

## **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Mega Reta Lestari  
Universitas Paramadina  
Email : megaretaaa.mr@gmail.com

Firman Kurniawan Sujono  
Universitas Paramadina

### **ABSTRAK**

Perusahaan akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokok, namun juga melakukan tugas ekstra seperti bekerja sama. Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam perusahaan disebut *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dan mengetahui faktor dominan antara budaya organisasi dan iklim organisasi yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif eksplanatif. Responden pada penelitian ini adalah karyawan PT Artha Jaya Mas. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert kepada 93 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian didapatkan budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan variabel iklim organisasi merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Artinya semakin tinggi budaya organisasi dan iklim organisasi yang dimiliki oleh individu, maka perilaku *organizational citizenship behavior* juga akan semakin positif. Budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 20,7%, dengan demikian 79,3% dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini yang bisa menjadi perhatian bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berdampak pada perilaku *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*

### **ABSTRACT**

Company would be succeeded if the employees were willing to do the extra tasks not only the main tasks such as cooperating. Prosocial behavior or extra actions that exceed the description of defined roles in companies were called *organizational citizenship behavior*. This study aimed to determine the effect of organizational culture and organizational climate on *organizational citizenship behavior* and to find more dominant factors between organizational culture and organizational climate that affect *organizational citizenship behavior*. This research used explanative quantitative method. Respondents in this study were employees of PT Artha Jaya Mas. Data was collected techniques used a questionnaires with a Likert scale to 93 respondents. The data analysis technique used is multiple linear regression. The results showed that organizational culture and organizational climate had an overall effect on *organizational citizenship behavior*, with the organizational climate variable being the dominant factor that affected the variable *organizational citizenship behavior*. This means that the higher organizational culture and organizational climate owned by individuals, the more positive

organizational citizenship behavior will be. Organizational culture and organizational climate affect organizational citizenship behavior by 20,7%, and 79,3% is influenced by other factors. This could be a concern for companies to develop human resources related to organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behavior

## LATAR BELAKANG

Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya, sehingga sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam sebuah perusahaan tentunya harus memiliki kualitas kerja yang baik serta kinerja yang tinggi dalam perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong terciptanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* atau disebut OCB (Garay, 2006).

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya (Garay, 2006). *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di *reward* oleh perolehan kinerja tugas. Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Perilaku *extra-role* yang dimunculkan karyawan memiliki memiliki keuntungan bagi organisasi karena memberikan manfaat yang lebih baik untuk menunjang keberlangsungan organisasi (Sandhika & Sobandi, 2018).

Menurut Podsakoff dan MacKenzie (Darto, 1969) OCB memiliki manfaat spesifik yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yakni: 1) meningkatkan produktivitas rekan kerja dan pimpinan; 2) menghemat sumber daya secara keseluruhan; 3) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok; 4) menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja; 5) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik; 6) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; serta 7) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Sedangkan rendahnya *organizational citizenship behavior* karyawan pada suatu perusahaan berdampak langsung pada perusahaan tersebut, seperti tingginya tingkat keluhan konsumen yang ditujukan kepada perusahaan yang mengakibatkan rendahnya loyalitas konsumen di perusahaan, tingginya tingkat *turnover* pekerja, dapat diartikan pekerja memiliki kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan (*resign*) karena tidak adanya komitmen terhadap perusahaan dibanding pada karyawan yang berperilaku *organizational citizenship behavior* tinggi, hingga Produktivitas unit kerja rendah, hal ini diartikan pekerja yang tidak menunjukkan sikap *altruism* antar individu dari satuan kerja mengakibatkan produktivitas kerja rendah (Organ, 2015).

Perilaku *organizational citizenship behavior* muncul karena adanya sejumlah faktor yang menyebabkan seseorang melakukan *organizational citizenship behavior* dalam organisasi.

(Soeghandi, 2013) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasi, dan kualitas interaksi. Budaya organisasi dan iklim organisasi merupakan aspek penting dalam kaitannya dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pada organisasi yang berupaya mencapai kesinambungan pertumbuhan dan relevan dengan ekosistem bisnis yang berlaku, *organizational citizenship behavior* merupakan syarat mutlak untuk diperlihara perannya dalam organisasi. Sehingga untuk mencapai hal itu, variabel yang signifikan menentukan perilaku *organizational citizenship behavior* adalah budaya organisasi dan iklim organisasi.

