



ANTESEDEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Affa Renada Maresya¹

Hermin Endratno^{2*}

Akhmad Darmawan³

Restu Frida Utami⁴

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Email : affarenada12@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Email : herminendratno@ump.ac.id

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Email : akhmaddarmawan@ump.ac.com

⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Email : restufridautami06@yahoo.co.id

*Corresponden Author : herminendratno@ump.ac.id

Diterima: 1 November 2022

Direview : 14 November 2022

Dipublikasikan: 31 Desember 2022

Abstract

Human resources has an important role to running a government institutions. The purpose of this research was to analyze and explain the effect of organizational culture, organizational justice and job satisfaction toward organizational citizenship behavior (OCB) with organizational commitment as intervening variables in the Education Office of Banyumas District. This research is a quantitative using a questionnaire of 104 respondents to government employees of the Education Office of Banyumas District. The sampling technique used purposive sampling method. Data analysis used multiple linear regression. The result of this study shows that organizational culture and organizational justice have no effect on organizational commitment, but job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment. Organizational culture and job satisfaction have a positive and significant effect on OCB, but organizational justice and organizational commitment have no effect on OCB. Organizational commitment variables can not mediate of organizational culture, organizational justice and job satisfaction on OCB.

Keywords: Anteseden OCB, Organizational Commitment, Intervening

Abstrak

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menjalankan lembaga pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sejumlah 104 responden pada pegawai negeri sipil Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling. Teknik analisis data menggunakan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, namun kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, namun keadilan organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Variabel komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB.

Kata kunci: Anteseden OCB, Komitmen Organisasi, Intervening

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia pada lembaga pemerintahan mendapat peran sangat penting karena memiliki pikiran serta tenaga dalam mengelola suatu lembaga pemerintahan [Saraswati & Hakim \(2019\)](#). Pemerintahan yang baik harus memiliki SDM yang berkualitas dan mampu menjalankan semua pekerjaan pemerintahan. Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas merupakan lembaga pemerintah yang menjalankan tugas dalam penyelenggaraan pendidikan yang dipimpin oleh kepala dinas. Kepala dinas membawahi kelompok jabatan fungsional dan sekretariat. Di dalam sekretariat ada beberapa subbagian yaitu subbagian umum, kepegawaian, keuangan dan perencanaan serta evaluasi. Adapun bidang lain terdiri dari pembinaan kurikulum dan kesiswaan, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, pemberdayaan pendidikan nonformal maupun informal, pemuda dan olahraga yang telah mendapatkan tugas sesuai bidangnya.

Peningkatan efektifitas sangat ditentukan oleh kepribadian berkualitas dan integritas tinggi yang ditunjukkan oleh PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas dalam melaksanakan perannya. PNS diharapkan memiliki inisiatif untuk tidak hanya bekerja dalam perannya, tetapi melakukan pekerjaan yang menguntungkan organisasi atau termasuk peran tambahan yang disebut OCB. Menurut Organ (1988) dalam [Winarto & Purba \(2018\)](#) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu untuk membantu dengan keinginan sendiri baik secara eksplisit maupun implisit tidak terdapat dalam sistem formal ataupun kontrak kerja dan apabila dikerjakan dalam tim dapat memberikan peningkatan efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi dalam institusi.

Organizational Citizenship Behavior dikatakan sebagai sikap pegawai yang melebihi peran dan kewajiban namun tidak diakui oleh sistem *reward* ([Kharismasyah & Putra, 2020](#)). Hal ini seperti yang dinyatakan pada *prosocial behavior theory* yaitu perilaku prososial adalah suatu perbuatan menolong orang lain dengan tidak mengharapkan adanya imbalan (Baron & Byrne, 2005 dalam [Nasution et al., 2022](#)). Budaya organisasi yang baik terbentuk dari perilaku prososial pegawai dengan memberikan bantuan secara sukarela kepada rekan kerja lain. Perilaku prososial dapat mendorong keadilan organisasi karena pegawai diberikan tugas sesuai peran dan tanggung jawabnya sehingga pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Perilaku prososial juga membuat hubungan atasan dan bawahan terjalin dengan baik sehingga pendistribusian tugas pegawai akan diberikan secara adil. Hubungan kerja sama antar rekan kerja yang diwujudkan dengan sikap saling tolong menolong dapat membentuk kepuasan kerja pegawai. Apabila pegawai memiliki komitmen tinggi maka dengan sukarela menolong rekan kerja yang menghadapi kesulitan tanpa mengharapkan imbalan sesuai pada *prosocial behavior theory*.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pada OCB yang didefinisikan sebagai suatu tatanan norma yang dimiliki bersama-sama antara anggota dalam organisasi yang membedakan dari antar organisasi lainnya ([Robbins & Judge, 2017](#)). Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu [Kamil & Rivai \(2021\)](#), [Maesaroh & Widodo \(2022\)](#), dan [Rulianti & Pardede \(2022\)](#) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Namun, berbeda dengan [Lestiyanie & Yanuar \(2019\)](#) dan [Mujanah et. al. \(2019\)](#) yang menyimpulkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

