

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN TETAP PERUSAHAAN TEPUNG TERIGU GRESIK

Rahmawati Ningsih<sup>1</sup>, Suaibatul Aslamiyah<sup>2</sup>, Alkusani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik, Gresik, Jawa Timur, Indonesia

[rahmawatiningsih13@gmail.com](mailto:rahmawatiningsih13@gmail.com)<sup>1</sup>, [suaibatul.aslamiyah@umg.ac.id](mailto:suaibatul.aslamiyah@umg.ac.id)<sup>2</sup>, [alkusani@umg.ac.id](mailto:alkusani@umg.ac.id)<sup>3</sup>

---

## Abstract

**Background** – Behavioral phenomenon organizational citizenship behavior of Gresik wheat flour company employees on the indicators of *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, and *courtesy* is indicated to be still quite low, while behavior on *sportmanship* indicators can be applied properly.

**Objective** – This research aims to determine the influence of organizational culture, organizational commitment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior in permanent employees of the Gresik wheat flour company.

**Design / Methodology / Approach** – This research uses a quantitative approach with a sample of 57 respondents using total sampling technique. Data collection techniques by distributing questionnaires and data analysis techniques using descriptive statistics and multiple linear regression analysis.

**Findings** – The results showed that organizational culture, organizational commitment and job satisfaction partially had a positive and significant effect on organizational citizenship behavior in permanent employees of the Gresik wheat flour company.

**Research Implication** – This research can be used as a reference for the Gresik wheat flour company to encourage employee organizational citizenship behavior by strengthening the existing organizational culture within the company and paying attention to factors that can increase employee commitment and satisfaction.

**Limitations** – This research has limitations only in a relatively small sample size, so it is considered less representative.

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

## Abstrak

**Latar Belakang** - Fenomena perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan perusahaan tepung terigu Gresik pada indikator *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, dan *courtesy* di indikasikan masih cukup rendah, sedangkan perilaku pada indikator *sportmanship* sudah dapat diterapkan dengan baik.

**Tujuan** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan tetap perusahaan tepung terigu Gresik.

**Desain / Metodologi / Pendekatan** - Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel berjumlah 57 responden dengan menggunakan teknik *sampling total*. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

**Temuan** - Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan tetap perusahaan tepung terigu Gresik.

**Implikasi Penelitian** - Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi perusahaan tepung terigu Gresik untuk mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan dengan menguatkan kembali budaya organisasi didalam perusahaan dan memperhatikan faktor yang dapat meningkatkan komitmen serta kepuasan karyawan.

**Batasan Penelitian** - Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya pada jumlah sampel yang relatif kecil, sehingga dianggap kurang representatif.

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

## I. PENDAHULUAN

Strategi sumber daya manusia membantu dalam keberhasilan pengembangan jangka panjang manajer dan karyawan yang efektif di masa depan, menciptakan sistem untuk mengelola penghargaan dan peraturan, serta memandu utilisasi pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif untuk menyelaraskan tujuan jangka pendek perusahaan maupun kepuasan serta pengembangan karyawan (Aslamiyah, 2024, p. 13). Salah satu tujuan yang selalu diinginkan oleh organisasi adalah memiliki karyawan dengan *organizational citizenship behavior* yang baik. Menurut Rostiawati (2020, p. 12) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan formal, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil observasi langsung, peneliti melihat terdapat fenomena perilaku *organizational citizenship behavior* yang di indikasikan cukup rendah. Hal tersebut tercermin dari masih terdapat perilaku karyawan yang belum memiliki inisiatif sendiri membantu rekan kerjanya dan hanya membantu rekannya atas perintah dari atasan (*altruism*), masih terdapat sikap kurang disiplin karyawan terhadap peraturan perusahaan mengenai ketepatan waktu masuk kerja (*conscientiousness*), masih terdapat karyawan yang tidak ingin atau enggan untuk berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan seperti *meeting* penting (*civic virtue*), serta masih ada beberapa karyawan yang membentuk kelompok kecil di lingkungan kerja yang dapat membentuk jarak antara individu (*courtesy*).