Perilaku *organizational citizenship behavior* di lingkungan organisasi maupun perusahaan menjadi penting dilakukannya penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT Artha Jaya Mas, yakni suatu perusahaan swasta yang bergerak dibidang ritel yakni supermarket bahan bangunan dan perlengkapan rumah yang berlokasi di Kota Serang Provinsi Banten. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan manajer operasional yang dilakukan oleh peneliti, belakangan pembelian barang oleh konsumen di PT Artha Jaya Mas mengalami penurunan, tidak hanya itu *turnover* karyawan yang meningkat, ditinjau dari sikap karyawan rendahnya moral kerja yang dimiliki sebagian besar karyawan PT Artha Jaya Mas, rendahnya profesionalitas kerja pada karyawan. Hal ini menjadi suatu permasalahan baru dilingkungan PT Artha Jaya Mas jika dianalisis lebih dalam permasalahan tersebut berkaitan dengan perilaku *organizational citizenship behavior* pada perusahaan. Hal itu diketahui oleh peneliti yang sebelumnya telah melakukan wawancara singkat dengan manajer operasional PT Artha Jaya Mas. Sebagai bukti masih rendahnya kontribusi peran ekstra atau *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan di PT. Artha Jaya Mas. Pentingnya *organizational citizenship behavior* di perusahaan akan memberikan dampak pada efektivitas perusahaan, sehingga hal ini menjadi salah satu permasalahan yang harus mendapat perhatian lebih diperusahaan PT Artha Jaya Mas. Budaya organisasi dan iklim organisasi sebagai faktor penting yang berkaitan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pada organisasi yang berupaya mencapai kesinambungan pertumbuhan dan relevan dengan ekosistem bisnis yang berlaku, *organizational citizenship behavior* merupakan syarat mutlak untuk diperlihara perannya dalam organisasi. Sehingga untuk mencapai hal itu, budaya organisasi dan iklim organisasi sebagai variabel yang signifikan menentukan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Pada penelitian ini, dari ketujuh faktor yang berpengaruh terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*, peneliti mereduksi faktor tersebut dengan mengambil dua faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai variabel penelitian. Karena penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan pengukuran terhadap variabel. Menurut peneliti, budaya organisasi dan iklim organisasi dapat diukur secara kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan kelima faktor lainnya yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* seperti kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja dan jenis kelamin tidak dapat diukur melalui kusioner melainkan dengan menggunakan wawancara secara tatap muka langsung maupun dengan menggunakan alat tes psikologi yang dapat mengungkap kepribadian seseorang. Dalam kaitannya budaya organisasi dan iklim organisasi, dirasa cukup mewakili faktor pengaruh *organizational citizenship behavior* dalam lingkup perusahaan. Karena pada budaya organisasi dan iklim organisasi, individu dalam perusahaan dapat menunjukkan sikap yang sesungguhnya terhadap perusahaan, dan bagaimana cara pandang karyawan terhadap perusahaan tersebut.

Berdasarkan pemaparan diatas, penelitian dilakukan untuk mengetahui apa pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada perusahaan PT Artha Jaya Mas. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, (2) untuk

mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, (3) untuk mengetahui faktor yang lebih dominan antara budaya organisasi dan iklim organisasi yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

## **KAJIAN TEORI**

### **Budaya Organisasi**

Menurut (Organ, 2015) budaya organisasi pada masing-masing organisasi pastinya berbeda-beda dengan organisasi lainnya. Hal ini menunjukkan suatu ciri dan karakteristik yang berbeda. Budaya organisasi sebagai cara yang spesifik dalam peningkatan kinerja organisasi dan implementasinya disesuaikan dengan kondisi organisasi. Indikator dari budaya organisasi meliputi: *innovation and risk tasking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability*. Budaya pada organisasi merupakan serangkaian norma yang berlaku pada suatu organisasi, serta menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya (Safrizal, 2013).

Perlunya budaya organisasi sebagai landasan norma-norma dan nilai-nilai untuk dianut dan diterapkan oleh karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan yang bekerja berlandaskan budaya organisasi diharapkan mampu memberikan yang terbaik dan membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja dari karyawan karena karyawan merasa nyaman dimana karyawan tersebut bekerja (Satya Putra et al., 2018). Kajian budaya organisasi adalah suatu praktik bersama dalam suatu perusahaan. Membangun budaya organisasi yang baik tidak bisa instan, sehingga diperlukan kerjasama diseluruh aspek organisasi maupun perusahaan (Gochhayat et al., 2017).

### **Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan segala karakteristik, atribut-atribut, kualitas yang menetap dalam organisasi yang dipersepsi dan dihayati oleh anggota organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, sikap kerja, keyakinan, nilai dan motivasi dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut (Ariyani, 2012). Iklim organisasi ialah suatu hal yang dirasakan seseorang dalam organisasi. Hal tersebut yang berpengaruh secara langsung terhadap perilaku dan menjadi penentu tingkat kinerja seseorang dalam bekerja (Sukarman, 2012).

Setiap organisasi dengan organisasi yang lainnya akan memiliki iklim organisasi yang berbeda, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi sebagai karakter kepribadian organisasi yang dirasakan dan mempengaruhi perilaku individu di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi (Prihatsanti & Dewi, 2010). Iklim organisasi sebagai suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antara pribadi dalam organisasi dan merupakan sesuatu yang nyata dirasakan oleh orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi (Ukkas & Latif, 2017).

