

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL DENGAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN

Nurhasanah¹, Lila Bismala²

^{1,2}Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email : nurhasanah@gmail.com¹, lilabismala@umsu.ac.id

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) bagi perusahaan sangat penting, karena menunjukkan bahwa karyawan bersedia melakukan peran ekstra di luar deskripsi pekerjaan formalnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran mediasi dari kepuasan kerja dalam pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Penelitian dilakukan terhadap pegawai pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, di mana jumlah sampel ditetapkan adalah seluruh pegawai pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 100 orang. Dengan pendekatan kuantitatif, peneliti menggunakan *structural equation modelling* dengan bantuan *software SmartPLS3* sebagai teknik analisis data. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, dengan menggunakan skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi perusahaan, bahwa untuk memiliki karyawan yang bersedia menunjukkan OCB, perusahaan harus mampu menjaga budaya organisasi yang positif serta kepuasan kerja yang tinggi dari karyawannya.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja, budaya organisasi

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is very important for companies, because it shows that employees are willing to perform extra roles outside of their formal job descriptions. The purpose of this research is to analyze the mediating role of job satisfaction in the influence of organizational culture on OCB. The research was conducted on employees at the Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, where the sample size was determined to be all employees at the Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, totaling 100 people. With a quantitative approach, researchers

used structural equation modeling with the help of SmartPLS3 software as a data analysis technique. Data collection was carried out using a questionnaire, using a Likert scale. The results showed that partially organizational culture and job satisfaction have a positive effect on OCB, organizational culture has a positive effect on job satisfaction, and job satisfaction mediates the effect of organizational culture on OCB. The results of this study can be a reference for companies, that in order to have employees who are willing to show OCB, companies must be able to maintain a positive organizational culture and high job satisfaction from their employees.

Keywords: : Organizational Citizenship Behavior, job satisfaction, organizational culture

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja sumber daya manusia yang tinggi akan mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku di luar deskripsi pekerjaan. OCB dapat dikatakan sebagai perilaku yang bersifat diskresioner, tidak tercantum dalam uraian tugas formal, memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan dan rekan kerja, menunjukkan partisipasi aktif dalam pekerjaan, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi (Kim et al., 2020; Mahipalan et al., 2019; Bismala et al., 2024).

Pekerja dengan OCB merupakan pekerja yang berharga (Bismala et al., 2023). *OCB* merupakan tindakan setia terhadap kelompok sosial yang dilakukan secara sukarela, seperti memberikan dukungan kepada rekan kerja agar dapat menyelesaikan tugas mereka, memberikan bantuan kepada karyawan baru, dan berpartisipasi secara sukarela dalam melakukan tugas meskipun itu di luar batasan pekerjaan yang ditetapkan. Karyawan yang melakukan OCB merasa bahwa apa yang dilakukannya akan memberikan manfaat pada dirinya, seperti menunjukkan kemampuannya untuk menunjukkan kinerja yang baik, menunjukkan kemampuannya untuk menolong dan mendukung rekan kerjanya.

Organizational citizenship behaviour dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Bismala et al., 2021; Bismala, 2021; Alfianti et al., 2023). Orang yang puas dengan pekerjaan mereka dan merasa senang tentang hal itu seharusnya dapat bertindak lebih efektif dan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari mereka yang tidak puas dengan pekerjaan dan yang menginvestasikan energi dalam mengatasi emosi negative. karyawan akan merasa bahagia dan puas dengan organisasi, jika organisasi mereka memperhatikan dan peduli terhadap pertumbuhan, perkembangan, dan kemajuan pribadi mereka dalam pekerjaan karyawan.

Kepuasan kerja merupakan sarana untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat, yang mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka (Bismala, 2020). Karyawan juga merasa mereka berkewajiban untuk membalas organisasi dengan mempraktikkan dan menunjukkan sikap dan perilaku positif yang akan menguntungkan organisasi mereka secara umum daripada individu tertentu dalam organisasi (Nuryani & Djamil, 2024).

Kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi dalam hal kemajuan, pengawasan dari atasan, rekan kerja, dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian, akan menciptakan suasana hati yang sangat bahagia, yang akan merangsang semangat kerja karyawan, dan karyawan akan fokus, konsentrasi, dan menunjukkan ketekunan dalam menjalankan tugas yang diberikan, dan akan menghasilkan peningkatan kinerja (Nurani et al., 2021). Kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan tingkat energi, dedikasi, loyalitas, dan keterikatan psikologis karyawan pada organisasi (Mitonga-Monga, 2019). Karyawan perlu diberi kebebasan, upah yang layak, dan kondisi kerja yang menyenangkan dalam hubungan dengan sesama karyawan dan pimpinan. Kebebasan dalam mengatur pekerjaannya sendiri akan memberikan rasa memiliki, sehingga menumbuhkan komitmen yang teguh (Bismala & Manurung, 2021). Kepuasan kerja dan komitmen organisasi terdiri dari niat karyawan untuk menyumbangkan kinerja tingkat tinggi mereka, dan menunjukkan loyalitas terhadap tujuan organisasi mereka (Adriani et al., 2022).

Organisasi yang berharap karyawan bersedia menunjukkan OCB, harus berusaha untuk mencapai kepuasan kerja para karyawan, dengan mempertahankan serta meningkatkan aspek kepuasan kerja di dalam organisasi yang dipercayai oleh karyawan (Bismala, 2021). Namun penelitian yang dilakukan oleh Dinniaty & Fitriani, (2020) dan Kirana et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi OCB. Hal ini merupakan gap riset yang perlu dikonfirmasi ulang, apakah kepuasan kerja mempengaruhi OCB. Sesuai dengan *Social Exchange Theory* (SET), seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan dan organisasinya, akan memberikan timbal balik kepada perusahaan, salah satunya dengan perilaku OCB (Zhang et al., 2019).

OCB dipengaruhi oleh budaya organisasi (Adriani et al., 2022; Dinniaty & Fitriani, 2020; Kirana et al., 2023). Budaya organisasi terdiri dari aspek-aspek organisasi yang memberikan suasana atau nuansa tertentu (Geovani et al., 2024). Budaya organisasi diwujudkan dalam ciri khas organisasi, yang mengacu pada satu set asumsi dasar yang baik di masa lalu dan diterima sebagai asumsi yang valid dalam organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari individu-individu di dalamnya, nilai-nilai etika yang diterapkan, hak-hak yang diberikan kepada karyawan, serta jenis struktur organisasi yang digunakan. Setiap organisasi memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari organisasi lain, dan karakteristik ini menjadi identitas bagi organisasi tersebut. Budaya organisasi berfungsi untuk mengatasi permasalahan anggota-anggotanya dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, yang dapat dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi (Dinniaty & Fitriani, 2020). Penerapan budaya organisasi yang kuat akan mendorong karyawan menunjukkan OCB yang tinggi. Karyawan akan merasakan bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan sehingga berupaya untuk menanamkan budaya organisasi. Sementara itu, Alfianti et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi OCB, di mana hal ini juga menjadi gap riset yang perlu dikonfirmasi kembali, mengingat banyak penelitian yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada OCB.

Budaya organisasi sendiri memberikan pengaruh yang positif kepada kepuasan kerja (Geovani et al., 2024; Marlinah & Azwina, 2020; Vebrianis et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja melalui kohesivitas antar individu dan komitmen dari warga organisasi untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, Ketika budaya organisasi yang dibentuk dapat diinternalisasi dan diimplementasikan oleh seluruh unsur organisasi, dari atasan sampai bawahan, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Mengingat bahwa budaya dicirikan salah satunya oleh etika dan pemenuhan hak kepegawaian, tentunya Ketika diimplementasikan secara adil, akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi kepada karyawan.