Titisari (2014, p. 13) mengungkapkan bahwa faktor pendorong perilaku *organizational citizenship behavior* terdiri dari dua faktor utama. Faktor yang berasal dari dalam diri (internal) karyawan, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta faktor yang berasal dari luar diri (eksternal) karyawan seperti budaya organisasi. Budaya organisasi sangat penting bagi karyawan karena karyawan dengan budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik (Mangindaan et al., 2020). Fenomena budaya organisasi pada perusahaan tepung terigu Gresik ditunjukkan dari penerapan nilai perusahaan (*corporate value*) yaitu nilai integritas yang tinggi, dimana penerapan integritas ini berkaitan dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik mengingat bahwa perusahaan tepung terigu Gresik merupakan perusahaan yang memproduksi bahan baku makanan yaitu tepung terigu sehingga diperlukan standar *hygiene* yang tinggi. Standar *hygiene* ini tidak hanya berkaitan dengan proses pengolahan

produk saja namun juga berkaitan dengan *personal hygiene* karyawan. Perusahaan tepung terigu Gresik melakukan *monitoring personal hygiene* karyawan setiap bulannya untuk meningkatkan derajat kesehatan dan kebersihan karyawan sesuai dengan standar internasional OHSAS 18001.

Tabel 1

Rekapitulasi *Monitoring Personal Hygiene* Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik Tahun 2021 – 2023

No.	Aspek yang dinilai	Tingkat Kepatuhan Karyawan (%)		
		2021	2022	2023
1.	Pakaian Bersih	100	100	100
2.	Bekerja menggunakan masker, penutup kepala, sarung tangan, sepatu	96,5	100	98,3
3.	Tidak sedang dalam keadaan sakit	96,5	98,3	100
4.	Mencuci tangan sebelum beraktifitas	89,5	94,7	91,2
5.	Kuku tangan pendek dan bersih	82,5	82,5	86
6.	Rambut, kumis, jambang, jenggot dicukur rapi	93	89,5	94,7
<b>Jumlah</b>		<b>558</b>	<b>565</b>	<b>573,2</b>
<b>Rata - Rata</b>		<b>93</b>	<b>94,2</b>	<b>95,5</b>

Sumber : HR Perusahaan Tepung Terigu Gresik (2024)

Dari tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa tingkat kepatuhan karyawan terhadap standar *personal hygiene* yang telah ditetapkan oleh perusahaan cukup tinggi. Hal tersebut dilihat dari angka rata – rata kepatuhan dari tahun 2021 hingga tahun 2023 yang terus mengalami kenaikan yang menunjukkan bahwa *corporate value* integritas dapat diterapkan dengan baik oleh karyawan, sehingga karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan kesadaran yang tinggi untuk memajukan perusahaan dengan tetap patuh pada kebijakan perusahaan dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam dirinya masing-masing.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasi merupakan faktor lain yang dapat menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Rostiawati (2020, p. 59) menyatakan bahwa tingginya *organizational citizenship behavior* sangat dipengaruhi adanya komitmen organisasi, dimana karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan OCB. Fenomena komitmen organisasi pada karyawan perusahaan tepung terigu Gresik ditunjukkan oleh rendahnya tingkat *turnover* karyawan yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2

Data *Turnover* Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik Tahun 2021 – 2023

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Persentase (%)
2021	54 Orang	3	2	57 Orang	3,6
2022	57 Orang	-	-	57 Orang	0
2023	57 Orang	-	-	57 Orang	0

Sumber : HR Perusahaan Tepung Terigu Gresik (2024)

Pada tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* perusahaan dari tahun 2021 hingga tahun 2023 mengalami penurunan. Pada tahun 2021 persentase *turnover* karyawan sebesar 3,6% dengan jumlah karyawan akhir tahun berjumlah 57 orang, sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 persentase *turnover* karyawan sebesar 0%. Rendahnya tingkat *turnover* karyawan menunjukkan bahwa karyawan perusahaan tepung terigu Gresik memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Lubis & Jaya (2019, p. 325) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat *turnover* karyawan.