Indikator iklim organisasi yakni *autonomy, cohesion, trust, pressure, support, recognition, fairness*, dan *inovation*. Iklim organisasi dapat membentuk konteks organisasi untuk mempengaruhi persepsi karyawan tentang manajemen pengetahuan dan inovasi, memotivasi karyawan untuk terlibat dalam proses transformasi pengetahuan baru, yang secara signifikan mempengaruhi proses organisasi dan psikologis komunikasi, pemecahan masalah, motivasi, efisiensi dan produktivitas organisasi (Ghanbari & Eskandari, 2013).

Artinya semakin baik persepsi anggota organisasi atau karyawan terhadap organisasinya, maka semakin mudah individu tersebut membentuk pola perilaku positif, dalam hal ini *organizational citizenship behavior* (OCB).

Jika anggota organisasi menilai positif iklim organisasi, sehingga menyebabkan anggota organisasi akan melakukan pekerjaan dalam organisasi lebih dari deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Hal ini mengimplikasikan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi seseorang dalam berperilaku *organizational citizenship behavior*.

### ***Organizational Citizenship Behavior***

Menurut (Kusumajati, 2014) adanya perilaku *organizational citizenship behavior* membuat interaksi sosial pada para anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Menurut (Organ, 2015) faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* yaitu: budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kerja. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan pengertian *citizenship* dalam pengertian luas, sehingga esensi dari OCB adalah partisipasi (Berlian et al., 2019). Perilaku *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan (Kurniawan, 2015).

Manfaat perilaku *organizational citizenship behavior* dalam perusahaan diantaranya meningkatnya efektivitas di unit kerja perusahaan, produktivitas rekan kerja yang meningkat, kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan terbaik meningkat, sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasikan setiap kegiatan antar kelompok kerja, stabilitas kinerja organisasi meningkat, serta meningkatnya kemampuan organisasi dalam beradaptasi pada perubahan. Sehingga pada akhirnya sikap *organizational citizenship behavior* akan meningkatkan kinerja dalam organisasi (Diana, 2012).

Indikator *organizational citizenship behavior* adalah *altruism* (perilaku menolong), *conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja), *sportmanship* (toleransi yang tinggi), *courtesy* (bersikap sopan), *civic virtue* (mengedepankan kepentingan bersama).

*Social exchange theory* memberikan pandangan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*, dimana pada teori pertukaran sosial dapat terjadi ketika kedua belah pihak bertukar sesuatu berdasarkan kepercayaan. Dari perspektif ini karyawan lebih mungkin untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaan, ketika mereka mengakui adanya keadilan dari proses pengambilan keputusan dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam menerima dukungan dari atasan atau pimpinannya (Lee dkk, 2013:57).

### **Model Penelitian**

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

Nilai fundamental dari sebuah organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada semua pekerja. Banyaknya pekerja yang mengakui dan menjalankan nilai tersebut dengan baik, serta kuatnya komitmen terhadap organisasi. Maka semakin kuat budaya pada perusahaan itu. Kuatnya budaya organisasi yang diyakini anggotanya akan membentuk kohesivitas dan komitmen yang kuat pada perusahaan yang akhirnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) terbentuk dengan baik (Organ, 2015).

Budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behavior*. Tingkat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* individual dalam organisasi dan selanjutnya semua indikator budaya organisasi memiliki korelasi positif dengan semua indikator *organizational citizenship behavior*. Indikator budaya dari organisasi meliputi: *innovation and risk tasking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, *stability*. Budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behavior*. Tingkat korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* individual dalam organisasi dan selanjutnya semua indikator budaya organisasi memiliki korelasi positif dengan semua indikator *organizational citizenship behavior*

yang terdiri dari *altruisme*, *sportsmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *courtesy* (Harwiki, 2013).