Fenomena yang dijumpai pada pegawai di Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara adalah ketika karyawan kurang menunjukkan OCB, karena bukan merupakan deskripsi pekerjaan, yang disebabkan oleh kepuasan kerja yang rendah dan tidak terbentuknya budaya organisasi yang mendorong pada OCB. Kepuasan kerja muncul karena perbedaan beban kerja di antara karyawan yang memiliki posisi yang sama. Untuk itu peneliti bermaksud menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh antara budaya organisasi dengan OCB. Hal ini menjadi penelitian yang penting dilakukan, karena menjaga budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan hal penting yang diharapkan karyawan Ketika menjadi anggota sebuah organisasi/ perusahaan tertentu. Sebagaimana diungkap dalam *Social Exchange Theory* bahwa karyawan akan memberikan imbal balik, salah satunya adalah menunjukkan OCB. Ketika karyawan merasakan pemenuhan kebutuhan dirinya, seperti kepuasan kerja dan budaya organisasi. *Novelty* dalam penelitian ini adalah penelitian dilakukan pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara. Di samping itu, masih sangat sedikit penelitian dengan dengan topik pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan dimediasi oleh kepuasan kerja sehingga pertanyaan penelitian

yang diajukan adalah apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan dimediasi oleh kepuasan kerja?

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan pendekatan eksplanasi, di mana bertujuan untuk menganalisis hubungan yang terjadi di antara variabel-variabel penelitian. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah *Structural Equation Modelling*, di mana pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *software* SmartPLS3. Adapun variabel penelitian yang digunakan adalah: (1) budaya organisasi, dengan dimensi yaitu inovasi, pengambilan resiko, orientasi terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi individu, orientasi terhadap tim, keagresifan, stabilitas, dengan jumlah pertanyaan adalah sebanyak 24 pertanyaan; (2) OCB, dengan indikator adalah altruisme (*altruism*), kesadaran (*conscientiousness*), sikap sportif (*sportmanship*), keterbukaan (*courtesy*), rasa memiliki (*civic virtue*), dengan jumlah pertanyaan sebanyak 15 pertanyaan; (3) kepuasan kerja, yang diukur dengan indikator Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri, gaji, rekan kerja, dan kondisi kerja, dengan jumlah pertanyaan sebanyak 12 pertanyaan.

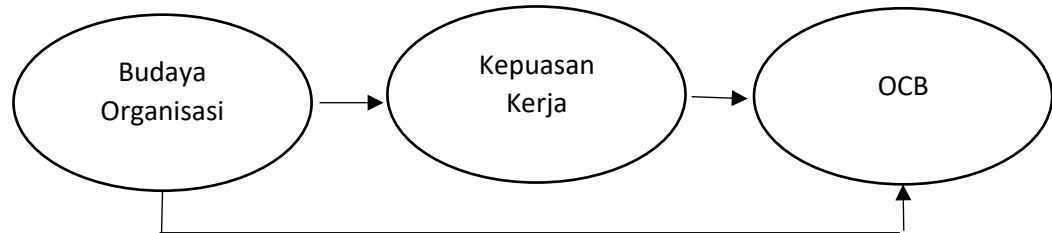
Penelitian dilakukan pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara. Di mana jumlah populasi, yaitu seluruh pegawai pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 100 orang, sehingga peneliti memutuskan untuk menjadikan seluruh populasi sebagai sampel. Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan kuesioner yang menggunakan skala Likert.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini meliputi:

- H₁ : Budaya organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan
- H₂ : Budaya organisasi berpengaruh pada OCB
- H₃ : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh pada OCB

H₄ : Budaya organisasi berpengaruh pada OCB dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

Adapun kerangka konseptual penelitian ini disajikan dalam gambar 1:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 100 kuesioner dinyatakan lengkap. Karakteristik responden disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Jumlah	Persen
Jenis kelamin		
Laki-Laki	63 orang	63%
Perempuan	37 orang	37%
Usia		
23-30 tahun	3 orang	3%
31-37 tahun	14 orang	14%
38-45 tahun	34 orang	34%
46-53 tahun	17 orang	17%
54-60 tahun	32 orang	32%
Tingkat Pendidikan		
SLTA	31 orang	31%
D3	3 orang	3%
S1	50 orang	50%
S2	16 orang	16%
Masa Kerja		
1-8 tahun	8 orang	8%
9-15 tahun	48 orang	48%
16-23 tahun	13 orang	13%

