

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KOMPETENSI  
INDIVIDU TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR  
DENGAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI**

**(Studi Pada Kepolisian Resor Brebes)**



**TESIS**

**Disusun Oleh :  
MOHAMAD JUSUP  
NIM: 22221291**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
STIE BANK BPD JATENG  
SEMARANG  
2024**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KOMPETENSI  
INDIVIDU TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR  
DENGAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI  
(Studi Pada Kepolisian Resor Brebes)**

**1. Pendahuluan**

**Latar Belakang Masalah**

Pegawai mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih darisekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, sikap perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut Robbins, (2018) fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain

*Organizational citizenship behaviors (OCB)* merupakan istilah yang menunjukkan perilaku pegawai melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Teng et al., 2020). Dengan kata lain OCB merupakan perilaku yang selalu mementingkan kepentingan orang lain, hal tersebut diekspresikan dengan tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk tujuan memenuhi kepentingan pribadi, melainkan untuk mewujudkan terciptanya kesejahteraan orang lain.

Habeeb, (2019) berpendapat bahwa perbedaan individu memainkan peranan penting dalam memprediksi apakah seorang karyawan akan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau tidak. Perilaku seperti membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghargai peraturan yang berlaku di tempat organisasi, tidak membuang waktu di tempat kerja merupakan perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins, 2018). OCB telah dioperasionalkan sebagai konstruksi multifaset termasuk altruism (misalnya membantu rekan kerja menyelesaikan proyeknya sesuai jadwal), conscientiousness (misalnya kebijakan dan kehadiran), civic virtue (misalnya menghadiri fungsi organisasi), Courtesy (misalnya mengingatkan orang lain tentang masalah yang perlu diatasi) dan sportmanship (misalnya menahan diri untuk tidak mengeluh). Tetapi ketika perilaku ini tidak muncul, yang terjadi adalah kurangnya atau tidak adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di tempat kerja. Indikasi kurangnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Komitmen organisasional yang tinggi diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Memiliki pegawai yang berkomitmen kuat pada organisasi memberikan banyak keuntungan bagi organisasi, antara lain

tumbuhnya *extra rol behavior*, yaitu hanya berdasarkan dorongan memperoleh imbalan (Wibowo & Qurniawati, 2021). Begitu seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Miko Temas, 2023).

Menurut Mahmudi & Surjanti, (2020) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasional merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya (Rini, 2023). Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai *corporate culture*. Budaya organisasi ini dapat memperkuat atau melemahkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB di sebuah organisasi.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada Kepolisian Resor Brebes, demi mewujudkan keamanan dan ketertiban di Wilayah Kabupaten Brebes Misi Polres Brebes adalah Melindungi, dan Mengayomi, dan Melayani masyarakat upaya untuk mencapai visi tersebut dengan membangun sumber daya manusia yang profesional dan melandaskan pelayanan pada masyarakat. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan salah satu bagian penting dalam mencapai visi misi Polres Brebes. OCB berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. Dengan kemampuan berempati karyawan bisa memahami orang lain dan lingkungannya serta bisa menyelaraskan nilai-nilai individual yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dianut lingkungannya, sehingga muncul perilaku *good citizen*. Sudah seharusnya OCB ini akan berkembang baik mengingat rumah sakit ini melandasi pelayanan dan organisasinya dengan budaya organisasi yang dipengaruhi nilai-nilai kristiani. Namun demikian OCB tampak tidak berjalan dengan baik, permasalahan sering muncul manakala ada pelayanan yang memerlukan kerjasama antar unit pelayanan. Dari pengamatan, masih didapati karyawan mengeluh ketika harus mengantikan tugas pekerjaan karyawan lain dalam satu bagian atau dengan bagian lainnya.

Dari pengamatan yang dilakukan, beberapa permasalahan yang muncul berkaitan dengan OCB antara lain :

1. Keterlambatan jam kerja karyawan
2. Ketidapatuhan terhadap peraturan kekaryawanan seperti tidak melakukan presensi.
3. Penggunaan jam kerja yang kurang efektif. Jam kerja 7 jam dalam sehari masih sering digunakan untuk hal-hal yang tidak terkait dengan pekerjaan.
4. Kurang kerjasama ditunjukkan dengan kurang bersedia membantu antar karyawan dan antar bagian yang sering menimbulkan permasalahan.