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

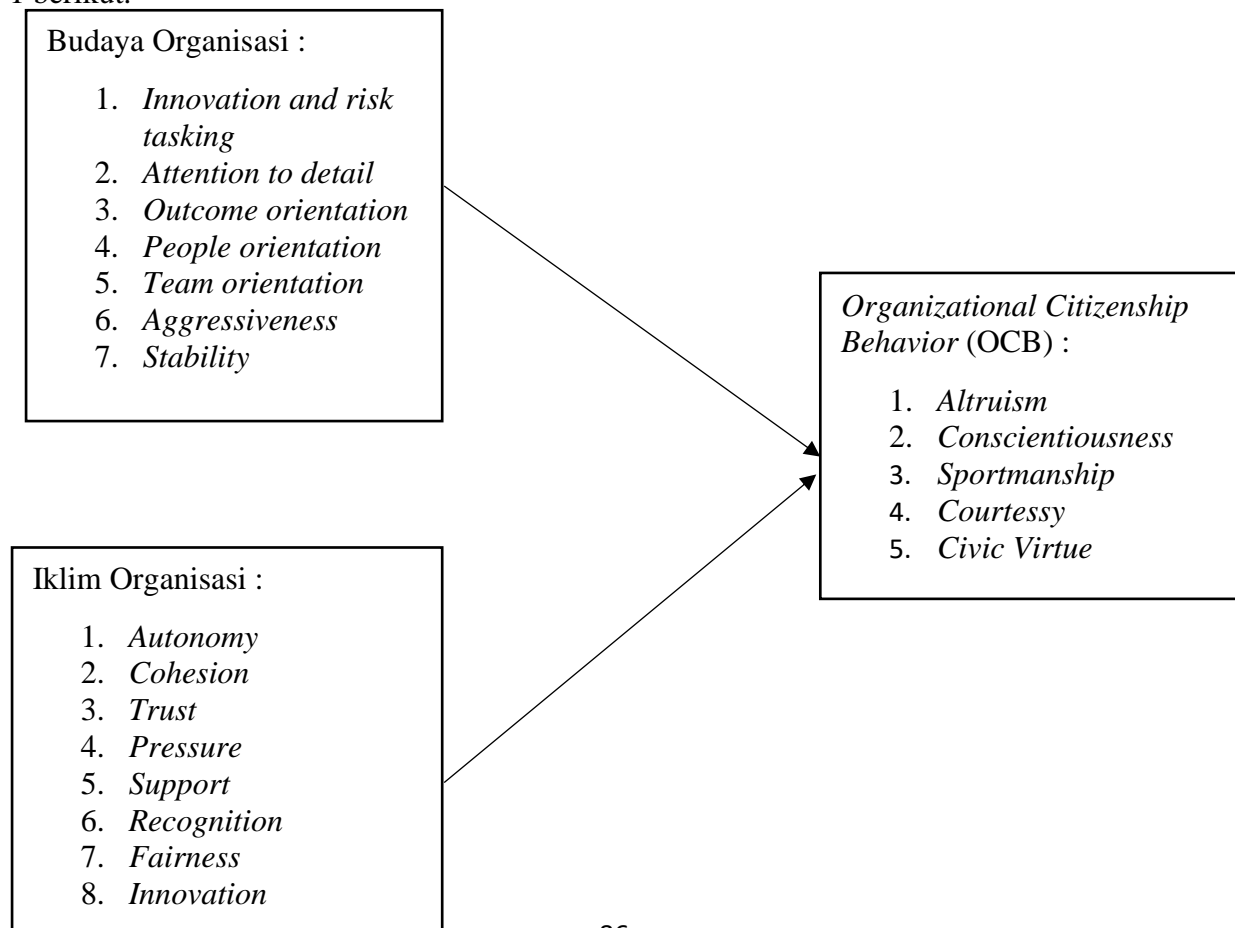
Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia di perusahaan yang diterima oleh anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda, karakteristik pekerjaan yang dibuat dalam organisasi, atau sikap individu dalam organisasi akan memunculkan perbedaan tersebut. Iklim organisasi yang baik, akan tercipta apabila semua anggota organisasi menilai positif pada organisasinya. Pentingnya iklim organisasi diciptakan pada organisasi karena sebagai penilaian seseorang mengenai apa yang telah diberikan oleh organisasi yang kemudian dijadikan dasar dalam bertindak laku (Prihatsanti & Dewi, 2010).

Iklim organisasi sebagai penentu tinggi rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* dilingkungan organisasi atau perusahaan. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan akan merasa ingin melakukan pekerjaan lebih dari deskripsi dan tanggung jawab kerja yang telah ditentukan perusahaan, dan selalu mendukung tujuan organisasi ketika karyawan diperlakukan dengan baik dan adil oleh organisasinya (Rohayati, 2014).

Artinya semakin baik persepsi anggota organisasi atau karyawan terhadap organisasinya, maka semakin mudah individu tersebut membentuk pola perilaku positif, dalam hal ini *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **Model Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif eksplanatif, dimana penelitian kuantitatif eksplanatif adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Kerangka konsep penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Berdasarkan perumusan masalah, latar belakang, serta kerangka konsep penelitian yang telah dipaparkan, maka perumusan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan iklim organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap

H<sub>0</sub> : Tidak ada pengaruh budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan iklim organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y).

Penelitian dilakukan di PT Artha Jaya Mas yang berlokasi di Jalan Ciwaru Raya No. 80 Kota Serang Banten. Sehingga populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Artha Jaya Mas. Teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling* yakni semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sampel tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi tersebut. Pada penelitian ini, rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin, didapatkan sampel berjumlah 93 orang karyawan. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner dengan penilaian skala *likert*. Pada variabel penelitian diungkap dengan menggunakan skala budaya organisasi, skala iklim organisasi, dan skala *organizational citizenship behavior*. Teknik analisis data menggunakan pengujian regresi linear berganda, yang terdiri dari koefisien determinasi, uji F, dan uji t dengan menggunakan program IBM SPSS.