Faktor lain yang dapat berpengaruh pada OCB adalah keadilan organisasi. Menurut [Greenberg \(1990\)](#), keadilan organisasi yaitu tanggapan atas pemahaman dari seorang pegawai yang menggambarkan bagaimana perlakuan mereka di tempat kerja dan bagaimana persepsi itu berpengaruh terhadap organisasi. Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu [Choleq \(2020\)](#), [Winarsih & Riyanto \(2020\)](#) dan [Kamil & Rivai \(2021\)](#) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun, bertolak belakang dengan penelitian [Saraswati & Ribek \(2018\)](#) dan [Mon & Jennifer \(2022\)](#) yang memberikan hasil keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Faktor lainnya yang dapat berpengaruh pada OCB adalah kepuasan kerja yang diartikan sebagai integritas yang umumnya diberikan oleh karyawan dalam berhubungan dengan rekan kerja maupun dengan atasan sesuai aturan dan kebijakan yang dibuat organisasi agar memenuhi parameter kinerja ([Robbins & Judge, 2017](#)). Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu [Fitri & Endratno \(2021\)](#), [Rulianti & Pardede \(2022\)](#), [Sholikhah & Frianto \(2022\)](#) yang memberikan hasil kepuasan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Namun, tidak sependapat dengan [Saraswati & Ribek \(2018\)](#), dan [Sumijan \(2021\)](#) yang menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.

Faktor lain yang juga mempengaruhi OCB adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai karakterisasi hubungan antara anggota dan organisasi mereka, dan konstruksi psikologis yang mempengaruhi keanggotaan individu dalam suatu organisasi (Meyer J. P. & Allen, 1997). Hal ini berdasarkan penelitian terdahulu Komang *et. al.* (2021), Maesaroh & Widodo (2022) dan Rulianti & Pardede (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun, tidak serupa dengan Brambanti *et. al.* (2020), Farisi *et. al.* (2021) dan Sholikhah & Frianto (2022) yang memberikan hasil komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Berdasarkan observasi secara langsung yang dilakukan pada tanggal 24 Juli 2021 sampai 24 Agustus 2021 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas ditemukan fenomena yang berkaitan dengan variabel OCB yaitu beberapa pegawai terkadang bekerja secara sendiri, kurang adanya rasa saling membantu antar pegawai, para pegawai berfikir karena mereka PNS dan sudah mendapat tugas masing-masing sehingga kurang inisiatif untuk saling meringankan pekerjaan.

Fenomena yang berkaitan dengan budaya organisasi yaitu beberapa bidang Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas terdapat suasana yang cenderung tertutup dan kurang ada rasa kebersamaan yang mengakibatkan kurangnya rasa nyaman saat bekerja. Perbedaan budaya kerja terjadi pada pegawai yang pindah divisi dari sebelumnya ke divisi yang baru. Hal tersebut memunculkan kecanggungan pada pegawai sehingga menjadi kurang optimal dalam bekerja. Fenomena yang berkaitan dengan keadilan organisasi yaitu adanya hubungan yang kurang baik antara atasan dengan staffnya di beberapa bidang divisi sehingga kurang adanya rasa saling kerjasama antar pegawai.

Fenomena yang berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu ada satu atau beberapa pegawai yang tidak mau bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu pegawai merasa kurang puas ketika berpindah ke divisi lain karena ada penugasan yang tidak sesuai dengan bidang pada pendidikannya yang membuat pegawai menjadi kesulitan untuk beradaptasi pada bidang baru namun dituntut untuk harus mempunyai kinerja yang baik. Hal tersebut dikarenakan sebagai seorang PNS harus mematuhi sumpah pegawai dan jabatan yaitu harus siap ditempatkan dimanapun dan harus menjalaninya dengan baik. Fenomena yang berkaitan dengan komitmen organisasi yaitu pegawai yang sering terlihat meninggalkan pekerjaannya ataupun kadang terlambat. Pegawai terkadang tidak mematuhi peraturan *Work From Home* (WFH) sesuai jadwal yang sudah dibuat, khususnya pada hari Jum'at, ada beberapa pegawai yang mengambil jadwal WFH secara bersamaan sehingga terdapat satu bidang yang kosong atau tidak ada PNS yang berangkat.

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian dari Kamil dan Rivai (2021) yang meneliti tentang budaya organisasi dan keadilan organisasi pada pengaruhnya terhadap OCB dan komitmen organisasi sebagai mediasi, dengan menambah satu variabel yaitu Kepuasan Kerja. Penambahan satu variabel didasarkan pada riset gap dan latar belakang masalah di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas, maksud dari penelitian ini adalah peneliti ingin menguji kembali penelitian terdahulu yang dilakukan Kamil & Rivai (2021) dengan komposisi berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh dari variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang dilakukan pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas.

KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citozenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu untuk membantu dengan keinginan sendiri baik secara eksplisit maupun implisit tidak terdapat dalam sistem formal ataupun kontrak kerja dan apabila dikerjakan dalam tim dapat memberikan peningkatan efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi dalam institusi (Winarto & Purba, 2018). Indikator yang mempengaruhi OCB menurut Mutiarni & Hidayati (2018) yaitu (1) *Altruism* (2) *Consientiousness* (3) *Civis Virtue* (4) *Courtesy* (5) *Sportmanship*.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah tatanan norma milik bersama antara anggota dalam organisasi yang membedakan dari antar organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2017). Adapun karakteristik budaya organisasi berdasarkan pendapat Robbins & Judge (2017) yaitu (1) Inovasi dan pengambilan resiko

(2) Memperhatikan detail (3) Orientasi pada hasil (4) Orientasi pada orang (5) Orientasi pada tim (6) Keagresifan (7) Stabilitas.