5. Kurang bersedia menggantikan tugas piket rekan kerja yang berhalangan sakit.

6. Kurang respon cepat dalam menanggapi panggilan luar biasa (PLB).

Hasil pengamatan tersebut merupakan gambaran OCB yang ada di Polres Brebes, yang belum berjalan semestinya. Hal ini tampak dari dimensi-dimensi OCB, seperti *Altruism*, seperti membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang lebih berat, membantu memberikan arahan kepada karyawan baru yang padahal itu bukan merupakan kewajibannya, menggantikan pekerjaan rekan kerjanya yang berhalangan untuk hadir sulit dilakukan. *Conscientiousness*, mematuhi peraturan-peraturan di organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi, selalu tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak membuang-buang waktu kerja. Masih didapati karyawan tidak mematuhi peraturan yang berlaku di Kepolisian Resor Brebes”. *Organizational compliance/general compliance/ organizational obedience*, suatu sikap dimana individu menerima peraturan dan prosedur yang berlaku di suatu organisasi, penyimpangan prosedur masih sering dilakukan.

**Tabel 1**  
**Hasil Rekapitulasi Presensi Anggota Kepolisian**  
**Januari - Desember 2020**

NO	Bulan	Jumlah	Tidak Presensi	Keterlambatan
1	Januari	460	147	78
2	Pebruari	460	138	97
3	Maret	460	133	78
4	April	460	147	66
5	Mei	460	138	68
6	Juni	460	133	69
7	Juli	463	148	66
8	Agustus	463	139	69
9	September	463	134	69
10	Oktober	463	148	72
11	November	463	139	65
12	Desember	463	134	69

Sumber: Data Presensi Anggota Kepolisian Resor Brebes Tahun 2022

Dilihat dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa data merupakan data jumlah pelanggaran yang dilakukan karyawan berdasarkan aspek kepatuhan terhadap peraturan presensi tahun 2022, dalam uraian sebagai berikut:

a) Rata-rata karyawan yang tidak melakukan presensi selama tahun 2020 adalah 140 orang

b) Keterlambatan masuk kerja selama tahun 2022 adalah 72 orang.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa partisipasi pegawai terhadap kegiatan kekaryawanan sangat rendah. Hal tersebut terkait dengan salah satu dimensi OCB, yaitu *civic virtue* (misalnya menghadiri fungsi organisasi). Partisipasi karyawan dalam kegiatan organisasi tergolong rendah. Hal ini disebabkan karena OCB karyawan belum terbentuk dengan baik.

*Civic virtue* merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil

inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur–prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber–sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. Civic virtue dapat dijelaskan sebagai kesediaan karyawan untuk terlibat dalam hal-hal yang rutin maupun tidak rutin pada organisasi untuk menciptakan kesan baik dari organisasi (Temas, 2023). Contoh perilaku adalah menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab email yang berhubungan dengan pekerjaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (Baihaqi et al., 2018)

Beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan masalah *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 2 Riset GAP**

No	Isu Penelitian	Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian
1	Ada perbedaan hasil penelitian tentang komitmen organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Anggraini, (2023)	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB
		Rahayu dan Yanti, (2020)	Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)
2	Ada perbedaan hasil penelitian tentang kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Putra, (2021)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
		Mirsyah, (2022)	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB)

Sumber : Penelitian Terdahulu, 2023

Berdasarkan *research gap* serta fenomena permasalahan yang terjadi, maka penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji kembali penelitian yang dilakukan diatas dengan memasukan kembali variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel *dependent* dan komitmen organisasional serta kompetensi sebagai variabel *independent*, dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

### Perumusan Masalah

Dari fenomena dan *research GAP* yang telah diuraikan masalahnya diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana mengoptimalkan *organizational citizenship behavior* (OCB) Anggota Kepolisian Resor Brebes” dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi, sedangkan pertanyaan – pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
2. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?

3. Apakah budaya organisasi berperan memperkuat pengaruh komitmen organisasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) ?
4. Apakah budaya organisasi berperan memperkuat pengaruh kompetensi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) ?

