memperhatikan nilai variance inflanction factor, atau VIF. Dikatakan tidak ada multikolonieritas jika nilai tolerance lebih besar dari 0,1 > (0,10) dan nilai VIF lebih kecil dari 10 < (10).

Tabel 12. Uji Multikolonieritas

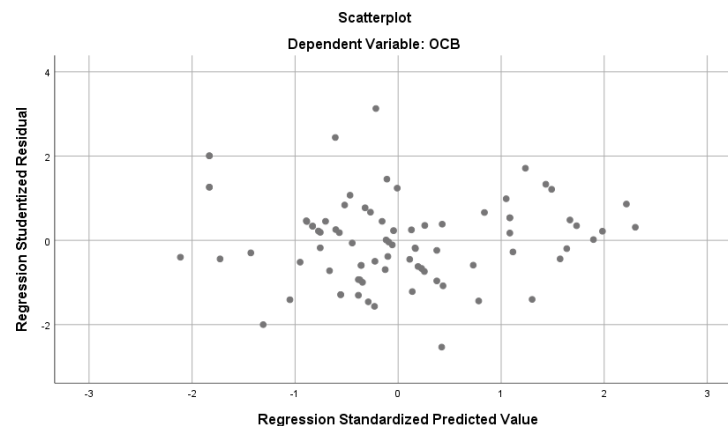
| Model | Collinearity Statistics | |
|-------------------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| Budaya Organisasi (X1) | 0.294 | 3.404 |
| Kepuasan Kerja (X2) | 0.288 | 3.471 |
| Komitmen Organisasi (Z) | 0.518 | 1.930 |

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji multikolonieritas menunjukkan bahwa nilai tolerance sebesar 0,294 > (0,10) dan nilai VIF variabel budaya organisasi sebesar 3,404 < (10). Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai VIF sebesar 3.471 < (10) dan nilai tolerance sebesar 0,288 > (0,10). Variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai VIF sebesar 1,930 < (10) dan nilai tolerance sebesar 0,518 > (0,10). Dengan demikian, dapat dikatakan tidak terjadi multikolonieritas.

H. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel residual pada model regresi berbeda dari suatu penelitian. Hasil teknik grafik regresi dapat digunakan untuk mengetahui uji ini jika tidak terjadi heteroskedastisitas, artinya penyebaran titik-titik pada grafik tidak membuat pola tertentu atau menyebar di bawah atau di atas angka 0 pada sumbu Y.



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan uji heteroskedastisitas, pola penyebaran titik-titik pada grafik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

I. Uji Parsial (Uji T) Model 1

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis Parsial Uji T Model 1

| Model | <i>Coefficients^a</i> | | | | |
|-------------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------|-------------|
| | <i>Unstandardized Coefficients</i> | | <i>Standardized Coefficients</i> | <i>t</i> | <i>Sig.</i> |
| | <i>B</i> | <i>Std. Error</i> | <i>Beta</i> | | |
| (Constant) | 4.080 | 3.260 | | 1.251 | 0.214 |
| Budaya Organisasi (X1) | 0.518 | 0.097 | 0.503 | 5.353 | 0.000 |
| Kepuasan Kerja (X2) | 0.165 | 0.074 | 0.212 | 2.231 | 0.029 |
| Komitmen Organisasi (X) | 0.377 | 0.100 | 0.267 | 3.774 | 0.000 |

a. Dependen Variabel : *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber : Data diolah (2024)

Hasil uji parsial (T) yaitu pengaruh dari tiap variabel X terhadap Y, Dengan menggunakan asumsi tingkat kepercayaan sebesar 5% atau 0,05 dengan nilai degree of freedom sebesar $K=3$ dan $df=2=n-k-1$ ($82-3-1=78$) Sehingga memperoleh t tabel 1.990 maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 5.353 ($5.353 > 1,990$) dan nilai signifikan sebesar $(0.000) < (0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

b. Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2.231 ($2.231 > 1,990$) dan nilai signifikan sebesar $(0.029) < (0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

c. Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 3.774 ($3.774 > 1,990$) dan nilai signifikan sebesar $(0.000) < (0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