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah persepsi dari seorang pegawai mengenai perlakuan yang mereka terima di tempat kerja dan bagaimana persepsi itu memberikan pengaruh terhadap organisasi (Greenberg, 1990). Indikator yang mempengaruhi keadilan organisasi adalah (1) Keadilan distributif (2) Keadilan Prosedural (3) Keadilan Interaksional (Yuwono et al., 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang didefinisikan sebagai integritas yang umumnya diberikan oleh karyawan dalam berhubungan dengan rekan kerja maupun dengan atasan sesuai aturan dan kebijakan yang dibuat organisasi agar memenuhi parameter kinerja (Robbins & Judge, 2017). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sulistyawati (2018) antara lain (1) Pekerjaan itu sendiri (2) Pengawasan (3) Imbalan (Kesempatan promosi). Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi (1) Pekerjaan itu sendiri (2) Pimpinan (3) Rekan kerja (4) Promosi (Rambe, 2018).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang diperkenalkan Meyer dan Allen (1997) didefinisikan sebagai karakteristik hubungan antara anggota dan organisasi mereka, dan konstruksi psikologis yang mempengaruhi keanggotaan individu dalam suatu organisasi. Indikator-indikator yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Mayer & Allen (1997) yaitu (1) *Affective commitment* (2) *Continuance commitment* (3) *Normative commitment*.

PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (teori pertukaran sosial) jika budaya organisasi membuat nyaman maka para pegawai yang ada pada organisasi akan menunjukkan komitmen tinggi untuk instansi sebagai bentuk pertukaran karena pegawai merasa diperlakukan dengan baik (Permana et al., 2022). Mahayasa et al. (2018) mengartikan budaya organisasi sebagai pandangan yang memandu perilaku agar anggota organisasi bertingkah laku sesuai dengan norma yang berlaku agar orang-orang di sekitar dapat menerimanya. Budaya organisasi yang masif dapat berdampak pada komitmen pegawai. Jika pegawai merasa nyaman terhadap budaya organisasi akan menunjukkan komitmen yang tinggi. Hal tersebut selaras dengan penelitian terdahulu oleh Nurshilasari & Rijanti (2021), Ellys & Ie (2020), Setyawan & Sriathi (2020), dan Taroreh et al. (2020) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (teori pertukaran sosial) bahwa keadilan dalam organisasi mendorong karyawan untuk berkomitmen pada tempat kerjanya (Baskoro et al., 2021). Menurut Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa saat pegawai puas dengan keadilan yang dirasakan membuat pegawai akan setia terhadap organisasi. Terciptanya keadilan dalam organisasi akan membuat pegawai berkomitmen untuk tetap bekerja didalam organisasi. Hal ini serupa dengan penelitian Rato (2020), El Sayed et al. (2021), dan Komang et al. (2021) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H2 : Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sangat dibutuhkan bagi setiap organisasi. Menurut *Two-Factor Theory* (Teori Dua Faktor), jika berbagai kebutuhan terpenuhi maka akan diperoleh kepuasan (Mutiarini & Hidayati, 2018). Jika seorang pegawai puas dengan pekerjaannya, pegawai tersebut akan melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Kepuasan kerja yang dimiliki pegawai tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi ke arah lebih baik sehingga organisasi perlu menjaga kepuasan kerja pegawai (Huda, 2018). Hal ini didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brambanti et al. (2020), Ellys & Ie (2020), dan Siregar et al. (2020) dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (teori pertukaran sosial) budaya organisasi menjadi faktor adanya hubungan timbal balik dalam perusahaan. dengan keadaan organisasi maka dapat memberikan pengaruh pada pegawai untuk saling membantu sehingga terbentuknya OCB yang baik. Budaya organisasi menunjukkan bagaimana para pegawai memandang karakteristiknya dari budaya pada organisasi tempat bekerja. Sebagian organisasi yang besar memiliki budaya yang dominan (Robbins & Judge, 2017). Kuatnya budaya organisasi dapat mempengaruhi pegawai untuk saling membantu. Dengan adanya hubungan timbal balik yang menguntungkan maka akan meningkatkan OCB. Hal ini didukung oleh Kamil & Rivai (2021), Maesaroh & Widodo (2022), dan Rulianti & Pardede (2022) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB

Social Exchange Theory memberikan pemahaman bahwa teori pertukaran sosial pada OCB dapat terlaksana pada saat kedua belah pihak saling bertukar sesuatu yang dilandasi kepercayaan. Sudut pandang ini memungkinkan pegawai menjadi lebih berkontribusi pada organisasi yang menjunjung tinggi keadilan (Lestari & Sujono, 2021). Jika pegawai diperlakukan secara adil sesuai dengan kontribusinya dan dihargai di tempat kerja maka akan meningkatkan OCB. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan Choleq (2020), Winarsih & Riyanto (2020) dan Kamil & Rivai (2021) dengan hasil keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H5 : Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Berdasarkan *Prosocial Behavior Theory*, pegawai yang puas akan dengan sukarela untuk menolong orang lain (Nasution et al., 2022). Kepuasan kerja disebut sebagai sikap yang ditunjukkan oleh pegawai, yang bisa negatif atau positif terhadap tugas mereka sendiri (Novitasari et al., 2020). Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memandang organisasi dapat memperlakukan pegawai dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja pegawai akan meningkatkan OCB pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Fitri & Endratno (2021), Rulianti & Pardede (2022), Sholikhah & Frianto (2022) yang memberikan hasil kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H6 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan teori pertukaran relasional (*The Exchange Relationship*) menekankan terjadinya pertukaran antara organisasi dan kontribusi karyawan (Yusuf & Syarif, 2017). Wulandari & Prayitno (2017) mengatakan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi. Pegawai menjadi lebih responsif, memiliki kesungguhan dalam bekerja, dan suka menolong. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan OCB dapat terjadi jika pegawai memiliki komitmen pada organisasi. Hal ini serupa dengan penelitian Komang et. al. (2021), Maesaroh & Widodo (2022) dan Rulianti & Pardede (2022) dengan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H7 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan teori keadilan menjelaskan bahwa pegawai yang merasa nyaman pada budaya organisasi akan menunjukkan komitmen tinggi untuk organisasi (Robbins & Judge, 2017). Jika organisasi mengharapkan OCB yang tinggi, maka organisasi perlu meningkatkan komitmen dari para pegawainya. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Kholisah et. al. (2020), Setyawan & Sriathi (2020), dan Kamil & Rivai (2021) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap OCB.