### **Tujuan penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan penelitian yang sudah ada sebelumnya dengan tujuan untuk memberi solusi tentang permasalahan yang didapat pada *research gap* dan fenomena masalah yang terjadi Kepolisian Resor Brebes . Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut

1. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Kepolisian Resor Brebes.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Kepolisian Resor Brebes.
3. Menganalisis peran budaya organisasi memperkuat pengaruh komitmen organisasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB)
4. Menganalisis peran budaya organisasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

### **Manfaat penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoretis  
Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi mengenai informasi yang dibutuhkan pihak manajemen sumber data manusia Kepolisian Resor Brebes yang tepat dalam merumuskan kebijakan-kebijakan guna meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan di lingkungan organisasi.
2. Manfaat Praktis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empirik tentang pengaruh komitmen organisasional dan kompetensi terhadap OCB yang diperkuat oleh budaya organisasi. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan penelitian terdahulu dan sekaligus dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya dimana dengan menggunakan variabel yang sama dimasa yang akan datang.
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti pihak swasta dan instansi pemerintah

## **2. Telaah Pustaka**

### ***Grand Theory of Reasoned Action* (TRA)**

Menurut Fishbein & Ajzen, dalam *theory of reasoned action* (TRA) menjelaskan tentang niat perilaku seseorang atau niat individu yang terbentuk dari norma sosial dan sikap individu terhadap perilaku. Teori ini menghubungkan antara keyakinan (belief), sikap (attitude), kehendak (intention) dan perilaku (behavior). Kehendak merupakan prediktor terbaik perilaku, artinya jika ingin mengetahui apa yang akan dilakukan seseorang, cara terbaik adalah mengetahui kehendak orang tersebut. Namun, seseorang dapat membuat

pertimbangan berdasarkan alasan-alasan yang sama sekali berbeda (tidak selalu berdasarkan kehendak). Konsep penting dalam teori ini adalah fokus perhatian (saliency), yaitu mempertimbangkan sesuatu yang dianggap penting. Kehendak (intention) ditentukan oleh sikap dan norma subyektif (Cholis, 2019).

Pada penelitian ini *theory of reasoned action* digunakan sebagai dasar analisis bahwa untuk mencapai OCB tentu perlu komitmen organisasional dan kompetensi pegawai serta adanya dukungan dari organisasi berupa hubungan yang terjalin dengan pegawai, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, budaya organisasi yang diterapkan, sikap atasan terhadap karyawan. Dukungan tersebut akan memberikan timbal balik ke organisasi dari karyawan

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

Elemen penting yang diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku *extrarole*. Wibowo & Qurniawati, (2021) menamakan kinerja *extrarole* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Romi et al., (2023) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Sarianti et al, (2023) mengatakan bahwa orang yang melakukan *organizational citizenship behavior* dikenal sebagai tentara yang baik. Terdapat lima indikator OCB

1. Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
1. *Conscientiousness*  
Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
2. *Sportsmanship*  
Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *spotmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

### 3. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah– masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

### 4. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

## **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen Bodroastuti & Tirtono, (2019) adalah komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Perilaku manusia itu pada hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan. Dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari setiap perilaku adalah kegiatan. Anggraini, (2023) mendefinisikan komitmen organisasional (*organisational commitment*) adalah identifikasi dan ikatan seorang individu pada organisasi. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Robbins, (2018) komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan derajat di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

## **Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah sebagai berikut :

### 1. Karakteristik Personal.

- a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit.
- b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasional.
- c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
- d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
- f. Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasional.



2. Situasional.
  - a. Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan.
  - b. Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
  - c. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.
  - d. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasional.
3. Posisional.
  - a. Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi.
  - b. Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

#### **Indikator Komitmen Organisasional**

Indikator komitmen organisasional Sopiha, (2008); Sabiila & Nugraheni, (2019) adalah :

1. Kemauan karyawan, yaitu adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Kesetiaan karyawan, yaitu karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian hidupnya.

#### **Kompetensi**

Menurut Putra, (2021) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Menurut Wardhani & Wijaya, (2020) : ada lima indikator kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.

2. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dipekerjaannya.
3. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

### **Budaya Organisasi**

Luthans, (2017) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Artinya bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi sering diartikan sebagai satu sistem penyebaran kepercayaan-kepercayaan serta nilai-nilai yang berkembang di dalam organisasi dan kemudian mengarahkan perilaku (Mirsyah, 2022)

Menurut Robbins, (2018) budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Adapun Ependi & Sudirman, (2021) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu perangkat nilai yang dianut bersama dan bersifat dominan dan koheren yang terungkap dalam bentuk simbolik, seperti cerita, mitos, legenda, slogan, lelucon dan dongeng. yang dimiliki oleh suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut dapat diterima dan dipahami oleh segenap anggota, serta dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan

### **Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi menurut Robbins, (2018) adalah :

1. Pengarahan  
Pengarahan yaitu setiap organisasi mempunyai arah yang ditentukan oleh pimpinannya dalam mencapai tujuan, begitupun dalam instansi swasta.
2. Inisiatif  
Inisiatif yaitu kebebasan yang diberikan oleh organisasi terhadap individu dalam mengemukakan ide-ide untuk dapat memperoleh kemajuan yang lebih baik, hal ini juga dilakukan oleh perusahaan swasta, di mana setiap pegawai berhak mengemukakan ide-ide yang ada untuk memperoleh kinerja yang baik dalam perusahaan, serta memperoleh kemajuan suatu perusahaan.
3. Ketulusan  
Ketulusan merupakan satu pekerjaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan kilas dalam menjalani satu pekerjaan yang diberikan perusahaan.
4. Integritas

Integritas adalah sikap dan mental yang menunjukkan tingginya nilai kebenaran dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan sebab dalam perusahaan pada saat karyawan dalam menjalankan tugasnya berdasarkan pada prosedur atau aturan dari perusahaan tersebut.

5. Pola Komunikasi

Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang diatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan dengan baik.

6. Kontrol

Kontrol yaitu adanya pengamatan dari para pemimpin terhadap pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB***

Komitmen organisasional menurut Romi et al., (2023) adalah komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Seseorang akan memiliki komitmen yang tinggi jika pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya lebih baik, memberikan otonomi yang luas dalam pengambilan keputusan dan memberikan penghargaan yang layak.

Pendapat ini sesuai dengan Fermayani et al, (2023) bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap OCB. Sehingga diharapkan dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan akan mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil yang sama juga ditekankan (Bodroastuti & Tirtono, 2019; Anggraini, 2023; Fermayani et al, 2023; Temas, 2023; Sarianti et al, 2023) bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan demikian dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H1: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **Pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB***

Kompetensi merupakan faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB. Nugraha & Adnyani, (2018) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Nugraha & A Adnyani, (2018) menyatakan bahwa pengetahuan, keahlian dan perilaku OCB saling melengkapi sehingga para pekerjaan mampu bekerja dengan baik. Penelitian dari Jayadi, (2021) menunjukkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian dari (Mahmudi & Surjanti, (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kompetensi terhadap OCB. (Putra, 2021) menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap OCB. Dengan demikian dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*.

### **Budaya organisasi yang memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB***

Komitmen organisasional seorang karyawan akan meningkat ketika terjadinya suatu pertukaran dan adanya hubungan timbal balik yang dirasakan oleh seorang karyawan atau yang dikenal dengan teori pertukaran sosial (Oktaviani, 2018). Karyawan akan memiliki keinginan untuk tetap tinggal di organisasi dan melakukan pekerjaan dengan semestinya tanpa memikirkan kewajiban atau hutang yang harus dilunasi kepada organisasi (Allen, dan Meyer, 1990). Jika karyawan merasakan pertukaran ini dan hubungan timbal balik mereka dapatkan maka mereka akan berperilaku ekstra terhadap organisasinya apalagi jika mereka merasakan kondisi dari budaya kerjanya juga mendukung dan positif. Hal ini akan memperkuat alasan karyawan tersebut untuk berperilaku ekstra pada pekerjaannya atau biasanya disebut dengan OCB (Giovanni et al., 2023). Maka ditarik hipotesis yaitu :