J. Uji Simultan (Uji F) Model 1

Tabel 14. Hasil Uji Hipotesis Simultan Uji F Model 1

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| Regression | 2410.513 | 3 | 803.504 | 102.575 | 0.000 ^b |
| Residual | 610.999 | 78 | 7.833 | | |
| Total | 3021.512 | 81 | | | |

a. Dependent Variabel : Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors : (Constant), Komitemn Organsasi, Budaya Organisasi , Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan nilai f-hitung sebesar 102.575 dan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

K. Uji Koefisien Korelasi Berganda (R) Model 1

Tabel 5. Model 1 Summary R

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | 0.893 ^a | 0.798 | 0.790 | 2.799 |

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

b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Sumber : Data diolah (2024)

Hasil uji korelasi berganda menunjukkan nilai 0.893 atau 89.3%. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen sangat kuat, sesuai dengan tabel interpretasi korelasi.

Tabel 16. Interpretasi Korelasi

| Interpretasi Kisaran nilai Koefisien Korelasi | Nilai Korelasi (hubungan variabel X dan Y) |
|---|--|
| 0,00 – 0,199 | Sangat Rendah |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,40 – 0,599 | Sedang / Cukup |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,80 – 1,000 | Sangat Kuat |

L. Uji Koefisien Determinan Berganda (R²) Model 1

Tabel 1. Model 1 Summary R²

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | 0.893 ^a | 0.798 | 0.790 | 2.799 |

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui Adjusted R square (R²) memiliki nilai sebesar 0.893 atau 89.3%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja dapat menjelaskan tentang *Organizational Citizenship Behavior* dan sisanya sebesar 10,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

M. Uji Parsial (Uji T) Model 2

Tabel 17. Hasil Uji Hipotesis Parsial Uji T Model 2

| Model | Coefficients ^a | | | | |
|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | t | |
| (Constant) | 4.506 | 3.641 | | 1.237 | 0.220 |
| Budaya Organisasi (X1) | 0.248 | 0.106 | 0.339 | 2.346 | 0.021 |
| Kepuasan Kerja (X2) | 0.214 | 0.080 | 0.387 | 2.679 | 0.009 |

a. Dependen Variabel : Komitmen Organisasi

Sumber : Data diolah (2024)

Hasil uji parsial (T) yaitu pengaruh dari tiap variabel X terhadap Z, Dengan menggunakan asumsi tingkat kepercayaan sebesar 5% atau 0,05 dengan nilai degree of freedom sebesar $K=2$ dan $df=2-n-k-1$ ($82-2-1=79$) Sehingga memperoleh t tabel 1.990 maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. **Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 2.346 ($2.346 > 1,990$) dan nilai signifikan sebesar $(0.021) < (0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

b. **Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2.679 ($2.679 > 1,990$) dan nilai signifikan sebesar $(0.009) < (0,05)$, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

N. Uji Simultan (Uji F) Model 2

Tabel 18. Hasil Uji Hipotesis Simultan Uji F Model 2

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|---------------|----|-------------|--------|--------------------|
| Model | Sum of Square | df | Mean Square | F | Sig |
| Regression | 731.931 | 2 | 365.966 | 36.747 | 0.000 ^b |
| Residual | 786.764 | 79 | 79.959 | | |
| Total | 1518.695 | 81 | | | |

a. Dependent Variabel : Komitmen Organisasi

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

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan nilai f-hitung sebesar 36.747 dan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Komitmen Organisasi*.