## METODE PENELITIAN

### Uji Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas dalam penelitian ini diukur menggunakan formula *Alpha Cronbach*, untuk menguji reliabilitas menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Apabila korelasi 0,6 maka dapat dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup, dan sebaliknya jika nilai korelasi dibawah 0,6 maka item tersebut dikatakan kurang reliabel. Adapun rumus untuk mencari reliabilitas adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{(k-1)} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan:

r<sub>11</sub> : koefisien reliabilitas alpha

k : jumlah item pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$  : jumlah varian butir

$\sigma^2 t$  : varians total

Uji validitas digunakan untuk menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus *product moment*. Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai *corrected item - total correlation* (r hitung) dengan nilai r tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan level of significance ( $dk = N - 2$ ), sehingga diperoleh  $db = 93 - 2 = 91$ , dan  $\alpha = 5\%$ . Adapun cara pengambilan keputusan memenuhi syarat valid atau tidaknya suatu instrumen dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai r<sub>hitung</sub> > r<sub>tabel</sub>, maka instrumen dinyatakan valid
- Jika nilai r<sub>hitung</sub> ≤ r<sub>tabel</sub>, maka instrumen dinyatakan tidak valid

Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*, dengan rumus sebagai berikut:

$$R_{xy} = \frac{n \sum xy \sum x \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$R_{xy}$  : koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y

N : jumlah sampel

$\sum xy$  : jumlah perkalian antara variabel x dan y

$\sum x^2$  : jumlah dari kuadrat nilai x

$\sum y^2$  : jumlah dari kuadrat nilai y

$(\sum x)^2$  : jumlah nilai x kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$  : jumlah nilai y kemudian dikuadratkan

### Uji Kualitas Data

Uji validitas untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sehingga terdapat data yang valid. Uji validitas digunakan untuk menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus *product moment*. Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai *corrected item - total correlation* (r hitung) dengan nilai r tabel pada  $\alpha$  0,05 dan level of significance (dk = N – 2), sehingga diperoleh db = 93 – 2 = 91, dan  $\alpha$  = 5%. Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan tingkat ketepatan alat pengumpulan data yang digunakan. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat memperlihatkan keajegan atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan instrumen tersebut dalam penelitian berikutnya dengan kondisi yang tetap.

### Uji Analisis Linier Berganda

Analisis linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian. Persamaan regresi ganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis terdiri dari uji t dan uji F (ANOVA). Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji secara simultan apakah ada pengaruh variabel bebas (budaya organisasi dan iklim organisasi) terhadap variabel terikat (*organizational citizenship behavior*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini diukur menggunakan formula *Alpha Cronbach*, untuk menguji reliabilitas menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Apabila korelasi 0,6 maka dapat dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup, dan sebaliknya jika nilai korelasi dibawah 0,6 maka item tersebut dikatakan kurang reliabel.

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
Budaya Organisasi	0,756	12	Reliabel
Iklim Organisasi	0,743	26	Reliabel
OCB	0,766	13	Reliabel

Berdasarkan tabel diketahui bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *Alpha Cronbach* > 0,60 yang artinya semua variabel yang diteliti adalah reliabel.



Perhitungan uji validitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* dengan menggunakan program IBM SPSS. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui valid atau tidaknya setiap item pernyataan yang diajukan kepada responden. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini dengan membandingkan *corrected item - total correlation* ( $r_{hitung}$ ) dengan nilai  $r_{tabel}$ , dengan  $N = 93$  dan nilai  $r_{tabel} = 0,1698$ . Dari hasil perhitungan koefisien korelasi, seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) memiliki  $r_{hitung}$  (*corrected item - total correlation*) yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,1698), sehingga seluruh item pernyataan dikatakan valid. Pada variabel iklim organisasi item pernyataan berjumlah 26 item, hasil perhitungan koefisien korelasi seluruh item pernyataan pada variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) memiliki  $r_{hitung}$  (*corrected item - total correlation*) yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,1698), sehingga seluruh item pernyataan pada kuesioner iklim organisasi ( $X_2$ ) dikatakan valid. Perhitungan validitas variabel *organizational citizenship behavior* (Y) diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh nomor item pernyataan yang terdiri dari 13 (tiga belas) item pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Y). Hasil perhitungan koefisien korelasi, seluruh item pernyataan pada variabel *organizational citizenship behavior* (Y) memiliki  $r_{hitung}$  (*corrected item - total correlation*) yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,1698), sehingga seluruh item pernyataan pada kuesioner *organizational citizenship behavior* (Y) dikatakan valid.

**Tabel 2. Hasil Uji Normalitas**

Nama Uji	Hasil	Keterangan
Uji Kolmogorov-Smirnov	Asym.Sig (2-Tailed ) 0.067	Data berdistribusi normal

Uji normalitas menggunakan *one sample Kolmogorov-Smirnov test* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, hal ini digunakan untuk melihat apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Dari hasil uji diperoleh nilai Sig 0,67 > 0,05 maka ini berarti nilai residual berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

### Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi interkorelasi (hubungan yang kuat) antar variabel independent. Model regresi yang baik ditandai dengan tidak terjadinya interkorelasi antar variabel independent (tidak terjadi gejala multikolinieritas). Ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinieritas yakni, apabila nilai *tolerance* > 0,10 maka artinya tidak terjadi multikolinieritas, dan apabila nilai VIF < 10,00 maka tidak terjadi multikolinieritas.