H8 : Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap OCB.

Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan teori keadilan jika pegawai merasa puas dengan keadilan yang dirasakan, maka pegawai akan setia pada organisasi sehingga akan timbul keterlibatan pegawai dalam OCB. Hal

tersebut menjadikan pegawai menjadi suka menolong dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Hal ini didukung oleh penelitian Kamil & Rivai (2021), Komang *et. al.* (2021), dan Sumijan (2021) dengan hasil komitmen organisasi memediasi pengaruh antara keadilan organisasi terhadap OCB.

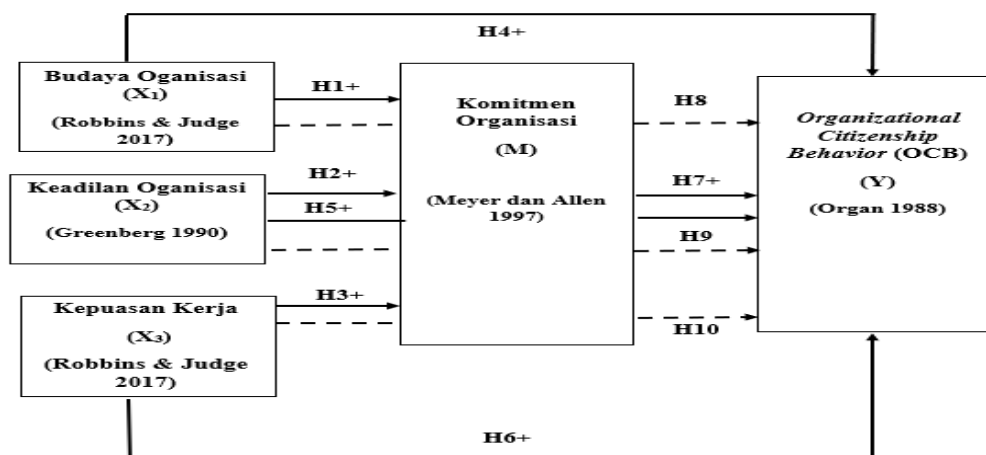
H9 : Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap OCB

Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Berdasarkan teori pertukaran relasional (*The Exchange Relationship*) individu dengan komitmen organisasi yang tinggi bersedia melakukan berbagai tindakan di luar tanggung jawab dengan posisinya sebagai pegawai. Peningkatan kepuasan kerja diikuti juga peningkatan komitmen organisasi. Oleh karena itu, OCB juga meningkat dengan menjalin kerjasama dan solidaritas yang baik. (Huda, 2018). Penelitian Saepudin & Djati (2019), Fitri *et. al.* (2021), dan Sumijan (2021) memberikan hasil komitmen organisasi memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap OCB.

H10 : Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap OCB

KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. Populasi penelitian ini sebanyak 140 pegawai. Teknik perolehan sampel menggunakan *purposive sampling* yang memiliki kualifikasi pegawai yang sudah menjadi PNS sebanyak 104 orang. Kuesioner disebarluaskan langsung kepada PNS Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas sehingga data yang dikumpulkan diperoleh sebagai data primer. Data primer diukur menggunakan skala likert kemudian diolah menggunakan SPSS Versi 25 dengan analisis regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada uji instrumen seluruh variabel bebas dan variabel terikat dinyatakan valid dan reliabel. Pada pengujian uji asumsi klasik dinyatakan bahwa model regresi berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinieritas dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item/Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Sig.	Keterangan
OCB	1	0,791	0,1927	0,000	Valid
	2	0,695		0,000	
	3	0,756		0,000	
	4	0,724		0,000	
	5	0,719		0,000	
	6	0,600		0,000	
	7	0,754		0,000	
	8	0,79		0,000	