H3: Budaya organisasi memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*

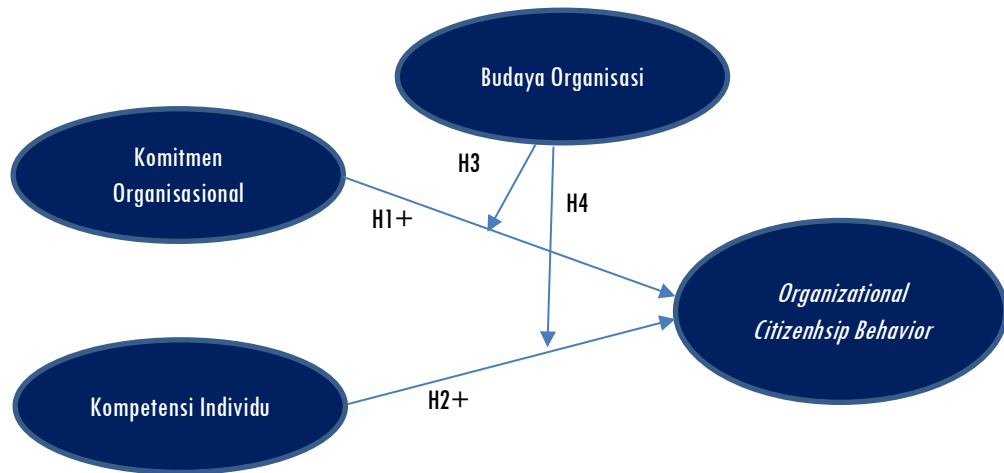
### **Budaya organisasi yang memperkuat pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB***

Menurut Mangkunegara, (2017) kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap hasil kerjanya. Mathis, & Jackson, (2012) menyatakan bahwa pengetahuan, keahlian dan perilaku OCB saling melengkapi sehingga para pekerjaan mampu bekerja dengan baik. Penelitian dari (Jayadi, 2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Putra, (2021) menjelaskan bahwa kompetensi dan budaya organisasional merupakan kondisi awal yang memicu terjadinya OCB. Budaya dan kompetensi dapat menjadi penyebab kuat berkembangnya OCB dalam organisasi. Artinya bahwa OCB akan meningkat ketika kompetensi dari pegawai baik manakala budaya organisasi mendukung. Maka hipotesis sebagai berikut :

H4: Budaya organisasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior/OCB*

### **Model Penelitian**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Untuk mengetahui keterkaitan pengaruh pada masing-masing variabel pada penelitian ini dapat dijelaskan:



**Gambar 1 Model Penelitian**

**Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Sarianti et al, (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational Climate,</li> <li>Organizational Commitment,</li> <li>Job Satisfaction,</li> <li>Organizational Citizenship Behavior</li> </ul>	Terdapat pengaruh signifikan Iklim organisasi terhadap OCB. Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap OCB. Terdapat pengaruh tidak signifikan kepuasan kerja terhadap OCB
2	Giovanni et al., (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competence;</li> <li>Organizational Citizenship Behavior;</li> <li>Organizational Commitments;</li> <li>Retention</li> </ul>	OCB berpengaruh secara langsung terhadap retensi. Kompetensi tidak berpengaruh secara langsung terhadap retensi. Organizational citizenship behavior berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Kompetensi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap retensi. Organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap retensi yang dimediasi komitmen organisasional, dan Kompetensi berpengaruh terhadap retensi yang dimediasi komitmen organisasional
3	Anggraini, (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational Commitment,</li> </ul>	Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap

No	Penulis, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Self Efficacy</i>,</li> <li>• <i>Organizational Citizenhsip Behavior</i></li> </ul>	organizational citizenship behavior dan self efficacy tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior
4	Mirsya, (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi,</li> <li>• Kompensasi,</li> <li>• Kompetensi,</li> <li>• Komitmen organisasional,</li> <li>• Organizational Citizenship Behaviour</li> </ul>	Budaya organisasi dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap OCB. Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap OCB. Komitmen organisasional memediasi pengaruh kompetensi terhadap OCB
5	Mahmudi & Surjanti, (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>competence</i>;</li> <li>• <i>job satisfaction</i>;</li> <li>• <i>organizational citizenship behavior</i>;</li> <li>• <i>organizational culture</i></li> </ul>	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. OCB yang dirasakan karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