Kategori	Jumlah	Persen
24-30 tahun	18 orang	18%
31-38 tahun	13 orang	13%

Selanjutnya peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas, dengan melakukan evaluasi *outer model* dengan model reflektif pada masing-masing indikator dan evaluasi *inner model* menggunakan tingkat signifikansi 5 %. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai validitas yang diperoleh dari pengolahan data, lebih besar dari 0.7, sehingga seluruh instrument dinyatakan valid. Untuk menguji reliabilitas variabel, Peneliti menggunakan nilai Cronbach's Alpha > 0.7, dan seluruh variabel menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha adalah lebih besar dari 0.7, artinya variabel dinyatakan reliabel. Berdasarkan nilai composite reliabilities, seluruh variabel memiliki nilai composite reliabilities lebih besar dari 0.7, yang menunjukkan variabel dapat dinyatakan reliabel. Sedangkan nilai average variance extracted dari seluruh variabel penelitian adalah lebih besar dari 0.5, hal ini menunjukkan bahwa konsistensi antar item dapat diterima, atau dapat dikatakan bahwa variabel memiliki validitas konvergen yang baik. Selanjutnya peneliti melakukan uji hipotesis, dengan melakukan bootstrapping, sehingga hasilnya disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Model Struktur

Hubungan	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
<i>Direct Effect</i>						
Budaya Organisasi → OCB	0.193	0.199	0.083	2.322	0.021	Diterima
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0.238	0.248	0.056	4.225	0.000	Diterima
Kepuasan Kerja → OCB	0.341	0.353	0.096	3.544	0.000	Diterima
<i>Indirect Effect</i>						
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → OCB	0.081	0.089	0.035	2.313	0.021	Diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima, yang artinya adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB, baik langsung maupun

dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Y, 2019; Vebrianis et al., 2021; Marlinah & Azwina, 2020). Semakin baik dan konsisten budaya organisasi diimplementasikan pada perusahaan, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Hal ini juga berlaku di Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara. Budaya organisasi merupakan implementasi nilai-nilai yang diyakini dalam perusahaan, yang mampu menjadi perekat bagi karyawannya. Dengan nilai-nilai yang sama, karyawan akan merasakan bahwa mereka memiliki kesamaan tujuan, sehingga tentunya akan mendorong pada perilaku yang produktif sehingga mendorong pada kinerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, di mana hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya (Bismala, 2021; Alfianti et al., 2023). Jika karyawan merasakan kepuasan kerja yang semakin tinggi, maka kesediaan karyawan untuk menunjukkan OCB akan semakin besar. Kepuasan kerja sendiri dapat bersumber dari gaji, rekan kerja, kondisi kerja maupun pekerjaan itu sendiri. Karyawan akan mempersepsikan pekerjaan yang dilakukannya menurut kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya. Ketika merasakan bahwa kemampuan dan kompetensi dirinya baik, maka karyawan akan merasakan bahwa pekerjaan itu memberikan kepuasan bagi dirinya. Menjaga kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan, meskipun kepuasan tersebut muncul dari dalam diri karyawan, dan keadaannya berfluktuasi seiring dengan perubahan dalam pekerjaan yang dirasakannya. Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara juga merasakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada OCB.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, yang juga mendukung penelitian sebelumnya (Dinniaty & Fitriani, 2020; Kirana et al., 2023). Semakin kuat implementasi budaya organisasi maka

keinginan karyawan untuk menunjukkan OCB akan semakin tinggi pula. Menciptakan budaya organisasi menghargai setiap anggota organisasi dan secara efektif menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi (Bismala & Manurung, 2021).