Variabel	Item/Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Sig.	Keterangan
	9	0,63		0,000	
	10	0,72		0,000	
Budaya Organisasi	1	0,692	0,1927	0,000	Valid
	2	0,651		0,000	
	3	0,727		0,000	
	4	0,671		0,000	
	5	0,694		0,000	
	6	0,771		0,000	
	7	0,777		0,000	
Keadilan Organisasi	1	0,569	0,1927	0,000	Valid
	2	0,769		0,000	
	3	0,745		0,000	
	4	0,73		0,000	
	5	0,622		0,000	
	6	0,639		0,000	
	7	0,767		0,000	
	8	0,68		0,000	
	9	0,73		0,000	
	10	0,681		0,000	
Kepuasan Kerja	1	0,649	0,1927	0,000	Valid
	2	0,675		0,000	
	3	0,767		0,000	
	4	0,639		0,000	
	5	0,748		0,000	
	6	0,703		0,000	
	7	0,763		0,000	
	8	0,729		0,000	
	9	0,743		0,000	
	10	0,696		0,000	
Komitmen Organisasi	1	0,596	0,1927	0,000	Valid
	2	0,604		0,000	
	3	0,7		0,000	
	4	0,673		0,000	
	5	0,717		0,000	
	6	0,677		0,000	
	7	0,715		0,000	
	8	0,714		0,000	
	9	0,638		0,000	
	10	0,573		0,000	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Berdasarkan tabel 1 semua item pernyataan setiap variabel dinyatakan valid karena semua item mempunyai nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,1927) dan mempunyai nilai sig. $< 0,05$.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabel	Keterangan
OCB	0,892	0,70	Reliabel
Budaya Organisasi	0,830	0,70	Reliabel
Keadilan Organisasi	0,871	0,70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,888	0,70	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,853	0,70	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Berdasarkan tabel terlihat nilai *cronbach alpha* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,70. Hal ini memperlihatkan bahwa indikator yang digunakan dalam pernyataan kuesioner dinyatakan reliabel untuk masing-masing variabelnya.

Hasil Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual Persamaan I	Standardized Residual Persamaan II
N		104	104
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	,98532928	,98039025
Most Extreme Differences	Absolute	,080	,063
	Positive	,042	,063
	Negative	-,080	-,033
Test Statistic		,080	,063
Asymp. Sig. (2-tailed)		,103 ^c	,200 ^{c,d}

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Berdasarkan tabel 3 diketahui hasil perhitungan nilai *asympt sig* pada persamaan menunjukkan nilai sebesar 0,103 dan pada persamaan 2 menunjukkan nilai sebesar 0,200 sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian telah terdistribusi normal karena nilai tersebut > 0,05.

Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics Persamaan			
	Persamaan I		II	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	,548	1,824	,548	1,826
Keadilan Organisasi	,344	2,907	,343	2,914
Kepuasan Kerja	,316	3,164	,275	3,640
Komitmen Organisasi			,649	1,542

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Berdasarkan tabel 4 semua variabel memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1. Hal ini berarti bahwa tidak terjadi korelasi antar variabel bebas, dan hasil perhitungan berdasarkan nilai VIF juga menunjukkan bahwa tidak ada variabel yang mempunyai nilai VIF ≥ 10 . Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Tabel 5 dan 6, hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai sig untuk semua variabel berada di atas 0,05. Artinya tidak terjadi heteroskedastisitas antar variabel dalam model regresi.. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan I

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	-,458		
	Budaya Organisasi	,125	,070	,225	1,774	,079
	Keadilan Organisasi	,010	,080	,020	,127	,899
	Kepuasan Kerja	,071	,087	,136	,818	,415

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,829	,165		5,012	,000
Budaya Oranisasi	-,068	,051	-,170	-1,335	,185
Keadilan Organisasi	-,047	,058	-,130	-,808	,421
Kepuasan Kerja	-,011	,067	-,030	-,166	,869
Komitmen Organisasi	-,031	,039	-,093	-,795	,429

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil pengolahan data menggunakan SPSS diperoleh model regresi seperti pada Tabel 7 dan 8 sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 1

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,934	,415		2,249	,027
Budaya Oranisasi	-,036	,130	-,030	-,276	,783
Keadilan Organisasi	,074	,149	,069	,500	,618
Kepuasan Kerja	,627	,162	,556	3,880	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Persamaan regresi 1 yaitu sebagai berikut:

$$M = 0,934 - 0,036X1 + 0,074X2 + 0,627X3$$

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan II

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,486	,280		1,738	,085
Budaya Oranisasi	,586	,086	,540	6,831	,000
Keadilan Organisasi	,057	,098	,058	,580	,563
Kepuasan Kerja	,367	,114	,360	3,220	,002
Komitmen Organisasi	-,106	,066	-,118	-1,618	,109

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Persamaan regresi 2 yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,486 + 0,586 X1 + 0,057 X2 + 0,367 X3 - 0,106 M$$

Uji Koefisien Determinasi (R2)

Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 9 dan 10.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi R² Persamaan 1
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593 ^a	,351	,332	,4509

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Pada Tabel 9 nilai *Adjusted R²* pada persamaan 1 sebesar 0,332 artinya variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variabel komitmen organisasi sebesar 33,2% dan sisanya sebesar 66,8% di jelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

**Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi R² Persamaan II
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,813 ^a	,661	,647	,2964

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Pada Tabel 10 nilai *Adjusted R²* pada persamaan 2 sebesar 0,647 artinya variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam menjelaskan variabel OCB sebesar 64,7% dan sisanya 35,3% di jelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

Uji F (F Test)

Hasil Uji F dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 11 dan 12 berikut ini:

**Tabel 11. Hasil Uji F Persamaan I
ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,009	3	3,670	18,050	,000 ^b
	Residual	20,331	100	,203		
	Total	31,340	103			

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Berdasarkan tabel 11 menunjukkan nilai F hitung sebesar 18,050 dengan *degree of freedom* α (k-1), (n-k) atau 0,05 (3-1), (104-3) maka diperoleh F tabel sebesar 3,09. Nilai F hitung 18,050 > F tabel 3,09 dan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga regresi yang terbentuk sudah masuk pada kriteria fit/cocok.