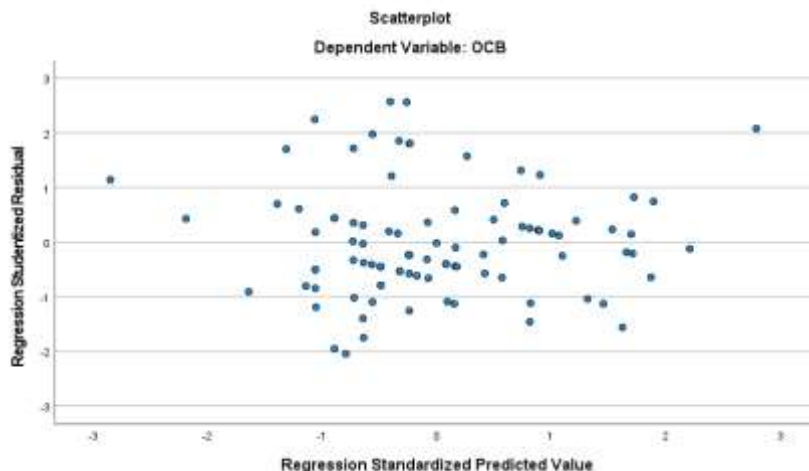
Hasil pengolahan data uji multikolinieritas menggunakan IBM SPSS, diketahui bahwa kedua variabel independen menunjukkan nilai *tolerance* pada variabel budaya organisasi dan iklim organisasi sebesar 0,743 > 0,10 dan nilai VIF 1,346 < 10,00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* tidak terjadi gejala multikolinieritas.

### Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi yang baik adalah tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Untuk mengetahui apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak digunakan *scatter plot*, data tidak terjadi heteroskedastisitas dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Titik-titik pada *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu,
2. Menyebar di atas dan di bawah angka nol sumbu Y
3. Titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas menggunakan *scatter plot* pada gambar 2:



Gambar 2 Hasil Uji Heterokesadstisitas

Berdasarkan hasil olah data menggunakan IBM SPSS pada gambar 2 menunjukkan bahwa titik-titik pada *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu, menyebar di atas dan di bawah angka nol sumbu Y, dan titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Hasil Uji Hipotesis

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan Korelasi

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengetahui berapa persen pengaruh yang diberikan variabel X secara simultan terhadap variabel Y. Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* sebagai berikut:

**Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nama Uji	Hasil	Keterangan
Adjusted R-Square	0.207 (20.7%)	Prediktor : Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil output dari perhitungan koefisien determinasi diketahui nilai *R Square* sebesar 0,207, dapat diartikan bahwa variabel budaya organisasi dan iklim organisasi secara bersamaan mempengaruhi variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 20,7%. Sedangkan 79,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

#### Uji Ketepatan Model (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji secara simultan apakah ada pengaruh variabel bebas (budaya organisasi dan iklim organisasi) terhadap variabel terikat (*organizational citizenship behavior*). Alasan pembuat keputusan pada uji F adalah jika nilai sig < 0,05 atau F hitung > F tabel maka terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y, sebaliknya jika nilai sig > 0,05 atau F hitung < F tabel, tidak ada pengaruh variabel X secara bersama-sama terhadap variabel Y.

Uji F bisa dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Jika probabilitas/signifikan >0,05, Ho diterima
- b) Jika probabilitas/signifikan <0,05, Ho ditolak

Nilai signifikansi adalah 0,000 < 0,05 maka Ho ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil uji F diatas, dapat dilihat bahwa nilai sig 0,000, maka dapat disimpulkan variabel X secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Y. Dengan demikian H<sub>0</sub> pada penelitian ini ditolak dengan hasil uji F Anova variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> memiliki nilai sig 0,001 < 0,05 secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

#### Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t merupakan pengujian variabel independent untuk mengetahui apakah variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependent. Pada uji t dasar pengambilan keputusan yakni jika nilai Sig < 0,05 atau t hitung > t tabel maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y, sebaliknya jika nilai Sig > 0,05 atau t hitung < t tabel maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Hasil uji t adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Uji t**

Variabel	B	Std. Error	t	Sig	Keterangan
Constant	20,779	4,045	5,137	.000	
Budaya Organisasi	.240	.095	2,537	.013	Ha diterima
Iklim Organisasi	.124	.054	2,278	.025	Ha diterima

Dari hasil uji t diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dengan nilai sig 0,013 < 0,05 yang artinya bahwa variabel budaya organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y). Dan pada variabel iklim organisasi (X<sub>2</sub>) nilai sig 0,025 < 0,05 yang berarti bahwa variabel iklim organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y).