Faktor lain yang diketahui dapat menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja. Kurniawan (2020) menyatakan dengan kepuasan kerja, karyawan akan melakukan banyak pekerjaan tanpa merasa tertekan. Fenomena kepuasan kerja yang rendah ditunjukkan oleh data promosi jabatan pada tabel dibawah ini.

Tabel 3  
Data Promosi Jabatan Karyawan Perusahaan Tepung Terigu Gresik Tahun 2021 – 2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Mendapat Promosi	Persentase (%)
2021	57	1 Orang	1,8
2022	57	-	0
2023	57	-	0

Sumber : HR Perusahaan Tepung Terigu Gresik (2024)

Pada tabel 3 menunjukkan pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan tepung terigu Gresik pada tahun 2021 hingga 2023 hanya 1 dari 57 karyawan yang mendapatkan promosi jabatan yaitu pada tahun 2021, sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 tidak ada pelaksanaan promosi jabatan. Kecilnya jumlah persentase promosi tersebut disebabkan karena sedikitnya kesempatan promosi didalam perusahaan dan tidak adanya kejelasan pelaksanaan promosi jabatan oleh perusahaan, sebab pelaksanaan promosi jabatan pada perusahaan tepung terigu Gresik dilakukan hanya ketika adanya kekosongan jabatan spv atau *manager*, sehingga karyawan sendiri tidak tahu kapan akan dilakukan promosi jabatan. Ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi menurun (Naway, 2018, p. 39).

Pada beberapa penelitian terdahulu masih terdapat adanya perbedaan hasil penelitian, sehingga mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* belum konsisten yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4  
Mapping Research GAP

Hubungan Antar Variabel	Penelitian Terdahulu		Research GAP
Budaya Organisasi terhadap OCB	Insan Kamil dan Harif Amali Rivai (2021)	Imam Baihaqi dan Saifudin (2021)	Inkonsistensi
	√	X	
Komitmen Organisasi terhadap OCB	Hesty Aisyah (2020)	Siti Nur Rohma dan Rinaldi (2023)	Inkonsistensi
	√	X	
Kepuasan Kerja terhadap OCB	Adi Saputra, Kusuma Chandra Kirana, dan Epsilandri Septyarini (2021)	Kusuma Chandra Kirana, Jajuk Herawati, dan Anni Hidayatun Noor (2023)	Inkonsistensi
	√	X	

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kamil & Rivai (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian Baihaqi & Saifudin (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Aisyah (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rohma & Rinaldi (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini berbeda dengan penelitian Kirana et al. (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Inkonsistensi hasil penelitian tersebut merupakan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang membutuhkan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Tetap Perusahaan Tepung Terigu Gresik”.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### *Organizational Citizenship Behavior*

Robbins & Judge (2017, p. 19) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku sukarela karyawan yang berkontribusi terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja.

Adapun dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Titisari (2014, p. 7) yaitu : 1) *altruism*, 2) *sportmanship*, 3) *conscientousness*, 4) *civic virtue*, 5) *courtesy*.

### **Budaya Organisasi**

Sumartik et al. (2022, p. 4) mengasumsikan budaya organisasi sebagai pedoman dalam organisasi atau perusahaan yang dianut oleh setiap anggota, akan tetapi penerapan budaya organisasi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai target perusahaan. Muhdar (2020, p. 155) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* seorang karyawan. Dimana semakin banyak karyawan yang menerima nilai – nilai perusahaan maka semakin kuat budaya perusahaan itu sehingga akan membentuk kohesivitas terhadap perusahaan yang pada akhirnya *organizational citizenship behavior* terbentuk dengan baik.