**Tabel 12. Hasil Uji F Persamaan II
ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,935	4	4,234	48,179	,000 ^b
	Residual	8,700	99	,088		
	Total	25,635	103			

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

Berdasarkan tabel 12 menunjukkan nilai F hitung sebesar 48,179 dengan *degree of freedom* α (k-1), (n-k) atau 0,05 (4-1), (104-4) sehingga diperoleh F tabel sebesar 2,70. Nilai F hitung 48,179 > F tabel 2,70 dan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Sehingga regresi yang terbentuk sudah masuk pada kriteria fit/cocok.

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t adalah uji koefisien regresi parsial yang digunakan untuk menentukan apakah variabel independen (X) dapat mempengaruhi secara parsial variabel dependen (Y) (Ghozali, 2018). Pada H1 sampai H7 menggunakan uji t, sedangkan H8, H9, dan H10 menggunakan uji sobel karena menggunakan uji intervening.

Tabel 13. Hasil Uji t dan Uji Sobel

Variabel	Uji t dan Uji Sobel	Sig.	Kesimpulan
X1→M	-0,276<1,66	0,783>0,05	H1 Ditolak
X2→M	0,500<1,66	0,618>0,05	H2 Ditolak
X3→M	3,880>1,66	0,000<0,05	H3 Diterima
X1→Y	6,831>1,66	0,000<0,05	H4 Diterima
X2→Y	0,580 <1,66	0,563>0,05	H5 Ditolak
X3→Y	3,220>1,66	0,002<0,05	H6 Diterima
X4→Y	-1,618<1,66	0,109>0,05	H7 Ditolak
X1→M→Y	0,273<1,96	0,785>0,05	H8 Ditolak
X2→M→Y	-0,474<1,96	0,635>0,05	H9 Ditolak
X3→M→Y	-1,483<1,96	0,138>0,05	H10 Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 25, 2022

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan pengujian budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis pertama **ditolak**. Artinya, tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh PNS di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas tidak dapat dipengaruhi oleh budaya kerja. Hal ini menunjukkan PNS di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas telah memiliki petunjuk pelaksanaan kerja sehingga kuat atau lemahnya budaya organisasi di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas tidak mempengaruhi tinggi atau rendahnya komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang terbentuk tidak menuntut pegawai harus selalu kreatif dan inovatif. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan [Heriyanti & Zayanti \(2021\)](#) menunjukkan variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Namun, penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh [Ellys & Ie \(2020\)](#) yang memberikan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan pengujian keadilan organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi, sehingga hipotesis kedua **ditolak**. Artinya, tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh PNS di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas tidak dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa PNS di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas menerima imbalan tidak berdasarkan pengalaman kerja namun sesuai dengan golongan dan jabatannya. Hasil penelitian ini di selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh [Novitasari et. al. \(2020\)](#) dan [Nuryadi et. al. \(2020\)](#) yang memberikan hasil keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Namun, penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh [El Sayed et.al. \(2021\)](#) dan [Komang et. al. \(2021\)](#) yang memberikan hasil keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan pengujian kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis ketiga **diterima**. Kepuasan kerja yang pegawai rasakan mempengaruhi komitmen pegawai untuk tetap bekerja dalam Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. Artinya dengan adanya kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen para pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, penempatan bidang yang sesuai dengan pendidikannya serta adanya rekan kerja yang mau membantu. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh [Brambanti et. al. \(2020\)](#), [Ellys & Ie \(2020\)](#), dan [Siregar et. al. \(2020\)](#) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun hasil ini berbeda dengan [kharisma et. al. \(2019\)](#) dan [Iswari & Partina \(2021\)](#) yang memberikan hasil kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan pengujian budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis keempat **diterima**. Budaya organisasi yang berada di dalam Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas mempengaruhi para pegawai untuk melakukan OCB. Artinya dengan adanya budaya organisasi yang baik akan meningkatkan OCB pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Adanya koordinasi dengan rekan kerja menunjukkan bahwa sesama pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas saling membantu. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh [Kamil & Rivai \(2021\)](#), [Maesaroh & Widodo \(2022\)](#), dan [Rulianti & Pardede \(2022\)](#) yang memberikan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun ada juga penelitian oleh [Lestiyane & Yanuar \(2019\)](#) [Mujanah et. al. \(2019\)](#) yang memberikan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan pengujian keadilan organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis kelima **ditolak**. Artinya keadilan organisasi yang ada di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas tidak mempengaruhi OCB dari pegawai. Keadilan organisasi yang berada di dalam Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas tidak mampu mendorong pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas untuk memunculkan OCB mereka. Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas tidak mengharapkan imbalan karena mereka menyadari sudah mempunyai tanggung jawab atas pekerjaannya. Penelitian ini selaras dengan [Saraswati & Ribek \(2018\)](#) dan [Mon & Jennifer \(2022\)](#) yang memberikan hasil keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Namun penelitian oleh [Choleq \(2020\)](#), [Winarsih & Riyanto \(2020\)](#) dan [Kamil & Rivai \(2021\)](#) memberikan hasil keadilan organisasi berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Berdasarkan pengujian kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis keenam **diterima**. Artinya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai akan meningkatkan OCB pegawai dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang berada di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas dapat mempengaruhi para pegawai untuk melakukan OCB. Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas merasa terdorong untuk memberikan dukungan dan bantuan kepada sesama rekan kerja. Hasil ini selaras dengan penelitian [Fitri & Endratno \(2021\)](#), [Rulianti & Pardede \(2022\)](#), [Sholikhah & Frianto \(2022\)](#) yang memberikan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun terdapat hasil penelitian [Saraswati & Ribek \(2018\)](#), dan [Sumijan \(2021\)](#) yang memberi hasil kepuasan tidak berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan pengujian komitmen organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis ketujuh **ditolak**. Artinya penerapan komitmen di dalam organisasi tidak mempengaruhi OCB pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang berada di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas tidak dapat mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pegawai untuk melakukan OCB. Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas menyadari bahwa mereka telah menjadi bagian dari pegawai pemerintahan dengan status PNS sehingga mereka sudah seharusnya memiliki komitmen pada organisasi. Penelitian ini selaras dengan [Brambanti et. al. \(2020\)](#), [Farisi et. al. \(2021\)](#) dan [Sholikhah & Frianto \(2022\)](#) yang memberikan hasil komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Namun penelitian [Komang et. al. \(2021\)](#), [Maesaroh & Widodo \(2022\)](#) dan [Rulianti & Pardede \(2022\)](#) memberikan hasil komitmen berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan pengujian menggunakan Sobel komitmen organisasi tidak mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap OCB yang artinya hipotesis kedelapan **ditolak**. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi terhadap OCB. Hasil penelitian ini selaras dengan [Taroreh et. al. \(2020\)](#) dengan hasil penelitian komitmen organisasi tidak dapat memediasi budaya organisasi terhadap OCB. Namun ada penelitian [Kholisah](#)