O. Uji Koefisien Korelasi Berganda (R) Model 2

Tabel 19. Model 1 Summary R

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|--|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | |
| 1 | 0.694 ^a | 0.482 | 0.469 | 3.1565 | |

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

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data diolah (2024)

Hasil uji korelasi berganda menunjukkan nilai 0.694 atau 69.4%. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen kuat, sesuai dengan tabel interpretasi korelasi.

Tabel 20. Interpretasi Korelasi

| Interpretasi Kisaran nilai Koefisien Korelasi | Nilai Korelasi (hubungan variabel X dan Y) |
|---|--|
| 0,00 – 0,199 | Sangat Rendah |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,40 – 0,599 | Sedang / Cukup |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,80 – 1,000 | Sangat Kuat |

P. Uji Koefisien Determinan Berganda (R²) Model 2

Tabel 2. Model 1 Summary R²

| Model Summary ^b | | | | | |
|----------------------------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|--|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | |
| 1 | 0.694 ^a | 0.482 | 0.469 | 3.1565 | |

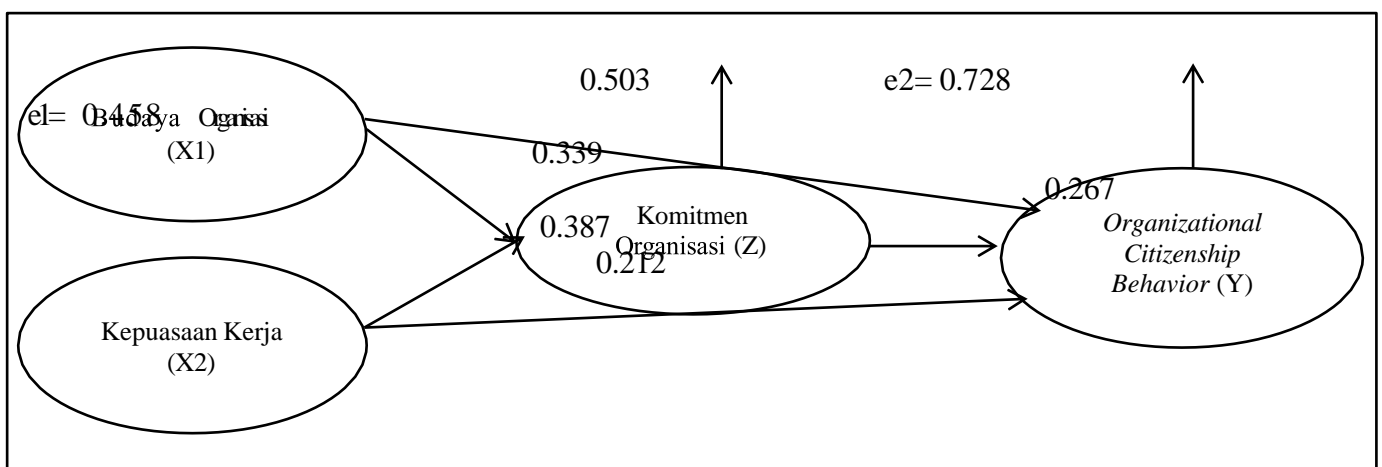
- a. Predictors : (Constant), Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja
b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui Adjusted R square (R^2) memiliki nilai sebesar 0.694 atau 69.4%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dapat menjelaskan tentang Komitmen Organisasi dan sisanya sebesar 30,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Q. Koefisiensi Jalur Model 1

Berdasarkan output regresi model 1 diketahui R^2 yaitu sebesar 0.790. Maka al tersebut menyatakan jika peran variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 79.0%, sedangkan residunya sebesar 21% peran pada variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Sehingga memperoleh $e1$ yang diperoleh dengan rumus $e1 = \sqrt{(1 - 0.790)} = 0.458$. Berikut ini merupakan gambar diagram jalur model 1:



Gambar 4. Digram Jalur Model 1

Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, pengaruh langsung didapatkan dari nilai koefisien beta (variabel X ke Z) sedangkan pengaruh tidak langsung didapatkan dari hasil perkalian antara nilai koefisien beta dari nilai variabel X ke Y dengan nilai koefisien beta dari nilai variabel Z ke Y. Maka dapat disimpulkan bahwa:

a. Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan diagram jalur model 1 menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi (X-Z) sebesar 0.339. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi dapat dihitung dengan perkalian nilai beta Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (X-Y) * *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Komitmen Organisasi (Z-Y) yaitu $0.503 * 0.267 = 0.134$. Maka pengaruh total yang diberikan dapat dihitung dari pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $0.339 + 0.134 = 0.473$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung ($0.339 > 0.134$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung Budaya Organisasi paling berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi.

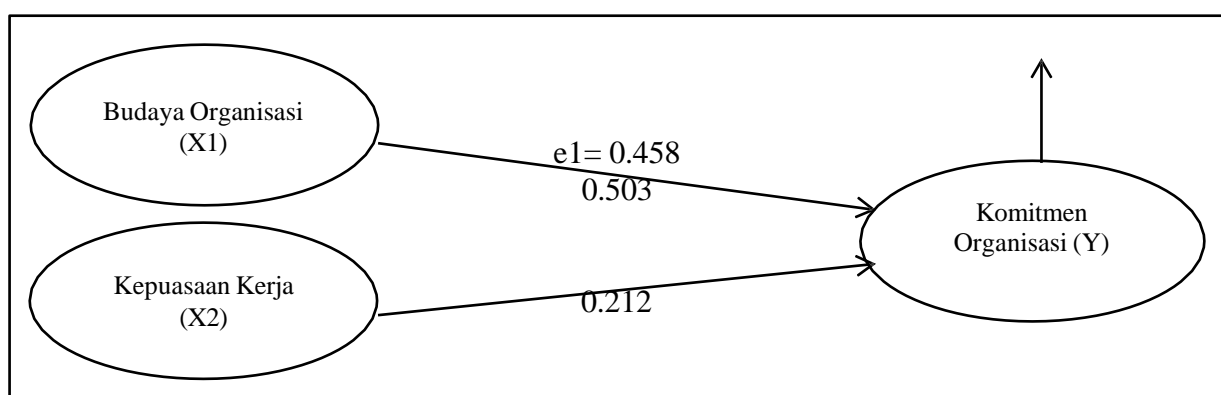
b. Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan diagram jalur model 1 menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (X-Z) sebesar 0.387. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi dapat dihitung dengan perkalian nilai beta Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (X-Y) * *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Komitmen Organisasi (Z-Y) yaitu $0.387 * 0.267 = 0.103$. Maka pengaruh total yang diberikan dapat dihitung dari pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu

$0.387+0.103= 0.49$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung ($0.387 > 0.103$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

R. Koefisiensi Jalur Model 2

Berdasarkan output regresi model 2 diketahui R^2 yaitu sebesar 0.469. Maka al tersebut menyatakan jika peran variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 46.9%, sedangkan residunya sebesar 53.1% peran pada variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Sehingga memperoleh e^2 yang diperoleh dengan rumus $e^2 = \sqrt{1 - 0.469} = 0.728$. Berikut ini merupakan gambar diagram jalur model 2:



Gambar 5. Digram Jalur Model 2

PEMBAHASAN

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi paling berpengaruh positif dan signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti Budaya Organisasi dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karena dengan budaya organisasi yang baik dapat menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini di dukung dengan distribusi tingginya frekuensi responden yang mempertahankan budaya cermat dalam menjalankan pekerjaan. Ketika seorang karyawan mempertahankan budaya cermat dalam menjalankan pekerjaan maka karyawan akan menghindari kesalahan dan mengutamakan kualitas pekerjaan mereka sehingga perilaku *Organizational Citizenship Behavior* terbentuk. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian [19] budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Karena pengaruh yang kuat dan menguntungkan ini, OCB karyawan cenderung meningkat pada situasi dimana budaya organisasi berfungsi dengan baik atau menjadi lebih baik.. Sedangkan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [4] menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Akibatnya, terdapat kekosongan dalam hal penyertaan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi, yang keduanya merupakan pertimbangan penting untuk perilaku kewargaan organisasi (OCB).

Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan menunjukkan perilaku yang melebihi pekerjaan mereka. Hal ini di dukung dengan pada distribusi tingginya frekuensi responden menurut karyawan yang merasa puas dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya ketika seorang karyawan merasa puas dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya maka karyawan akan berpartisipasi aktif dalam *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian [28] yang

menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*. Sedangkan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [10] mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang rendah berdampak negatif terhadap OCB karyawan, yang berarti OCB karyawan akan semakin rendah.

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Budaya Organisasi. Artinya jika Budaya Organisasi telah terbentuk dengan baik maka karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang kuat. Hal ini didukung oleh frekuensi tertinggi pada responden yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki budaya cermat dalam menjalankan pekerjaannya akan memperkuat komitmen organisasinya dalam mencapai tujuan bersama. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [4], komitmen organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Artinya komitmen organisasi dapat bangkit dengan adanya budaya organisasi yang kuat atau positif. Sedangkan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [29] budaya organisasi tidak berpengaruh tetapi signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi paling dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Kepuasan Kerja. Artinya ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan meningkatkan komitmen mereka terhadap misi dan tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh frekuensi tertinggi pada responden yaitu karyawan yang merasa puas dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya artinya semakin karyawan puas dengan rekan kerja mereka maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi pada karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan [21] yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, jika kepuasan kerja meningkat, maka komitmen organisasi juga akan meningkat; sebaliknya jika kepuasan kerja turun maka komitmen organisasi juga turun. Dan didukung dengan penelitian [22] yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, jika kepuasan kerja meningkat, maka komitmen organisasi juga akan meningkat; sebaliknya jika kepuasan kerja turun maka komitmen organisasi juga turun.

Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki peran penting dalam membangun komitmen organisasi yang kuat. Hal ini didukung dengan pada distribusi tingginya frekuensi responden yaitu perusahaan ini layak mendapat kesetiaan dari saya ketika seorang karyawan setia terhadap perusahaan maka karyawan akan memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi sehingga berdampak positif bagi perusahaan. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian [30] bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya ketika karyawan memiliki komitmen organisasional dalam menjalankan pekerjaannya, maka mereka memiliki OCB yang baik. Sedangkan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [31] bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung Budaya Organisasi paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi. Artinya Komitmen Organisasi dapat memediasi Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang kuat dan positif akan mendorong komitmen organisasi dan ketika karyawan memiliki Budaya Organisasi yang kuat mereka akan lebih berkomitmen untuk berpartisipasi dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian [30] bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sedangkan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [8] bahwa komitmen organisasi bertindak sebagai variabel intervening dalam penelitian, sehingga memberikan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi. Artinya

Artinya Komitmen Organisasi dapat memediasi Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja yang tinggi dapat memiliki dampak positif pada Komitmen Organisasi terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk menunjukkan sikap dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian [11] komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening pada saat yang sama dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada perilaku kewargaan organisasional. Sedangkan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [4] bahwa kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini mengatakan bahwa kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi tidak dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, yang berarti budaya organisasi dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karena dengan budaya organisasi yang baik dapat menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Kepuasan Kerja paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan meningkatkan komitmen mereka terhadap misi dan tujuan organisasi. Sedangkan secara tidak langsung budaya organisasi paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi dapat memediasi budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif akan mendorong komitmen organisasi dan ketika karyawan memiliki budaya organisasi yang kuat mereka akan lebih berkomitmen untuk berpartisipasi dan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Bagi peneliti selanjutnya disarankan agar dapat memperluas penelitian ini di masa depan dengan menambahkan variabel-variabel yang tidak dimasukkan dalam analisis saat ini untuk para peneliti yang meneliti subjek yang sama. Intensi *organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh berbagai elemen, dan hal ini akan menghasilkan hasil penelitian yang lebih bervariasi dan ideal.