#### Uji Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat nilai t hitung variabel budaya organisasi adalah 2,537 dan nilai signifikansi pada variabel budaya organisasi sebesar 0,013 < 0,05 sehingga Ho di tolak dan Ha diterima, maka dapat dinyatakan secara parsial budaya organisasi positif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### Uji Hipotesis Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat nilai t hitung variabel iklim organisasi adalah 2,278 dan nilai signifikansi pada variabel iklim organisasi sebesar 0,025 < 0,05 sehingga Ho di tolak dan Ha diterima, maka dapat dinyatakan secara parsial iklim organisasi positif berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil perhitungan uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,537 dan nilai signifikansi sebesar  $0,013 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, yang artinya jika budaya organisasi yang dimiliki seorang individu bernilai positif maka akan berpengaruh positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* di PT Artha Jaya Mas. Dalam hal ini tingginya budaya organisasi yang dimiliki karyawan, maka akan tinggi pula karyawan tersebut memiliki perilaku *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan gagasan, bahwa budaya organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behavior* (Harwiki, 2013).

Serta didukung oleh pernyataan dari Organ bahwa kuatnya budaya organisasi yang diyakini anggotanya akan membentuk kohesivitas dan komitmen yang kuat pada perusahaan yang akhirnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) terbentuk dengan baik (Organ, 2015).

### **2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan nilai t hitung variabel iklim organisasi adalah 2,278 dan nilai signifikansi pada variabel iklim organisasi sebesar  $0,025 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, yang artinya jika iklim organisasi yang dimiliki karyawan PT Artha Haya Mas bernilai positif maka akan berpengaruh positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Dalam hal ini tingginya iklim organisasi yang dimiliki karyawan, maka akan tinggi pula karyawan tersebut memiliki perilaku *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rohayati. Bahwa Iklim organisasi sebagai penentu tinggi rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* dilingkungan organisasi atau perusahaan. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan akan merasa ingin melakukan pekerjaan lebih dari deskripsi dan tanggung jawab kerja yang telah ditentukan perusahaan, dan selalu mendukung tujuan organisasi ketika karyawan diperlakukan dengan baik dan adil oleh organisasinya (Rohayati, 2014).

Artinya semakin baik persepsi anggota organisasi atau karyawan terhadap organisasinya, maka semakin mudah individu tersebut membentuk pola perilaku positif, dalam hal ini *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil uji perhitungan uji F menunjukkan hasil nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian semakin positif budaya organisasi dan iklim organisasi yang dimiliki oleh individu, maka perilaku *organizational citizenship behavior* juga akan semakin positif. Responden yang memiliki nilai budaya organisasi yang tinggi, maka akan dengan baik responden tersebut berperilaku *organizational citizenship behavior*.

Jika budaya organisasi dan iklim organisasi yang dimiliki seorang individu bernilai positif, maka individu tersebut akan melakukan pekerjaannya melebihi deskripsi kerja yang telah ditentukan perusahaan. Karyawan yang mendapatkan penghargaan dan dukungan dari atasan, akan merasa diperlakukan adil oleh perusahaan. Sehingga karyawan tersebut akan selalu mendukung tujuan perusahaan yang bermakna positif bagi perusahaan.

Adanya keterkaitan antara perilaku *organizational citizenship behavior* dengan *social exchange theory*, dimana pada teori pertukaran sosial dapat terjadi ketika kedua belah pihak bertukar

sesuatu berdasarkan kepercayaan. Dari perspektif ini karyawan lebih mungkin untuk memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan, ketika mereka mengakui adanya keadilan dari proses pengambilan keputusan dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam menerima dukungan dari atasan atau pimpinannya (Lee et al., 2013).

Berdasarkan hasil analisis uji t, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan nilai sig sebesar 0,013 dan nilai  $t_{hitung}$  pada variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai sig sebesar 0,025. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi ( $X_2$ ) sebagai faktor dominan yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di PT Artha Jaya Mas. Hal ini dapat terjadi karena adanya *reward* bagi karyawan yang dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi variabel budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, variabel budaya organisasi dan iklim organisasi memberikan sumbangan relatif sebesar 20,7% pada variabel *organizational citizenship behavior*. Artinya masih ada 79,3% faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Soegandhi dkk (2013) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasi, dan kualitas interaksi.

*Reward* tersebut berupa insentif yang diberikan kepada karyawan pada akhir bulan. Adanya *reward* tersebut sesuai dengan indikator iklim organisasi yakni *recognition*, dimana karyawan mendapatkan penghargaan karena menyelesaikan tugas dengan baik. Namun karena pemberian insentif tidak diberikan kepada seluruh karyawan, dalam hal ini hanya diberikan kepada karyawan operasional, sehingga pada indikator iklim organisasi yakni kurangnya *fairness* atau keadilan bagi karyawan diluar dari karyawan divisi operasional.