et. al. (2020) yang menyatakan komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan uji sobel Komitmen Organisasi tidak mampu memediasi Keadilan Organisasi terhadap OCB yang artinya hipotesis kesembilan **ditolak**. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara keadilan organisasi terhadap OCB. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan [Sudibjo & Widjaja \(2020\)](#) yang memberikan hasil komitmen organisasi tidak dapat memediasi keadilan organisasi terhadap OCB. Namun penelitian [Komang *et. al.* \(2021\)](#) memberikan hasil komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap OCB.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan sobel Komitmen Organisasi tidak mampu memediasi Kepuasan Kerja terhadap OCB yang artinya hipotesis kesepuluh **ditolak**. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh [Brambanti *et. al.* \(2020\)](#), [Rahayu & Qurdiana \(2020\)](#) dan [Iswari & Partina \(2021\)](#) dengan hasil komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Namun penelitian oleh [Saepudin & Djati \(2019\)](#), [Fitri *et. al.* \(2021\)](#), dan [Sumijan \(2021\)](#) memberikan hasil komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

KESIMPULAN

Studi saat ini berkontribusi pada literatur OCB yang telah ada dengan mengeksplorasi efek/pengaruh dari budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja individu karyawan. Hasil studi menunjukkan tiga hipotesis dengan hasil yang didukung penelitian dan tujuh hipotesis yang ditolak. Antecedent dari OCB menunjukkan dengan temuan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan OCB, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Oleh karena itu, pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas yang merasa puas akan semakin berkomitmen pada organisasi sehingga perilaku pegawai menunjukkan adanya peningkatan OCB. Budaya organisasi yang terbentuk dengan kuat juga dapat meningkatkan OCB yang ada di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. Hasil temuan yang lain menunjukkan bahwa budaya organisasi dan keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Variabel keadilan organisasi dan komitmen organisasi juga menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh terhadap OCB. Variabel intervening yaitu komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB.

SARAN

Implikasi Manajerial

Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas perlu menanamkan pentingnya budaya kepada setiap pegawai di organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat karena Dinas Pendidikan merupakan salah satu kantor pemerintahan yang dituntut untuk melayani masyarakat. Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas harus menekankan kepada seluruh pegawai agar seluruh pedoman dan peraturan dilaksanakan secara adil dengan prinsip pelaksanaan kebijakan harus mengikuti moral dan etika yang tidak merugikan pegawai atau mendiskriminasi pegawai guna mencapai kesetaraan hak antar pegawai. Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas perlu mengupayakan peningkatan kepuasan kerja dengan mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan prinsip efektifitas dan efisiensi sehingga pegawai merasa lebih puas karena mereka tertarik dengan pekerjaannya. Komitmen organisasi yang ada pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas perlu terus ditingkatkan dengan memenuhi kebutuhan pegawai sehingga pegawai mencapai komitmen yang tinggi.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh [Heriyanti & Zayanti \(2021\)](#) dengan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. [Novitasari *et. al.*](#)

(2020) yang memberikan hasil keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Siregar et. al. (2020) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kamil & Rivai (2021) yang memberikan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Mon & Jennifer (2022) yang memberikan hasil keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Fitri & Endratno (2021) yang memberikan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sholikhah & Frianto (2022) yang memberikan hasil komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Taroreh et. al. (2020) dengan hasil penelitian komitmen organisasi tidak dapat memediasi budaya organisasi terhadap OCB. Sudibjo & Widjaja (2020) yang memberikan hasil komitmen organisasi tidak dapat memediasi keadilan organisasi terhadap OCB. Brambanti et. al. (2020) dengan hasil komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti kembali variabel budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasi karena dalam penelitian ini hasilnya tidak berpengaruh terhadap OCB.