### 3. Metodologi Penelitian

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal dengan teknik kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2019), penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Hubungan kausal merupakan hubungan yang sifatnya sebab-akibat, salah satu variabel (*independen*) mempengaruhi variabel yang lain (*dependen*)

#### Populasi dan Penentuan Sampel

Menurut Sugiyono, (2019) populasi adalah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai dan Anggota Kepolisian Polres Brebes Polda Jawa Tengah dengan jumlah 420 anggota.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi dan jumlahnya lebih sedikit daripada jumlah populasinya. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *random sampling* yaitu pengambilan sample dengan tidak dengan kriteria tertentu. Sedangkan tehnik penghitungan sampel menggunakan rumus Slovin ( Umar, 2013):

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan maksimal yang masih dapat ditoleransi sebesar 10%.

$$n = \frac{420}{1+420(0.10)^2}$$

$$n = \frac{420}{1+420(0.01)^2}$$

$$n = \frac{420}{1+4,25}$$

$$n = \frac{420}{5,25}$$

$$n = 80$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 80 orang. Disamping itu, mengingat sampel penelitian ini terdapat beberapa kelompok, maka cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Cara ini dapat memberi landasan generalisasi yang lebih dapat dipertanggungjawabkan daripada apabila tanpa memperhitungkan besar kecilnya sub populasi dan tiap-tiap sub populasi. Sehingga diperoleh perhitungan sebagai berikut:

**Tabel 3 Klasifikasi Responden Penelitian Kepolisian Resor Brebes**

Polres Brebes	Jumlah Anggota	Sampel	Responden
Keuangan	24	$\frac{24}{420} \times 80 = 4,57$	4
SDM	61	$\frac{61}{420} \times 80 = 11,61$	12
Narkoba	157	$\frac{157}{420} \times 80 = 29,90$	30
Kriminal	178	$\frac{178}{420} \times 80 = 33,90$	34
Total	420		80

*Sumber: data yang diolah, 2023*

### **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel penelitian adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati serta bagaimana mengukur suatu variabel, dimana devinisi operasional tersebut dapat membantu kita untuk mengklarifikasi gejala disekitar kedalam suatu kategori khusus dari variabel. Berikut ini akan disajikan definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana terdapat pada tabel 4.

**Tabel 4 Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi operasional	Indikator
1	Organizational citizenship behavior (OCB) (Y)	Romi et al., (2023) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi	1. Perilaku karyawan dalam menolong 2. Conscientiousnes 3. Sportsmanship 4. Courtesy 5. Civic Virtue
2	Komitmen organisasional (X <sub>1</sub> )	Bodroastuti & Tirtono, (2019) Komitmen organisasional adalah komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi	1. Kemauan karyawan 2. Kesetiaan karyawan 3. Kebanggaan karyawan terhadap organisasi
3	Kompetensi (X <sub>2</sub> )	Menurut Putra, (2021) kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja	1. Keterampilan menjalankan tugas 2. Keterampilan mengelola tugas 3. Keterampilan mengambil tindakan 4. Keterampilan bekerja sama 5. Keterampilan beradaptasi
4	Budaya organisasi (M)	Menurut Robbins, (2018) budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.	Pengarahan 1. Inisiatif 2. Keikhlasan 3. Integritas 4. Pola Komunikasi 5. Kontrol

**Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama (Sugiyono, 2019). Adapun yang menjadi sumber data primer adalah Anggota Kepolisian Resor Brebes. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan dari penyebaran kuesioner yang telah dibuat dan disusun dalam bentuk rangkaian pernyataan-pernyataan sesuai dengan data variabel yang akan diteliti yang meliputi : *komitmen organisasional, kompetensi individu, budaya organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB)*.



### **Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check  $\checkmark$  pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut Sugiyono, (2018) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat tidak setuju (STS)	= 1
Tidak setuju (TS)	= 2
Kurang Setuju (KS)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji keterkaitan antar variabel penelitian dengan menggunakan software SmartPLS versi 4. Metoda *Partial Least Square* (PLS) adalah suatu pendekatan alternatif yang berubah dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian dalam menguji analisis hipotesis. Pada uji validitas dan uji realibilitas menggunakan model pengukuran. Sedangkan model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis dengan model prediksi atau biasa disebut uji kausalitas.