Hasil penelitian juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap OCB. Artinya bahwa semakin kuat implementasi budaya organisasi, akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan bersedia menunjukkan OCB. Kondisi ini sangat penting, mengingat perusahaan yang memiliki karyawan yang bersedia menunjukkan OCB dalam perusahaan akan memiliki daya saing. Karyawan akan bersedia melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaan formal mereka, bersedia membantu rekan kerja sehingga terjadi peningkatan efisiensi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Budaya organisasi, kepuasan kerja dan OCB sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan harus menjaga implementasi budaya organisasi yang positif sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan OCB karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi dalam pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Karyawan akan menunjukkan OCB jika budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dirasakan semakin tinggi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya dilakukan pada aparatur sipil negara, sehingga pada penelitian yang akan datang dapat dilakukan pada karyawan swasta, sehingga dapat membandingkan kondisi di antara kedua status tersebut. Pada penelitian yang akan datang, penelitian dapat menggunakan unsur-unsur perilaku organisasi yang lain, yang dapat mendorong pada OCB, seperti *self-efficacy*, motivasi intrinsik maupun iklim organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, W. Y., Ryantini, W. M., & Ardiansyah, J. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Ypdpl. *Journal Of Economic And Business Retail*, 1(2), 6. <https://doi.org/10.69769/jebr.v1i2.33>
- Alfianti, S., Purnamasari, E. D., & Emilda. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 77–82.
- Bismala, L. (2021). Tinjauan Literatur Secara Sistematis Terhadap Antecedent Organizational Citizenship Behavior. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora 2021*, 1, 510–524.
- Bismala, L. (2020). Peranan Kualitas kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Seminar of Social Sciences Engineering & Humaniora*, 174–187.
- Bismala, L., Handayani, S., & Siregar, G. (2021). Workplace Spirituality And Organizational Citizenship Behavior In Small Medium Enterprises: Mediated Role of Job Satisfaction. *International Conference on Social, Science and Technology*, 1, 29.
- Bismala, L., & Manurung, Y. H. (2021). The Antecedent of Organizational Commitment in a Small Medium Industry Context. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 12(1), 70–85.
- Bismala, L., Syaifuddin, & Sembiring, R. (2024). Drivers of organizational citizenship behavior of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 13(2), 792–800. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i2.26833>
- Bismala, L., Syaifuddin, & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior with Employee Engagement Mediation. *Medan International Conference Economics and Business*, 1(January), 751–762.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Dinniatiy, N. M., & Fitriani, D. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 9(2), 229.

<https://doi.org/10.12928/fokus.v9i2.1561>

- Geovani, M., Budiandriani, Imaduddin, & Mahfudnurnajamuddin. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Di Mandai. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(1), 1457–1464.
- González, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23–50. <https://doi.org/10.1108/09564230610651561>
- Kim, S. H., Kim, M., & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(2), 168–195. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>
- Kirana, K. C., Herawati, J., & Noor, A. H. (2023). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 25(1), 45–55.
- Mahipalan, M., Sheena, & Muhammed, S. (2019). Examining the Role of Workplace Spirituality and Teacher Self-efficacy on Organizational Citizenship Behaviour of Secondary School Teachers: An Indian Scenario. *Vision*, 23(1), 80–90. <https://doi.org/10.1177/0972262918821241>
- Marlinah, H., & Azwina, D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi SMK Muhammadiyah Parakan Kota Tangerang Selatan). *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 3(2), 89–107. <https://doi.org/10.32493/dr.v3i2.6298>
- Mitonga-Monga, J. (2019). Fostering employee commitment through work engagement: The moderating effect of job satisfaction in a developing-country setting. *Journal of Psychology in Africa*, 29(6), 546–555. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1665902>
- Nurani, D. W., Samdin, Nasrul, & Sukotjo, E. (2021). the Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment and Leadership Style on Employee Performance. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(12), 141–151. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no12.0141>
- Tri Nuryani, F., & Djamil, M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan

Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Pada Pegawai Instansi XYZ. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), 192–202. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1793>

Vebrianis, S., M, A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539–548.

Y, S. (2019). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *INOVASI*, 15(2), 151–158.

Yudo, D. A. (2015). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap Di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta Di DKI Jakarta. *Jurnal Ekonomi MODERNISASI*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.21067/jem.v11i1.865>

Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>