REFERENSI

- Baskoro, B. D., Suherman, S., Jayadi, J., & Sudarmadji, S. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Pekerja Konstruksi: Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(1), 26–44.
- Brambanti, C., Jaya, A. N., & Masnon. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi di Kantor Camat Koto Baru Kota Sungai Penuh. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 2(4), 1–11.
- Choleq, A. A., Agusdin, & Furkan, M. (2020). The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior of the Municipal Police in East Lombok. *Global Journal of Management and Business Research: F Real Estate, Event and Tourism Management*, 20(1), 18.
- El Sayed, Y. S. N., Wadie, M. R. B., & El Koussy, M. O. (2021). The Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment and Job Satisfaction - An Applied Study of Ain Shams University Hospitals. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 15(9), 486–503.
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75–84.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Proceeding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276.
- Fitri, V. C., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PERURI. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 5(1), 31–44.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Heriyanti, S. S., & Zayanti, R. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 267–277.
- Huda, K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt Citayasa Perdana). *Optima*, 2(1), 41.
- Iswari, J. D., & Partina, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Cakrawangsa Bisnis*, 2(2), 157–172.

- Kamil, I., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(3), 49.
- Kharisma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135.
- Kharismasyah, A. Y., & Putra, S. K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai PT. PDAM Tirta Wijaya Cilacap. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 86–98.
- Kholisah, I. N., Sampeadi, S., & Apriono, M. (2020). The Effect of Organizational Culture and Personality on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Organizational Commitment on the Employees of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 72.
- Komang, I., Krisna, P., Yasa, E., Salit, G., & Netra, K. (2021). the Role of Organizational Commitments Mediating the Effect of Organizational Justice on Ocb. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5, 684–694.
- Lestari, M. R., & Sujono, F. K. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 11(1), 1–14.
- Lestiyanie, D. A., & Yanuar, Y. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap Ocb, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191.
- Maesaroh, S., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Budaya Organsiasi dan Komitmen Organsiasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Ruang IGD RSAU Dr. Esnawan Antariksa Halim Perdanakusuma Jakarta Timur. *JIMEN: Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(2), 130–141.
- Mahayasa, I. G. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Perawat. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1), 71–86.
- Meyer J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. CA: Sage Publication.
- Mon, M. D., & Jennifer. (2022). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional , Motivasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Manajemen*, 7(1), 113–126.
- Mujanah, S., Aju Brahmasari, I., & Aju Brahma Ratih, I. (2019). the Impact of Collective Ambition, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and the Women’S Cooperatives’ Performance in East Java Indonesia. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 10(08), 30–44.
- Mutiarni, R., & Hidayati, N. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Kantor Kecamatan Wilayah Utara Brantas , Kabupaten Jombang. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(1), 25–36.
- Nasution, S. M., Pratama, L. D., & Iskarina, B. (2022). Prosocial Behavior and Happiness of East Jakarta “ Berbagi Nasi ” Community Volunteers. *INTENSI : Jurnal Psikologi*, 1(2), 100–107.
- Novitasari, D., Asbari, M., Rizky Wijaya, M., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112.
- Nurshilasari, I., & Rijanti, T. (2021). Pengaruh Religiusitas, Kompetensi, dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi (Pada PDAM Tirta Moedal Jl. Kelud Raya Kota Semarang). *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 394–401.
- Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65–71.

- Permana, A., Sari, A. I. C., & Hidayat, N. (2022). Peningkatan Career Development Melalui Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Organisasi (Studi Empirik Pada Guru Sdit). *Research and Development Journal of Education*, 8(1), 271.
- Rahayu, M. K. P., & Qurdiana, S. A. (2020). Intervensi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Studi Dalam Setting Organisasi Kemahasiswaan). *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 6(1), 76–84.
- Rambe, P. A. (2018). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 7(2), 368–392.
- Rato, K. W. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 171–186.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Salemba Empat.
- Rulianti, E., & Pardede, R. H. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-QIEN: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 341–350.
- Saepudin, U., & Djati, S. P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM*, 2(1), 123–136.
- Saraswati, K., & Hakim, G. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. *Jurnal Sains Psikologi*, 8(2), 238–247.
- Saraswati, N. P. A. S., & Ribek, P. K. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Turnover Intention Karyawan pada Negari Coffee Luwak. *Juima*, 8(1), 116–127.
- Setyawan, I. P. G. A., & Sriathi, A. A. A. (2020). Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(8), 2976.
- Sholikhah, C. I. R., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291.
- Siregar, Z. M. E., Syahputra, R., & Nasution, S. L. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(2), 82–92.
- Sudibjo, N., & Widjaja, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Dilihat dari Pengaruh Iklim Sekolah, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 13(1), 47–56.
- Sulistiyawati, N. L. K. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Citizenship Behavior Pada Karyawan Hotel Berbintang di Bali. *National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development*, 141–153.
- Sumijan, S. (2021). Peran Komitmen Organisasional Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan PT Patrari Jaya Utama. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(2), 235–248.
- Taroreh, R. Y., Tewal, B., Lumintang, G. G., Kepemimpinan, P., Dan, T., Organisasi, B., Tewal, B., Lumintang, G. G., Bisnis, E., Manajemen, J., & Ratulangi, U. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Pada Perum Bulog Divre Sulut Dan Gorontalo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(3), 420–431.
- Winarsih, S., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 5(1), 12–19.
- Winarto, & Purba, J. H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Swasta Di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2), 111–123.

- Wulandari, D. A., & Prayitno, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 46–57.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). Komitmen Organisasi Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi. In *Makassar: Penerbit Nas Media Pustaka*.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Hutagalung, D., Sasono, I., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 582–599.