### **Analisis Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)**

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi duapengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. dan nilai AVE dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5. Sedangkan validitas diskriminan dengan ketentuan nilai FL harus lebih besar dari nilai AVE.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018)

### **Analisis *Inner Model***

Menurut Ghozali & Latan, (2020) percobaan model struktural diterapkan melalui meninjau kaitan antara konstruk. Koneksi antara konstruk adalah dengan membuktikan nilai signifikan dan angka *R-Square* untuk masing-masing variabel laten independen menjadi kadar perkiraan oleh model struktural.

### 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghazali & Latan, (2020) *R-square* dapat dilihat pada konstruk endogen, nilai  $R^2$  merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai  $R^2$  sebesar lebih dari 0,67 diartikan “baik” Nilai *R-square* sebesar 0,33 – 0,67 diartikan moderate, dan nilai *R-square*  $\leq$  0,33 diartikan “lemah”.

### 2. Uji Kecocokan (*Goodness of Fit / GoF*)

Menurut Ghazali & Latan, (2020) untuk menguji kecocokan model dengan menggunakan nilai SRMR dan NFI. Jika nilai SRMR  $<$  0.10 maka model tersebut akan dianggap cocok atau fit. Selanjutnya adalah melihat nilai NFI yaitu memiliki nilai mendekati nilai 1, Ketika nilai NFI semakin mendekati 1 yang berarti model dinyatakan makin fit

### **Pengujian Hipotesis**

Menurut Ghazali & Latan, (2020) pengujian hipotesis penelitian dilihat dari nilai probabilitas dan t-statistik nya. Untuk nilai probabilitas pada pengujian hipotesis penelitian yaitu nilai p-value  $\leq$  0,05 dan nilai untuk t-statistics  $\geq$  1,96. Pengujian hipotesis penelitian dapat diterima dan ditolak, jika dilihat dari nilai t-statistics dan nilai tingkat signifikannya (p-value). Pada tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% atau 0,05 dan jika nilai tingkat signifikannya lebih besar dari 0,05 maka hipotesis tersebut ditolak. Berikut adalah penjelasan dasar pengambilan keputusan:  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, jika p-value  $<$  0,05  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak, jika p-value  $\geq$  0,05.

### **Uji Moderasi**

Suatu variabel dikatakan memoderasi pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat jika koefisien jalur antara variabel interaksi signifikan. Dengan mengasumsikan bahwa koefisien jalur berbeda secara signifikan pada taraf signifikansi 5% jika nilai *t hitung*  $\geq$  1,96 atau p value  $\leq$  0,05 (Hair, and Ringle, 2019)

### **Daftar Pustaka**

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosda Karya.
- Allen, N.J., dan Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal Of occupational Psychology*, 63, 1–18, 63, 1–18.
- Amalia, N. N. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Efektivitas Manajerial terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi). *Jurnal STEI Ekonomi*, XX(Xx), 1–27.
- Armanda, M. F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Lazismu Kota Medan. In *UMSU*. UMSU.
- Badaruddin et al. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional

- Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 7(8), 4447. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i08.p15>
- Baihaqi, M., Sunuharyo, B. S., & Sulisty, M. C. W. (2018). Pengaruh On The Job Embeddedness Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(3), 18–27.
- Bisri, M. F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi ( Studi Kasus Pada Pegawai Instansi Kantor Kecamatan Bangil ). *LPPM STIE YADIKA*, 1–12.
- Bodroastuti, T., & Tirtono, T. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Solusi*, 17(2), 179–200. <https://doi.org/10.26623/.v17i2.1463>
- Cholis, N. (2019). *Pengaruh Job Satisfaction Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi* [Universitas Muhammadiyah Magelang]. <http://eprintslib.ummg.ac.id/id/eprint/1102>
- Cynde Mareta Lisette Anggraini, A. M. (2023). The role of organizational commitment and self efficacy on organizational citizenship behavior. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1), 717–725. <http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/probank>
- Dude, P. C., Fanggidae, R. E., Salean, D. Y., & Timuneno, T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Tenaga Kerja Kesehatan Di Puskesmas Maritaiang Kecamatan Alor Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 4(3Jun), 637–645.
- Ependi, N. H., & Sudirman, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepercayaan (Trust) terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 12(2), 172–181. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.858>
- Fermayani et al. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi Islam (JAM-EKIS)*, 6(2), 192–200. <https://doi.org/10.36085/jam-ekis.v4i1.1290>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Peneliti*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Giovanni, F. N., Survival, S., & Wulandari, W. (2023). Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi: Organizational Citizenship Behavior Dan Kompetensi Terhadap Retensi Guru Sman 1 Lawang. *Jurnal Economina*, 2(2), 380–396. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i2.289>
- Habeeb, S. (2019). Relation between Organizational citizenship behavior, workplace spirituality and job performance in BFSI sector in India. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 176–188.