V. Ucapan Terima Kasih

Terima kasih ini ditujukan kepada Allah SWT, karena ridho-Nyalah penelitian ini dapat terselesaikan. Rasa terimakasih juga penulis ucapkan pada Dosen Pembimbing yang selalu sabar memberi arahan dalam Menyusun penelitian ini hingga terselesaikan. Selain itu ucapan terima kasih kepada seluruh Bapak dan Ibu Dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, tak lupa juga penulis mengucapkan terima kasih atas dukungan dari orangtua, keluarga, sahabat, rekan penulis dalam memberikan dukungan hingga terselesaikannya penelitian ini dengan baik.

REFERENSI

- [1] A. N. Destari, "Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Self Efficacy dan Self Esteem terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi SP-A pada PT . Surya Multindo Industri," vol. 7, pp. 5593–5600, 2023.
- [2] N. R. Ningrum and R. F. Mayalangi, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)," *UPY Bus. Manag. J.*, vol. 1, no. 2, pp. 27–34, 2022, doi: 10.31316/ubmj.v1i2.2791.
- [3] C. I. R. Sholikhah and A. Frianto, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada Perusahaan Ritel," *Jur. Manaj. Fak. Ekon. dan Bisnis Univ. Negeri Surabaya*, vol. 10, no. 1, pp. 291–301, 2022.
- [4] D. Istiqomah, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru Tetap MTs Salafiyah Wonoyoso Kebumen)," p. Hal.1-10, 2021.
- [5] S. Takdir and M. Ali, "PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS (OCB) (Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya)," *J. Manaj. STIE Muhammadiyah Palopo*, vol. 6, no. 1, pp. 9–16, 2020, doi: 10.35906/jm001.v6i1.458.
- [6] B. W. Abhirama, "Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT

- Ramayana Lestari Sentosa,” *J. Ilmu dan Ris. Manaj.*, vol. 11, no. 9, 2022.
- [7] S. Serpian, “Peran Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior,” *J. Bisnis dan Manaj.*, vol. 8, no. 1, pp. 100–106, 2021, doi: 10.26905/jbm.v8i1.5650.
- [8] P. L. Squire, O. C. Behavior, O. C. Behavior, and O. C. Behavior, “JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen VOL. 3, NO. 2, April 2023 PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP,” vol. 3, no. 2, pp. 115–128, 2023.
- [9] K. N. Sri Astarini and I. W. M. Utama, “Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Beh,” *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 9, no. 4, p. 1425, 2020.
- [10] R. Wulandari, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada PT.Telkom Magelang),” *Pros. 2nd Bus. Econ. Conf. Util. Mod.*, pp. 669–683, 2018.
- [11] B. S. P. Candra Setya Wicaksono □, “Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas,” *J. Manage.*, vol. 5, no. 3, pp. 601–630, 2022, doi: 10.37531/yume.vxix.34653.
- [12] R. I. Maulana, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Sinergi,” *J. Ecodemica J. Ekon. Manajemen, dan Bisnis*, vol. 4, no. 2, pp. 251–263, 2020, doi: 10.31294/jeco.v4i2.8011.
- [13] I. Iskandar, D. J. Hutagalung, and R. Adawiyah, “The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company „Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia,” *J. Ekon. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 8, no. 3, p. 236, 2019, doi: 10.26418/jebik.v8i3.35001.
- [14] Y. Suryadi and J. E. H. J. Foeh, “Determinasi Kinerja Pegawai: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia),” *J. Ilmu Manaj. Terap.*, vol. 3, no. 6, pp. 657–669, 2022.
- [15] A. Ramanto and V. S. S. Sitio, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Pt. Carefastindo Di Jakarta,” ... *Manaj.*, vol. 2, no. 3, pp. 198–208, 2022, [Online]. Available: <https://jom.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jimen/article/view/93>
- [16] S. Sumartik, R. Abadiyah, and H. Ubaidillah, *Buku Ajar Budaya Organisasi*. 2022. doi: 10.21070/2022/978-623-464-044-1.
- [17] Y. Pertiwi, E. Efendi, A. Wijaya, and S. Simatupang, “Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Kebun Bangun,” *SULTANIST J. Manaj. dan Keuang.*, vol. 7, no. 2, pp. 11–20, 2019, doi: 10.37403/sultanist.v7i2.149.
- [18] H. Hendra, “Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan,” *Maneggio J. Ilm. Magister Manaj.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–12, 2020, doi: 10.30596/maneggio.v3i1.4813.
- [19] S. Zahreni, R. Simarmata, and Y. Nainggolan, “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB),” *Anal. J. Magister Psikol. UMA*, vol. 13, no. 1, pp. 34–43, 2021.
- [20] A. Lathifani and L. Widawati, “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung,” *Bandung Conf. Ser. Psychol. Sci.*, vol. 3, no. 1, pp. 235–242, 2023, doi: 10.29313/bcsps.v3i1.5253.
- [21] A. Indriangsih and A. Yuniato, “Pengaruh modal psikologi , kepuasan kerja dan stres kerja,” *SEIKO J. Manag. Bus.*, vol. 5, no. 2016, pp. 419–432, 2022.
- [22] D. P. Wati and I. M. Artha Wibawa, “Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional,” *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 11, no. 3, p. 418, 2022, doi: 10.24843/ejmunud.2022.v11.i03.p01.
- [23] K. K. Pandey, V. Lengkong, and C. Kojo, “Pengaruh Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Bank SulutGo,” *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 7, no. 4, pp. 5266–5275, 2019, [Online]. Available: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/26178>
- [24] K. Prasetyo, “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship

- Behavior Pada PT . Mandom Indonesia,” vol. 3, no. 2, pp. 164–173, 2020, doi: <https://doi.org/10.33753/madani.v3i2.109>.
- [25] E. M. S. Agustinus Sihombing, Fahmi Amrico, “PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PEGAWAI,” vol. 2, no. 10, pp. 3901–3906, 2023.
- [26] M. Ahdiyana, “Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi,” *Efisiensi - Kaji. Ilmu Adm.*, vol. 10, no. 1, 2015, doi: 10.21831/efisiensi.v10i1.3965.
- [27] K. Pt, I. Adi, and P. Padang, “Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior,” vol. 16, no. 1, 2023, doi: 10.35134/jpsy165.v16i1.21620.
- [28] F. Famerta and R. Abadiyah, “Transformational leadership, Personality, and Job Satisfactionin shaping Organizational Citizenship Behavior,” *Acad. Open*, vol. 7, pp. 1–11, 2022, doi: 10.21070/acopen.7.2022.3443.
- [29] A. Triyanto and Jaenab, “Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai Kantor Camat,” *JIM UPB (Jurnal Ilm. Manaj. Univ. Puter. Batam)*, vol. 8, no. 2, pp. 110–114, 2020, [Online]. Available: <http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim/article/view/1892>
- [30] P. R. Aida and R. Abadiyah, “The Influence of Organizational Culture, Perceived Organizational Support on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variable,” *Acad. Open*, vol. 7, pp. 1–14, 2022, doi: 10.21070/acopen.7.2022.3249.
- [31] L. Priyandini, H. Nurweni, and R. Hartati, “Pengaruh Komitmen Organisasi , Lingkungan Kerja , dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari,” *Cakrawangsa Bisnis*, vol. 1, no. 2, pp. 153–162, 2020, [Online]. Available: <http://journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb/article/view/186>

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.