H<sub>1</sub>. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

### **Komitmen Organisasi**

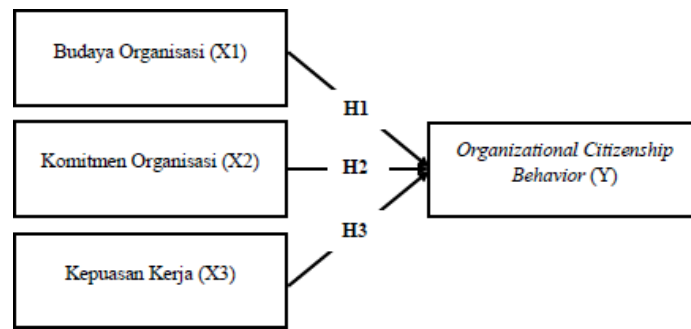
Menurut Yusuf & Syarif (2017, p. 27) komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Rostiawati (2020, p. 59) menyatakan bahwa tingginya *organizational citizenship behavior* sangat dipengaruhi adanya komitmen organisasi, dimana karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan OCB.

H<sub>2</sub>. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Triatna (2015, p. 110) kepuasan kerja adalah keadaan emosional atau respons pegawai terhadap apa yang mereka terima dari organisasi yang disebabkan mereka telah melakukan pekerjaannya. Robbins & Judge (2017, p. 53) menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi suatu penentu utama perilaku *organizational citizenship behavior*. Dengan kepuasan kerja yang dimiliki, maka karyawan bersedia melakukan tanggung jawabnya bahkan melebihi dari standar yang semestinya mereka kerjakan (Deskriyanto & Ratnaningrum, 2021).

H<sub>3</sub>. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*



Keterangan :

→ : Parsial

Gambar 1. Kerangka Konseptual

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif karena data penelitiannya berupa angka – angka dan menggunakan teknik statistik untuk menganalisis datanya.

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan tepung terigu Gresik dengan fokus penelitian tentang budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* karyawan tetap yang terdiri dari bidang *office* dan produksi.

#### Populasi dan Sampel

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bidang *office* dan produksi perusahaan tepung terigu Gresik yang berjumlah 57 orang. Karena populasi yang terdapat dalam penelitian ini tidak begitu besar, sehingga dalam peneliti menggunakan teknik *sampling* total (sensus) dalam pengambilan sampel dan diperoleh sampel penelitian sebanyak 57 responden.

#### Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan sumber data primer yang peneliti kumpulkan secara langsung melalui teknik observasi dan penyebaran kuesioner pada karyawan tetap perusahaan tepung terigu Gresik.

#### Teknik Pengambilan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diukur dengan menggunakan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS *Statistic* 22.

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji satu arah (*one tail test*). Hasil nilai  $r_{hitung}$  pada keseluruhan item pernyataan yang dipakai dalam mengukur variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* >  $r_{tabel}$  sebesar 0,2201. Menurut Purnomo (2016, p. 65) jika nilai positif dan  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka item dapat dinyatakan valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan pada pengukuran variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

Pada penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha* dengan batasan 0,7. Hasil pengujian reliabilitas pada data penelitian menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel > 0,70. Menurut Syarifuddin & Saudi (2022, p. 59) jika nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,7$  maka item dapat dinyatakan reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel.

**Uji Normalitas**

Pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* dalam uji *Kolmogorov Smirnov* adalah sebesar 0,083. Menurut Purnomo (2016, p. 93) jika nilai *Sig* > 0,05, maka data dinyatakan berdistribusi normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada nilai residual berdistribusi normal.

Tabel 5  
Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		57
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,57843022
Most Extreme Differences	Absolute	,110
	Positive	,110
	Negative	-,045
Test Statistic		,110
Asymp. Sig. (2-tailed)		,083 <sup>c</sup>

Sumber : Data Primer Diolah (2024)



### Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan pada tabel 6, dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja menunjukkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Menurut Zahriyah et al. (2021, p. 100) jika nilai signifikansi > 0,05, maka dinyatakan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa seluruh variabel *independent* tidak terjadi heteroskedastisitas atau bebas dari heteroskedastisitas.