- [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.16](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.16)
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Husein Umar. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Rajawali Pers.
- Jayadi, J. (2021). Kompetensi Guru, Spiritual Intelligence, Self Determination Theory dan Organization Citizenship Behavior. *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 9(2), 169. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v9i2.343>
- Luthans, F. (2017). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mahmudi & Jun Surjanti. (2020). Pengaruh kepuasan kerja, budaya organisasi dan kompetensi terhadap OCB. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8, 931–945.
- Mallun, F. (2018). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi di Voice of Maranatha Bandung*. Undergraduate thesis, Universitas Kristen Maranatha. Universitas Kristen Maranatha.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Miko Temas, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen, Inovasi Bisnis Dan Strategi*, 1(1), 98–111.
- Mirsya, I. (2022). Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.139>
- Nawawi H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press.
- Oktaviani, H. (2018). Pengaruh Work Life Balance Dan Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Melalui Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Berlian Jasa Terminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(3), 58–72.
- Purnama, I. L., Zunaidah, Z., Thamrin, K. M. H., & Hadjri, M. I. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja: *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 3133–3147. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.3007>
- Putra, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Pt.Sawah Solok. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 989–1001. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.767>
- Robbins, C. (2018). *Management 14th Edition*. Pearson.
- Romi, M. V., Kusuma, R. C. S. D., Biso, H., Bagenda, C., & Maghfirah, N. (2023). Analyzing Factors Affecting Employee'S Organizational Citizenship Behavior Post-Pandemi Covid-19. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 11(1), 10–22. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v11i1.478>
- Sabiila, G., & Nugraheni, R. (2019). Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi

- kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Tidak Tetap dan Kontrak CV. Inspira). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 16(2), 15–2019. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/39169>
- Sari, D. N., Rizaldi, & Hidayat, W. (2023). Pengaruh Kompetensi Guru dan Komitmen Profesionalisme Guru Terhadap Organizational Citizenship Behaviour ( OCB ) di SDN 3 SUNGAILIAT. *Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan, Dan Sosial*, 5, 192–199. <https://ejournal.upm.ac.id/index.php/public/article/view/1539/1262>
- Sarianti et al. (2023). Pengaruh Iklim organisasi dan komitmen organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kerinci. *JURNAL STIA BENGKULU:Committe to Administration for Education Qualit*, 2(2), 187–198. <https://doi.org/10.35906/je001.v6i1.167>
- Satya Nugraha, I. P., & Ayu Dewi Adnyani, I. G. (2018). Budaya Organisasi, Komitmen Organaisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p01>
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi. Andi.
- Sri Rahayu dan Novi Yanti. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel antara pada kantor Dinas Pendidikan Kota Padang*. 2(July), 1–23.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, D. (2018). Metode penelitian kuatintatif , kualitatif dan R & D / Sugiyono. In *Bandung: Alfabeta* (Vol. 15, Issue 2010).
- Suswati, E., Alhasani, I., & Wahyono, G. B. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Mediasi. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9), 106–120. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i9.206>
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Viola Sondari , Nila Pratiwi, A. K. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bina Pratama Sakato Jaya. *Jurnal Bisnis Digital*, 1(1), 55–75.
- Wardhani, R. A. N., & Wijaya, S. A. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Guru Ekonomi SMA Negeri di Kota Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 12(1), 148. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v12i1.24797>
- Wibowo, M. A., & Qurniawati, R. S. (2021). The Influence of Organizational Commitment on Job Performance with OCB (Organization Citizenship

Behavior) as Moderating Variables in Educators Salatiga City Private Vocational High School Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja dengan OCB (O. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan*, 1(1), 67–79. <http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/probank>