Bekaitan dengan jurnal yang ditulis oleh Ghanbari & Eskandari (2014:4) bahwa iklim organisasi dapat membentuk konteks organisasi untuk mempengaruhi persepsi karyawan tentang manajemen pengetahuan dan inovasi, memotivasi karyawan untuk terlibat dalam proses transformasi pengetahuan baru, yang secara signifikan mempengaruhi proses organisasi dan psikologis komunikasi, pemecahan masalah, motivasi, efisiensi dan produktivitas organisasi.

Dalam hal ini pola komunikasi yang baik dengan rekan kerja, baik antar atasan maupun dengan bawahan di lingkungan PT Artha Jaya Mas. Sehingga tercipta *trust* antara atasan terhadap bawahan menjadikan komunikasi yang terbuka. Dengan demikian ketika adanya permasalahan baik dari internal maupun eksternal perusahaan dapat dengan cepat terselesaikan. Indikator-indikator dari iklim organisasi yang lekat pada lingkungan kerja PT Artha Jaya Mas menjadikan variabel iklim organisasi lebih dominan dibandingkan dari variabel budaya organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis uji F, diketahui bahwa adanya pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Hal ini diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan iklim organisasi yang dimiliki oleh individu, maka perilaku *organizational citizenship behavior* juga akan semakin positif.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 20,7%. Dengan demikian 79,3% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor lain tersebut diantaranya kepribadian dan suasana hati

(*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

3. Berdasarkan hasil uji t, menunjukkan bahwa iklim organisasi sebagai faktor dominan yang paling berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini bisa terjadi karena adanya pola komunikasi yang baik antara atasan dan rekan kerja sehingga memunculkan *trust* antar sesama karyawan. Selain itu adanya *reward* yang diberikan perusahaan bagi karyawan yang berhasil mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga karyawan merasa dihargai atas pekerjaannya.

#### **Saran**

1. Untuk menciptakan perilaku *organizational citizenship behavior* di perusahaan, perlu adanya kerja sama antar manajerial dan karyawan, terlebih dengan memperbaiki pola komunikasi didalam perusahaan. Hal ini berguna agar karyawan dapat dengan mudah menerima nilai-nilai perusahaan, sehingga karyawan merasa lebih nyaman dan diperhatikan dilingkungan kerjanya. Dengan demikian akan meningkatkan nilai budaya organisasi dan iklim organisasi dalam diri karyawan, yang berdampak langsung dengan meningkatnya perilaku *organizational citizenship behavior* sehingga efektifitas didalam perusahaan dan lebih mudah dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Sumbangan relatif budaya organisasi dan iklim organisasi sebesar 20,7%, artinya masih banyak faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingginya perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini yang bisa menjadi perhatian bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berdampak pada perilaku *organizational citizenship behavior* dengan memperhatikan faktor lainnya yang dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menemukan variabel lain yang dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior*, selain budaya organisasi dan iklim organisasi, seperti kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasi, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ariyani, E. D. (2012). Dampak iklim organisasi terhadap kepuasan kerja (Studi Pada Karyawan Tetap Di Polman Bandung), *11*(2), 68–80.
- Darto, M. (1969). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris (the Role of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector. *Jurnal Borneo Administrator*, *10*(1). <https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.167>
- Diana, I. N. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, *1*(2), 141–148.
- Garay, H. (2006). No Title. *Jurnal Kajian Bisnis Dan Manajemen*, *8*(01), 33–42.
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2013). Organizational Climate , Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management Perspective*, *1*(3), 1–14.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication.

*Global Business Review*, 18(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>

- Harwika, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees'™ Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876–885. <https://doi.org/10.22610/jeps.v5i12.460>
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pt x bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 15(1), 95–118.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Lee, U. ., Kim, H. K., & Kim, Y. . (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research. An International Journal*, 5(1), 54–65.
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 317–321. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22031-X>
- Prihatsanti, U., & Dewi, K. S. (2010). Hubungan antara iklim organisasi dan organizational citizenship behavior (ocb) pada guru sd negeri di kecamatan mojolaban sukoharjo. *Jurnal Psikologi*, 7(1), 11–17. <https://doi.org/10.14710/JPU.7.1.11-17>
- Rohayati, A. (2014). *Behavior : Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia*. XI(1), 20–38.
- Safrizal, H. B. A. (2013). Bisma jurnal bisnis dan manajemen. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Volume 6 No. 1 Agustus*, 13(1), 43–51.
- Sandhika, D., & Sobandi, A. (2018). Perilaku kewargaan organisasi ( organizational citizenship behavior ) sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai organizational citizenship behavior as a factor affecting employee performance. 3(5), 174–183.
- Satya Putra, D., Susilo, H., & Edlyn Khurotul, A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyaawn Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu). *Agora*, 6(1), 1–8. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6475>
- Soeghandi. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior. *Agora*, 1(1), 808–819.
- Sukarman, K. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo. *Jurnal Inovasi*, Volime 9(1), 1–8.
- Ukkas, I., & Latif, D. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 6(1). <https://doi.org/10.35906/je001.v6i1.167>