Tabel 6  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,568	,782		3,282	,002
Budaya Organisasi	-,016	,036	-,159	-,432	,667
Komitmen Organisasi	-,043	,047	-,271	-,910	,367
Kepuasan Kerja	,020	,042	,157	,492	,624

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

### Uji Multikolinearitas

Pada tabel 7 dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja menunjukkan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Menurut Purnomo (2016, p. 121) jika nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka diartikan bahwa antar variabel bebas tidak terdapat gejala multikolinieritas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel *independent* dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 7  
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,676	1,365		2,693	,009		
Budaya Organisasi	,155	,063	,232	2,449	,018	,128	7,801
Komitmen Organisasi	,270	,082	,253	3,297	,002	,195	5,120
Kepuasan Kerja	,460	,072	,522	6,348	,000	,171	5,862

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

### Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan tabel 8, dapat disusun persamaan dengan memasukkan nilai B pada kolom *Unstandardized Coefficients* ke dalam model regresi linear berganda berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 3,676 + 0,155X_1 + 0,270X_2 + 0,460X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda diatas mempunyai makna bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana semakin tinggi tingkat budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tetap perusahaan tepung terigu Gresik akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi pula.

Tabel 8  
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,676	1,365		2,693	,009
Budaya Organisasi	,155	,063	,232	2,449	,018
Komitmen Organisasi	,270	,082	,253	3,297	,002
Kepuasan Kerja	,460	,072	,522	6,348	,000

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

### Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel 9 dapat diketahui bahwa dari hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,936, yang artinya bahwa besarnya pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) adalah sebesar 0,936 atau 93,6%, dan sisanya 0,064 atau 6,4% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya diluar penelitian ini.

Tabel 9  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,969 <sup>a</sup>	,939	,936	1,212

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

### Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan tabel 10, nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi sebesar 2,449 lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima yang artinya budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  variabel komitmen organisasi sebesar 3,297 lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka  $H_2$  diterima yang artinya komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kemudian nilai  $t_{hitung}$  variabel kepuasan kerja sebesar 6,348 lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan

bahwa  $H_3$  diterima yang artinya kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 10  
Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,676	1,365		2,693	,009
Budaya Organisasi	,155	,063	,232	2,449	,018
Komitmen Organisasi	,270	,082	,253	3,297	,002
Kepuasan Kerja	,460	,072	,522	6,348	,000

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dari nilai koefisien regresi yaitu  $b_1 = 0,155$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,449 lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor pendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan tetap perusahaan tepung terigu Gresik, dimana budaya organisasi yang kuat akan mendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu inovasi dan pengambilan risiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas. Berdasarkan tanggapan responden dari hasil penyebaran kuesioner, indikator yang paling dominan membentuk variabel budaya organisasi adalah memperhatikan detail, orientasi pada tim, dan keagresifan yang memiliki perolehan total skor nilai tertinggi yaitu sebesar 240 pada masing – masing indikator tersebut.

Menurut Muhdar (2020, p. 8) budaya organisasi yang semakin baik terlihat dari peningkatan perhatian terhadap detail, orientasi tim, dan agresivitas akan menyebabkan OCB lebih baik, sehingga dapat memunculkan perilaku *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy* dan *civic virtue* karyawan yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamil & Rivai (2021) dan Arundita et al. (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dari nilai koefisien regresi yaitu  $b_2 = 0,270$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,297 lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi salah satu faktor pendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan tetap perusahaan tepung terigu Gresik, dimana semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Berdasarkan tanggapan responden dari hasil penyebaran kuesioner, indikator yang paling dominan membentuk variabel komitmen organisasi adalah komitmen kontinyu yang memiliki perolehan total skor nilai tertinggi yaitu sebesar 236. Tingginya indikator komitmen kontinyu ditunjukkan dari pernyataan karyawan bahwa karyawan merasa terlalu banyak masalah yang harus dihadapi jika dirinya memutuskan untuk keluar dari perusahaan saat ini. Karyawan dengan komitmen kontinyu yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal, dan mempertahankan hubungannya dengan organisasi.

Hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki kebutuhan secara ekonomis. Berdasarkan pada karakteristik responden, sebagian besar reponden memiliki masa kerja lebih dari enam tahun, hal tersebut menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen kerja yang dimilikinya (Rostiawati, 2020, p. 52). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (2020) dan Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dari nilai koefisien regresi yaitu  $b_3 = 0,460$  dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,348 lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor pendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan tetap perusahaan tepung terigu Gresik, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Berdasarkan pada nilai koefisien regresi, kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki nilai paling tinggi dibandingkan dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor

paling dominan dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan tetap perusahaan tepung terigu Gresik. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini yaitu pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman sekerja, promosi, dan gaji atau upah. Berdasarkan tanggapan responden dari hasil penyebaran kuesioner, menunjukkan indikator yang paling dominan membentuk variabel kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri yang memiliki perolehan total skor nilai tertinggi yaitu sebesar 239.

Tingginya indikator pekerjaan itu sendiri tercermin dari pernyataan karyawan bahwa karyawan merasa bangga terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Perasaan puas terhadap pekerjaan timbul dari kesesuaian pekerjaan dengan minat, bakat, pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Perusahaan tepung terigu Gresik menempatkan para karyawannya sesuai dengan bidang keahlian masing – masing, dimana hal tersebut ditunjukkan dari karakteristik responden berdasarkan pendidikan. perusahaan memberikan syarat minimal berpendidikan SMA/SMK untuk jabatan selain *supervisor, manager, dan director*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al. (2021) dan Wulandari et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi hasil, maka dalam penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan perusahaan tepung terigu Gresik.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan perusahaan tepung terigu Gresik.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan perusahaan tepung terigu Gresik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi Kasus Pada Karyawan STMIK Indonesia Padang. *Jurnal AKTUAL*, 2(1), 13–21.
- Arundita, A. R., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sleman). *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 11(1), 1.

- Aslamiyah, S. (2024). *Manajemen Strategi (Meningkatkan Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif Era Ekonomi Global)*. Deepublish.
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22.
- Deskriyanto, P. K., & Ratnaningrum. (2021). Pengaruh Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 1(1), 50–58.
- 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), 49–64.
- 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). *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 25(1), 45–55.
- Kurniawan, P. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Mandom Indonesia. *JURNAL MADANI: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 3(2), 186–195.
- Lubis, H. M. J., & Jaya, I. (2019). *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. CV. Widya Puspita.
- Mangindaan, B., Tewal, B., & Dotulong, L. O. . (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Sutan Raja Amurang. *Jurnal EMBA*, 8(1), 85–96.
- Muhdar. (2020). *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Naway, F. A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*. Zahir Publishing.
- Purnomo, R. A. (2016). *Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis Dengan SPSS*. CV. Wade Group.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rohma, S. N., & Rinaldi. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *IKRAITH-Ekonomika*, 6(3), 231–241.
- Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pada Aparatur Sipil Negara*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Saputra, A., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *INOVATOR: Jurnal*

*Manajemen*, 10(2), 85–92.

Sumartik, Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. UMSIDA Press.

Syarifuddin, & Saudi, I. Al. (2022). *Metode Riset Praktis Regresi Berganda Menggunakan SPSS*. Bobby Digital Center.

Titisari, P. (2014). *Peranan Oranizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawsn*. Mitra Wacana Media.

Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya.

Wulandari, N., Prayekti, & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Kinerja : Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(1), 160–169.

Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi : Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. CV. Nas Media Pustaka.

Zahriyah, A., Suprianik, Parmono, A., & Mustofa. (2021). *Ekonometrika : Teknik dan Aplikasi Dengan SPSS*. Mandala Press.